

2.3. Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі в сучасних умовах

А. В. Холодницька, канд. екон. наук, доцент

Соціально-психологічний клімат відображає рівень соціального розвитку колективу підприємства і його психологічних резервів, здібних до більш повної реалізації, що у свою чергу, пов'язано з вдосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату колективу залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в загалом.

Необхідно створити такі умови, щоб працівники на підприємстві відчували себе «однією командою», ключовими ознаками якої є згуртованість, підтримка і одночасно вимогливість до себе й інших. Одним з найважливіших показників, що колектив – це «команда», є сприятливий соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному його члену надаються оптимальні умови для реалізації його трудових обов'язків.

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі – один з показників його зрілості, результат великої і копіткої праці керівництва. Все це підкреслює актуальність теми дослідження та необхідність її ґрунтового дослідження.

Проблемі соціально-психологічного клімату в колективі присвячено багато наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед них Н. В. Анікеєва, Л. В. Балабанова, Н. П. Базалійська, Т. В. Дуткевич, Л. М. Карамушка, Б. Д. Паригін, К. К. Платонов, А. А. Реан, С. В. Харівська, А. В. Холодницька, Г. В. Щокін та інші. Інтерес до цієї

теми перш за все пов'язаний з дослідженнями, які довели наявність тісного зв'язку між продуктивністю праці групи й особливостями її психологічного клімату.

Під час оцінювання ефективності соціально-психологічного клімату та його впливу на результати діяльності підприємств доцільно керуватися показниками:

1. Економічної ефективності кінцевих результатів: обсяг наданих послуг, їх якість, балансовий прибуток, дохід, рівень рентабельності, витрати на управління підприємством.

2. Якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Отже, врахування менеджерами організації ролі психологічного клімату, його видів, чинників та умов формування позитивно впливатиме на ефективність управління, також потрібно враховувати та застосовувати такі заходи:

- науково обгрунтований підбір, навчання, та атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів із урахуванням чинника психологічної сумісності;
- застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню у членів колективу навичок позитивного взаєморозуміння і взаємодії.

Соціально-психологічний клімат містить суб'єктивне становлення членів колективу до роботи, умов праці, один до одного, керівництва, навколишнього світу, а часто і до

самих себе, що проявляється у настроях, емоціях, реакції колективу на різні чинники. Він не тільки обумовлює психологічний стан здоров'я робітника, його моральний розвиток, а й виступає досить суперечливим фактором виробничої діяльності, що може як гальмувати її, так і значно стимулювати [6].

Відносини в колективах, попри регламентацію посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційними та розпорядчими документами (регламентами роботи, розпорядженнями, угодами тощо), формуються під впливом як зовнішніх обставин, так і з урахуванням внутрішніх факторів (потреб, можливостей, переконань як складових соціально-психологічного клімату колективу).

Завдання покращення соціально-психологічного клімату перш за все повинно лежати на плечах керівника. Головними його функціями повинні бути:

- правильний підбір кадрів, що передбачає не тільки кваліфікаційний, а й психологічний їх аналіз. Завдання керівника – чітко визначити роль кожного працівника і допомогти йому адаптуватися на новому робочому місці;

- налагодження безконфліктних та дружніх зв'язків як усередині колективу, так і за його межами. Для цього потрібно дотримуватися всіх вимог до методів застосування психологічного впливу: правил критики, компліменту, покарання, майстерності бесіди, а також самому відповідати таким критеріям, як лідерство, далекоглядність, послідовність, твердість, справедливість, комунікативність, розсудливість тощо. Доцільно також періодично проводити тренінги з тимбілдингу та коучінгу, soft-skills, не допускати моббінгу;

- соціальна інтеграція колективу та керівника;

- застосування креативних прийомів та методів управління;
- використання нестандартних прийомів вирішення трудових конфліктів та здійснення їх профілактики;
- використання соціально-психологічних методів менеджменту, сутність яких зводиться до способів впливу на особистість та колектив з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси колективу.

Отже, цих завдань керівником значно покращить соціально-психологічний клімат колективу, допоможе створити сильну корпоративну культуру, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, різноманітні, більш насичені, гармонійні та цікаві.

Було б неправильно вважати, що тільки один керівник повинен наводити лад у колективі і на ньому лежить відповідальність за мікроклімат. Самі працівники також повинні допомагати йому в цьому, намагатися уникати проблем у спілкуванні, розуміти один одного і підтримувати.

Це сприятиме попередженню так званих «кліматичних незадоволень», до яких відносять природні коливання емоційного стану в колективі, періодичні підйоми та спади настрою в більшості його членів, що можуть траплятися як протягом дня, так і протягом більш тривалого періоду. Вони пов'язані із змінами у характері відносин всередині групи чи у зовнішньому середовищі.

З метою оптимізації соціально-психологічного клімату необхідно сформувати відносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього перш за все потрібно забезпечити правильне й ефективне спілкування в організації.

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе формування таких чинників:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів кваліфікації, що дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молоді. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Чисельність колективу. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення, зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії.

3. Статевікова структура колективу. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції.

Практика свідчить, що великий потенціал енергії ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас, молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є більш стабільними.

4. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

5. Автономність, ступінь ізольованості групи. Відомо, що ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами.

6. Психологічна сумісність членів групи, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [5].

Чим різноманітніший буде склад колективу, тим оптимальніше розподілятиметься робота з урахуванням індивідуальних особливостей соціальних працівників, більше можливостей для маневрування таким колективом.

Отже, керівництву підприємств та організацій необхідно серйозну увагу приділяти заходам, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат колективу, а саме:

- систематизації корпоративних правил;
- формуванню поваги до співробітників підприємства, як обов'язкової складової успіху;
- проведенню соціально-психологічних тренінгів;
- організації свят та неформальних зустрічей зі співробітниками.

Дуже багато в цьому питанні залежить від керівника – стилю його керівництва, а також характеру та ступеню його лідерства у групі.

Важливе місце при оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі потрібно приділяти

спілкуванню. Якщо спілкування налагоджено неякісно, рішення можуть виявитися помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник і, нарешті, можуть погіршитися стосунки у колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Під час виконання професійних обов'язків слід уникати упередженого ставлення до колег, підлеглих або керівника та намагатися ставитися однаково до кожного члена колективу.

Від майстерності побудови спілкування залежить: результативність переговорних процесів, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність персоналу своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями та органами державної влади й управління.

Необхідно наголосити, що спілкування має враховувати рівність особистісних позицій, відкритість та довіру між колегами; зосередженість керівника на співрозмовникові; персоніфіковану манеру висловлювання; поліфонію взаємодії (можливість кожного учасника під час засідань, нарад висловити свою позицію).

Керівник має пам'ятати, що добре і вміло організована спільна діяльність членів колективу позитивно позначається на настрої працівників. Тому він має знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов вони задоволені спільною працею.

Члени колективу будуть задоволені роботою за таких умов:

- керівник доброзичливо і з повагою ставиться до кожного підлеглого;
- кожен працівник, який сумлінно виконує свої професійні обов'язки, може розраховувати на кар'єрне

зростання, причому поліпшується не лише його матеріальний стан, а й авторитет у колективі (незалежно від статі);

- співробітник бачить у своєму керівникові авторитетну людину, професійно компетентну, принципову та доброзичливу – справжнього лідера колективу, причому незалежно від статі (жінка це чи чоловік).

Для досягнення успіху в діловому спілкуванні керівникам необхідно володіти комунікативними установками, вміти їх змінювати залежно від ситуації.

Щоб повести підлеглих за собою або спільно з ними вирішувати проблеми, керівник повинен володіти різними засобами спілкування, етичними та психологічними правилами їх застосування у певній ситуації. У зв'язку з тим, що всі працівники різні, успішна міжособистісна взаємодія неможлива без творчого підходу до кожної ситуації, без добору відповідних словесних конструкцій і несловесних сигналів, що їх супроводжують.

Отже, створення соціально-психологічного клімату є одним із складних процесів. Налагодження його лежить на плечах не тільки самого керівника (хоча йому відводиться головна роль), а й працівників, які повинні допомагати йому в цьому.

Таким чином, модель соціально-психологічного клімату колективу повинна бути представлена як система взаємозв'язків трьох складових частин:

1. Когнітивної (сприймання та пізнання членами колективу один одного).
2. Афективної (емоційно-ціннісне ставлення членів колективу один до одного і до колективу загалом).
3. Конативної (спрямованість членів колективу на співпрацю з іншими членами колективу).

Використання цієї моделі дозволить краще вивчати соціально-психологічний клімат у колективі з метою своєчасного та якісного впливу на нього. Будь-які заходи можна впроваджувати тільки тоді, коли від них підприємство матиме економічний або соціальний ефект.

Також необхідно враховувати думку сучасних науковців, які вважають, що основними шляхами покращення соціально-психологічного клімату є:

- 1) уміння поважати людей, тактовність, витриманість, простота, товарицькість, справедливість;
- 2) культура міжособистісного та ділового спілкування в системі “ керівник – підлеглий ”;
- 3) людяність у взаєминах підвищує емоційний тонус, сприяє готовності працювати на совість, виконувати вимоги керівника;
- 4) можливість для використання та розвитку своїх здібностей, самовираження і самоповаги; професійного росту;
- 5) участь в управлінні справами підприємства;
- 6) звернення до керівництва зі своїми питаннями і проблемами (у заздалегідь встановлені дні прийому) [2].

Усі перелічені вище умови можуть безпосередньо або опосередковано призвести до покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Економічну ефективність заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, спрогнозувати складно, оскільки результат залежатиме від того, наскільки успішно пройде процес практичного впровадження запропонованих заходів. Втім, можна сказати, що ефекту буде досягнуто за умови досягнення цілей підприємства завдяки використанню співробітників при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш

сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Соціальна ефективність запропонованих заходів визначатиметься ступенем задоволення інтересів і потреб працівників, до яких відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін.

Якщо покращиться соціально-психологічний клімат у колективі, то ми можемо спрогнозувати зростання фінансових результатів.

У результаті покращення соціально-психологічного клімату в колективі, крім економічних показників, також будуть соціальні, зокрема:

1. На підприємстві переважатиме бадьорий, життєрадісний тон, гарні взаємини між працівниками, оптимізм у настрої; стосунки будуватимуться на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам колективу буде до вподоби брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час; у стосунках переважають схвалення і підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями (розвиваюча критика).

2. Існуватимуть норми справедливого і чемного ставлення до всіх працівників, тут завжди підтримуватимуть слабших, виступають на їх захист, допомагають новачкам.

3. Високо цінуватимуть такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Співробітники підприємства будуть активними, повними енергії, вони швидко відгукуватимуться, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, добиватимуться високих показників у роботі й професійній діяльності.

5. Успіхи або невдачі окремих співробітників викликатимуть співпереживання і щире захоплення чи

співчуття всіх працівників; вони переживатимуть почуття гордості за своє підприємство, його досягнення і невдачі переживатимуться як власні.

6. У відносинах між групами усередині підприємства існуватиме взаємоповага, розуміння, співпраця.

7. У скрутні для підприємства хвилини відбуватиметься емоційне єднання («один – за всіх, і всі – за одного»), велике бажання трудитися спільно; група відкрита, прагне співпрацювати з іншими групами.

Успішна реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити ефективне управління мотивацією персоналу, сприятиме позитивному соціально-психологічному клімату всередині колективу та підвищенню рівня результативності праці.

Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить гармонійно поєднати оптимізацію соціально-психологічного клімату на підприємстві та зростання фінансово-економічних показників його діяльності.

Список використаних джерел:

1. Аникеева Н. В. Психологический климат в коллективе / Н. В. Аникиева. – К. : Педагогика, 2010. – 246 с.

2. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства / Н. П. Базалійська, А. В. Гук // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2016. – Т. 21, вип. 2. – С. 56-60.

3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

4. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. – Львів : Сполом, 2011. – 216 с.

5. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації [Електронний ресурс] / С. В. Харівська. – Режим доступу : <http://liceu-cv.com/metodichna-rabota/krashh-napracyuvannya-pk/556-soczialno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogo-optimzacz-metodichna-rozrobka>

6. Холодни́цкая А. В. Социально-психологический климат в трудовом коллективе: основные проблемы формирования и пути совершенствования / А. В. Холодни́цкая // Актуальные вопросы экономической науки в XXI веке : сб. науч. статей. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2014. – Вып. 3. – С. 157–160.

7. Холодни́цка А. В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів / А. В. Холодни́цка, С.В. Геращенко // Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу : зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів. – Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. – С. 102–104.

2.4. Моделювання процесів управління довгостроковими проектами на підприємстві

С. Ю. Сахно, д-р техн. наук, професор,
Е. П. Сідін, канд. техн. наук, доцент,
К. Є. Корнієць, магістр

Нині у процесі планування інноваційно-інвестиційних проектів, управлінці стикаються з проблемою вибору параметрів для розрахунку. Під час підготовки і реалізації довгострокових проектів і програм слід мати на увазі, що вихідні дані необхідно постійно коригувати