

## ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СТАНОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація.* Запропоновано алгоритм управління соціально-психологічним кліматом, детально описано можливість застосування кожного його етапу на практиці.

*Аннотация.* Предложен алгоритм управления социально-психологическим климатом, подробно описана возможность применения каждого его этапа на практике.

*Annotation.* An algorithm of socio-psychological climate management is proposed, and the possible application of each of its stages to practice is described in detail.

*Ключові слова:* соціально-психологічний клімат, алгоритм управління, аналіз психологічної обстановки.

Позитивний соціально-психологічний клімат (СПК) є запорукою успішної діяльності колективу: він сприятливо впливає на працездатність і результативність праці, на настрій співробітників та їх прагнення внести вклад у загальну справу компанії. Враховуючи такий вплив, важливо не ігнорувати ситуації, що впливають на настрій і гармонію всередині групи, тобто управляти соціально-психологічним кліматом. Не можна розраховувати на те, що необхідні відносини в колективі виникнуть самі, їх потрібно свідомо формувати. Уміння створити сприятливий клімат у трудовому колективі – одне з нагальних завдань управлінської системи.

Актуальність дослідження соціально-психологічного клімату і зокрема розробки алгоритму управління ним зумовлена тим, що в останні кілька десятиліть менеджери все частіше враховують у своїй управлінській діяльності необхідність командного духу, цілеспрямоване формування корпоративної культури, роль команд тощо. Це змушує менеджерів у режимі реального часу розробляти і приймати управлінські рішення, від успіху втілення яких частково, а іноді і повністю залежить успіх усього підприємства. Та відомо, що за втіленням будь-якого успішного процесу стоїть чітка послідовність дій, які регулюють коректність та своєчасність даного процесу на кожному етапі. Іншими словами, для прийняття оптимального рішення у якійсь сфері потрібен детальний алгоритм – і соціально-психологічний клімат як система, що потребує постійного нагляду та, якщо потрібно, корекції, – не є виключенням.

Вивченням даної проблеми займалося багато вчених, таких, як: Паригін Б. Д., Мансуров М. С., Шепель В. М., Бєва Л. П., Ложкін Г. В., Р. Бенедикт, Дж. Даллард, М. Мід, Н. Міллер, Р. Сірс, Т. Френч та ін. Що стосується України, то управління соціально-психологічним кліматом досліджували В. Воднік, Віноградов Г. В., Сасіна Л.О. та багато інших.

Мета статті полягає в розробці такого алгоритму управління станом СПК, який враховує всі стадії опрацювання цього явища – від обмеження числа учасників дослідження до реалізації управлінського рішення.

Доцільно представити розроблений алгоритм у вигляді схеми (рисунок).

На етапі 1 дослідник має визначитися з тематикою дослідження, чисельністю фокус-групи та підготувати все необхідне (тести, методики, підручні матеріали тощо) для подальшої роботи. Очевидно, що перед початком дослідження потрібно володіти мінімальною теоретичною базою стосовно об'єкта свого дослідження – у протилежному випадку є ризик, що висновки на кожному етапі будуть недостатньо аргументованими. На рисунку цей блок зображений у вигляді паралелограма, що означає введення початкових даних.

Далі потрібно провести загальний аналіз СПК за якоюсь швидкою методикою, питання в якій або носять переважно загальний характер, або охоплюють усі сфери клімату колективу (блок 2). Найпоширенішою методикою загальної діагностики психологічного клімату є опитувальник Шпалінського В. В. та Шелеста Е. Г. [1], побудований на основі коливання бальних варіантів між антиподами суджень. Цікавою є методика "Психологічний кліматичний круг" Лутошкіна А. М. [2], що оцінює психологічний клімат за двома параметрами: тональністю настрою та загальною активністю. Також можна використати методику Фідлера А. Ф. [3], в основі якої лежить метод семантичного диференціалу. Автор розробив власну методику – "градієнту станів", яка заснована на синергетичному підході до явища СПК та дозволяє відстежувати критичні значення (точки біфуркації), які свідчать про якісну зміну в системі. Який би метод дослідник не обрав, він має відповісти на питання: "Чи є проблемні зони (ділянки) у розвитку СПК?" (логічний блок після блоку обчислень № 2).

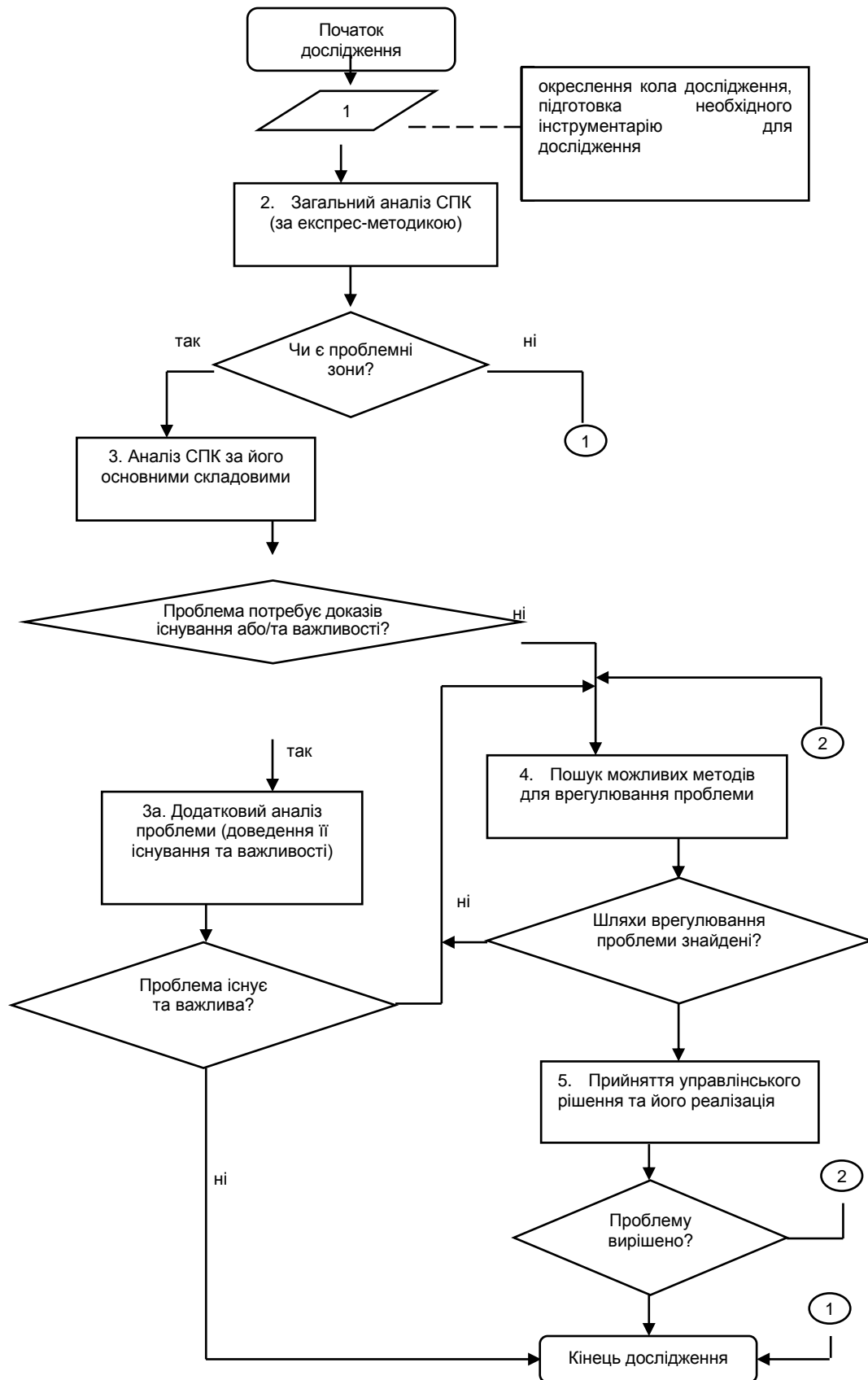


Рис. Алгоритм управління соціально-психологічним кліматом

Якщо результат показує наявність проблем, то об'єкт дослідження як загальну структуру потрібно розділити на групи. Ці групи в сукупності мають повністю характеризувати об'єкт, а отже, не враховувати або відкидати якісь групи після умовного розділення СПК не можна. Автор, посилаючись на концепцію Паригіна Б. Д. [4, с. 13], пропонує виділити два компоненти СПК – відношення один до одного (яке, у свою чергу, враховує і конфліктність, і приналежність до групи, і загальний характер міжособистісних стосунків тощо) та відношення до праці (яке враховує і мотивацію, і оплату та охорону праці, і можливість прояви творчого потенціалу тощо). Поділення на дві великі групи, з одного боку, створює чітку концептуальну класифікацію елементів дослідження, з іншого – дозволяє в рамках

виділених груп проаналізувати безліч елементів, які могли б залишитися непоміченими та, як наслідок, неврахованими через відсутність класифікаційних рамок. За цей етап відповідає блок 3.

Але відомо, що не завжди суб'єктивна оцінка співпадає з об'єктивним становищем. Наприклад, якщо працівник скаржиться на щось, то потрібно перевірити, чи дійсно має він реальні підстави для скарг. Для цього автор увів в алгоритм блок 3а, який дає змогу досліднику не витратити кошти на регуляцію проблеми дарма, а спочатку довести її реальність чи важливість.

Слід підкреслити, що якщо існування проблеми не підтверджується більш детальним дослідженням, то алгоритм автоматично рухається до блоку "Кінець дослідження". Це означає, що проблеми насправді не існує або вона настільки не важлива, що нею можна знехтувати (наприклад, незначні неперіодичні сварки між співробітниками).

Якщо проблеми існують і вони важливі, потрібно перейти до блоку 4, тобто шукати методи до врегулювання СПК, або його вдосконалення. Вдосконалення умов формування СПК означає вироблення і практичну реалізацію комплексу технічних, економічних та організаційних заходів із планомірної зміни факторів, що мають несприятливу оцінку.

Пошук можливих методів врегулювання проблеми може привести до двох наслідків – знайдення таких методів або неможливості їх знайти. У випадку якщо рішення не знайдене, алгоритм пропонує повернутися до блоку 4. Це означає, що керівник може призупинити вирішення проблеми, і в цьому разі повернення до блоку 4 відбудеться:

через певний проміжок часу, коли керівник зможе об'єктивніше подивитися на ситуацію або ситуація трохи нормалізується;

шляхом звернення до кваліфікованих спеціалістів з даної проблеми, які допоможуть знайти варіанти рішень.

Якщо ж методи врегулювання проблеми знайдені, керівник має обрати найоптимальніший варіант та реалізувати його в колективі.

Наступний етап алгоритму – перевірка дієвості знайдених шляхів оптимізації. Якщо проблему вирішено (у наведеному алгоритмі це "з'ясовує" останній логічний блок), то нагальні проблеми в СПК можна вважати вирішеними (блок-зупинка "Кінець"), якщо ж ні, то знайдені методи виявилися неефективними. В цьому разі алгоритм пропонує повернутися до блоку 4 з метою пошуку інших можливих методів удосконалення СПК, які виявляться більш дієвими.

Взагалі фахівцями розроблено чимало рекомендацій стосовно управління станом СПК у колективі. Та з огляду на те, що кожна проблемна ситуація унікальна, неможливо розробити універсальний механізм регулювання клімату. Тому розроблений алгоритм має не лінійну, а матричну структуру, яка дозволить керівникові маневрувати залежно від конкретної ситуації.

Зрозуміло, що даний алгоритм не панацея і не претендує на остаточну і тим паче непогрішну побудову послідовності аналітичних дій. Але він може слугувати базисом у складному процесі управління соціально-психологічним кліматом і має можливість бути відредагованим, доповненим або ж скороченим залежно від об'єкта дослідження, мети або бажання дослідника.

З прикладної точки зору, наявність в інструментарії управління подібного роду алгоритмів дозволяють значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

---

**Література:** 1. Шпалінский В. В. Диагностика психологического климата в малой производственной группе [Электронный ресурс] / В. В. Шпалінский, Э. Г. Шелест. – Режим доступа : [http://psihu.net/tests/kariera/psychological\\_climate\\_in\\_a\\_small\\_production\\_team/](http://psihu.net/tests/kariera/psychological_climate_in_a_small_production_team/). 2. Психологический климат в организации // Персонал. – 2004. – № 1. – С. 78–79. 3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 8. – С. 68–70. 4. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива : Пути и методы изучения / Б. Д. Парыгин ; под. ред. В. А. Ядова. – Ленинград : Наука. Ленингр. отделение, 1981. – 192 с. 5. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива / Г. В. Ложкин. – К. : Знание, 1988. – 47 с. 6. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі / С. В. Мишак // Управління розвитком. – 2009. – № 16. – С. 86–88.