Тема 8. Управлінські впливи та соціально-психологічний клімат у колективі

План лекції

8.1. Психологія управлінських впливів

8.2. Критерії стабільності трудового колективу

8.3. Соціально-психологічний клімат: ознаки, чинники, методи вивчення

Література: [2, 8, 9, 11, 12, 14, 22, 23, 28]

8.1. Психологія управлінських впливів

Управлінський вплив – цілеспрямована дія керівника на свідомість, мотиви й поведінку підлеглих чи групи, яка спонукає їх діяти відповідно до цілей організації. Він ґрунтується на владі – можливості й здатності впливати на поведінку інших за допомогою волі, авторитету, права, винагороди чи примусу. За Дж. Френчем і Б. Рейвеном (1959), основами влади є легітимна (посада), винагороди, примусу, експертна (знання), еталонна (авторитет особистості, прагнення наслідувати). Влада керівника – це концентроване відображення в рішеннях і свідомості підлеглих того наказового потенціалу, що формується правами й повноваженнями. Оптимальним є баланс влади, коли суб'єкт використовує стільки влади, скільки потрібно для виконання завдання, не викликаючи в об'єкта протесту чи відчуття обмеженості [8; 9].

Психологічними механізмами впливу є переконання (звернення до розуму через аргументи), навіювання (сприйняття інформації без критичного аналізу), зараження (передання емоційного стану), наслідування (відтворення прикладу) та примус. Ефективність залежить від довіри до керівника, зрозумілості мети, відповідності слів і дій, урахування індивідуальних особливостей і ситуації. Методи управління поділяють на економічні (винагорода, штрафи),

організаційно-розпорядчі (накази, інструкції, положення) та соціально-психологічні [12].

Соціально-психологічні методи управління – способи впливу на колектив і окремих працівників, що ґрунтуються на закономірностях взаємодії людей і спрямовані на формування згуртованості, мотивації, відповідальності. Їх поділяють на дві групи: методи соціального регулювання та методи психологічного впливу. До перших належать залучення працівників до участі в управлінні, встановлення соціальних норм і нормативів поведінки, формування громадської думки, постановка соціальних цілей і планування соціального розвитку колективу, моральне заохочення, особистий приклад керівника. До других – добір і розстановка кадрів, адаптація й наставництво, мотивація, навчання, психологічне консультування, регулювання міжособистісних відносин і конфліктів, формування клімату [2; 8].

Психологічні технології в організації включають діагностику, тренінги, консультування, супровід змін. Вони складаються з компонентів технології та інтерактивних прийомів, а їх застосування підвищує ефективність організації через психологічну підготовку керівників і персоналу [2]. Під час вибору методу керівник враховує мету, зрілість колективу, час, ресурси й можливі побічні ефекти.

Умови ефективного застосування методів: законність і етичність (неприпустимі маніпуляції, що порушують гідність), послідовність, відкритість мети, індивідуальний підхід, поєднання вимогливості й підтримки, зворотний зв’язок і оцінка результатів. Надмірне використання одного методу (лише наказів чи лише заохочень) знижує його дієвість [9; 12].

8.2. Критерії стабільності трудового колективу

Стабільність колективу – здатність зберігати цілісність, працездатність і єдність цілей за змін умов і складу. Критерії, за якими її оцінюють, можна об’єднати в групи. Психологічні та соціально-психологічні: згуртованість

(індекси соціометрії, ціннісно-орієнтаційна єдність), взаємна довіра, задоволеність працею й стосунками, схвальне ставлення до керівника, ідентифікація з організацією. Організаційні: рівень трудової й виконавської дисципліни, низький абсентеїзм (відсутність працівників на роботі без поважних причин), невисока плинність кадрів, стабільна продуктивність, збереження результатів у складних умовах. Динамічні: кількість і гострота конфліктів та швидкість їх розв'язання, здатність колективу адаптуватися до змін і відновлюватися після криз. Для адаптації до змін важливий адаптаційний потенціал персоналу, який вищий в організаціях із «відкритою» корпоративною культурою [14].

Передумови деструктивних тенденцій утворюють кілька груп. Організаційні: нечіткі цілі й ролі, невідповідність навантаження ресурсам, несправедливість в оплаті чи просуванні, відсутність каналів зворотного зв'язку, часті неузгоджені зміни. Управлінські: авторитарний стиль із приниженням, самоусунення керівника, суперечливі вимоги, неповага до гідності працівників, фаворитизм. Групові: поділ на «своїх і чужих», формування замкнених угруповань із власними нормами, цькування окремих осіб як вияв групової агресії, «групомислення», конфлікт між формальною й неформальною структурами. Особистісні й ситуаційні: тривалий стрес, вигорання, кризові події, невизначеність. До психосоціальних ризиків, які міжнародний стандарт ISO 45003:2021 радить виявляти й контролювати, належать, зокрема, організація праці (навантаження, терміни, контроль над роботою, зміни), соціальні чинники на роботі (стосунки, лідерство, культура, визнання, цькування й домагання), а також умови робочого середовища, обладнання й небезпечні завдання [11].

Попередження деструктивних тенденцій має системний характер: чітке формулювання цілей, ролей, критеріїв оцінки; справедливі й прозорі процедури винагороди та просування; відкрите двостороннє спілкування й можливість висловити незгоду; участь працівників у рішеннях, що їх стосуються; рання

діагностика конфліктів і напруженості (спостереження, опитування, аналіз плинності й абсентеїзму); політика протидії цькуванню й домаганням; розвиток навичок керівників (тренінги, консультування); підтримка спільних традицій та командоутворення; своєчасна психологічна допомога працівникам. Відповідальність керівника полягає в тому, щоб не залишати помічені ознаки без реакції [2; 11].

8.3. Соціально-психологічний клімат: ознаки, чинники, методи вивчення

Соціально-психологічний клімат (СПК) – стійкий емоційно-психологічний настрій колективу, що виникає в процесі спільної діяльності й спілкування та виявляється в оцінках працівників, їхньому самопочутті, ставленні до праці, керівництва й одне до одного. Сприятливий клімат виявляється в оптимістичному настрої, взаємній довірі, взаємодопомозі, згуртованості, доброзичливій вимогливості, свободі висловлювань, відповідальності за справи колективу, задоволеності працею. Несприятливий – у напруженості, чутках, конфліктах, байдужості, замкнених групах, високій плинності кадрів. Клімат – інтегральний показник, що виявляє загальний стан колективу й впливає на продуктивність, здоров’я та якість праці [8; 9].

Чинники клімату поділяють на макро- та мікросередовищні. Макрочинники – соціально-економічна ситуація, ринок праці, суспільні події (зокрема умови воєнного стану), норми законодавства. Мікрочинники – матеріально-технічні умови, організація й зміст праці, справедливість оплати, стиль керівництва, структура й комунікації, психологічна сумісність, традиції та організаційна культура. Особливе значення має керівник: його стиль, послідовність, уміння слухати й справедливість визначають настрій колективу. Організаційна культура, зокрема сукупність норм, правил і спільних цінностей, спрямованих на формування сильної команди, є інструментом забезпечення психологічного здоров’я працівників; психологічна безпека в організаціях

залежить від філософії та місії організації, спільних цінностей, налаштованості керівництва на розвиток культури й узгодженості дій керівників із проголошеними цінностями [22].

Методи вивчення клімату: спостереження за поведінкою й спілкуванням; анкетування й опитування (задоволеність працею, стосунками, керівництвом, умовами, готовність до змін); соціометрія (структура симпатій і впливу); методики на основі семантичного диференціала для оцінювання «атмосфери» в колективі; експертне оцінювання; аналіз документів і показників (плинність кадрів, абсентеїзм, дисципліна, скарги); бесіди й фокус-групи; вихідні інтерв'ю зі співробітниками, що звільняються. Результати інтерпретують у динаміці, дані збирають анонімно й конфіденційно, а висновки обговорюють із колективом (докладніше – теми 13–14). Для вимірювання психологічної безпеки на роботі застосовують опитувальник PSI, україномовну версію якого адаптовано й валідизовано [23].

Формування сприятливого клімату передбачає: чіткі цілі, ролі й очікування; справедливі правила й їх однакове застосування; визнання внеску працівників; відкриту комунікацію та зворотний зв'язок; залучення до рішень; врегулювання конфліктів; командоутворення й спільні традиції; турботу про умови праці, баланс роботи й відпочинку; навчання керівників. Психологічно здорове робоче середовище, за підходом Американської психологічної асоціації, будується на залученні працівників, балансі роботи й життя, розвитку, здоров'ї та безпеці, визнанні [28].

Психологічна безпека працівників – спільне переконання членів колективу, що висловлення думки, запитання, пропозиції чи визнання помилки не призведе до приниження, покарання чи втрати статусу. Вона є передумовою клімату, довіри, навчання й інновацій. Роль керівника в її забезпеченні – демонструвати відкритість до критики, вдячно реагувати на повідомлення про проблеми й помилки, спрямовувати обговорення помилок на причини, а не на

винних, послідовно захищати працівників від цькування, поводитися відповідно до проголошених цінностей [11; 22; 23].

Ключові поняття теми: *управлінський вплив; влада керівника; баланс влади; переконання, навіювання, зараження, наслідування; соціально-психологічні методи управління; стабільність колективу; плинність кадрів; абсентеїзм; деструктивні тенденції; соціально-психологічний клімат; соціометрія; організаційна культура; психологічна безпека.*

Питання для самоперевірки

1. Що таке управлінський вплив і на яких основах ґрунтується влада керівника?
2. Назвіть психологічні механізми впливу та групи методів управління.
3. Які методи належать до соціально-психологічних? За яких умов їх застосування ефективне?
4. За якими критеріями оцінюють стабільність трудового колективу?
5. Які передумови сприяють виникненню деструктивних тенденцій і як їх попередити?
6. Що таке соціально-психологічний клімат? За якими ознаками відрізняють сприятливий і несприятливий клімат?
7. Які методи використовують для вивчення клімату? Які правила їх застосування?
8. Що таке психологічна безпека та яка роль керівника в її забезпеченні?