

Тема 3. Корпоративна (організаційна) культура в управлінні людськими ресурсами

1. Поняття „індивід”, „особистість”, „колектив” в управлінні людських ресурсів. Характеристики особистості.
2. Зовнішні фактори, що впливають на поведінку особистості (коло спілкування, роль, статус). Типи поведінки людей в організації: незалежний, нейтральний, залежний.
3. Трудовий колектив в контексті менеджменту людських ресурсів. Поняття і основні ознаки колективу. Види колективів. Етапи розвитку колективу. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагодженість, ступінь згуртованості).
4. Роль комунікацій в управлінні людськими ресурсами.
5. Поняття корпоративної (організаційної) культури в системі менеджменту людських ресурсів.
6. Корпоративний (організаційний) стиль, принципи створення корпоративного стилю.
7. Основи ділового спілкування.
8. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації.

Література:

1. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
2. Ігнат'єва І.А., Гарафонов О.І. Корпоративне управління: Підручник. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 С. Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/Corp_upr_Ignatieva.pdf
3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с. Режим доступу: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/800/1/Theory_organiz.pdf
4. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації: Навчальний модуль для самостійного вивчення. – К.: Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів ДФС України, 2016. – 58 с. Режим доступу: <http://www.centre-kiev.kiev.ua/bib/files/nmm/KK16.pdf>
5. Етика ділового спілкування / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с. Режим доступу: <http://subject.com.ua/pdf/71.pdf>
6. Управління конфліктами: текст лекцій: навч. посібник / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький [та ін.] . – Київ : Кондор, 2010 . – 170 с. – Тема 6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Режим доступу: http://pidruchniki.com/18780419/psihologiya/upravlinnya_konfliktami
7. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі / Н. І. Жигайло // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. – 2012. – Вип. 2(1). – С. 374-383. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2%281%29_46
8. Пушкар З. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування / З. Пушкар, Г. Войтович // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 133-143. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18

Матеріал до опрацювання:

Прибуток є основною метою виробничої діяльності сучасного підприємства (організації). Його приріст у довгостроковій перспективі пов'язаний з ефективним розвитком і продуктивністю праці за пріоритетної ролі людських ресурсів в досягненні економічного результату. Даний підхід в процесі становлення постіндустріальної цивілізації пояснює цінність сучасного «управління людьми», що орієнтоване на людину-працівника як головний ресурс (надбання) й основне джерело прибутку соціальної організації. Корпоративне управління на сьогодні характеризується переходом від класичного управління персоналом на основі адміністративної роботи (підбір, призначення,

централізована ієрархічна організація, пріоритет трудового колективу над інтересами й правами особистості та ін.) до управління людськими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінності класичного управління персоналом
на основі адміністративної роботи та управління людськими ресурсами

Фактори	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	2	3
Активи організації	Фізичний та грошовий капітал	Фізичний, грошовий капітал та людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Матеріальні стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги (соціальний пакет), індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати-вигода», з урахуванням перспективи і соціального ефекту
Форми навчання	Переважаю на робочому місці, «вузька» спеціалізація	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура організації	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект
Стиль керівництва	Переважаю авторитарний	Переважаю демократичний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки і індивідуального підходу
Організація праці	Відповідно до норм чинного трудового законодавства виходячи з припущення «людина- придаток машини»	Переважаю гнучка (з урахуванням можливостей технологічного процесу), з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей, потенціалу й особливостей групової взаємодії
Регламентація дій працівника	Переважаю жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Довгострокове планування професійного та кар'єрного росту упродовж всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважаю облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких і організаційних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Уникнення, компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважаю за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Тож поняття „індивід”, „особистість”, „колектив” набувають важливого значення (рис.1).

Під поняттям “індивід” (від. лат. *individuum* – неподільне), як правило, мають на увазі конкретну людину. Поряд із загальними рисами, які притаманні всьому людському роду, “індивід”

має свої особисті якості, завдяки яким він відрізняється від інших. Тут і фізичні дані (зріст, колір очей, шкіри, волосся, особливості будови тіла), і природні задатки, і особливості його мислення і психіки (властивості пам'яті, уяви, темпераменту, характеру), а також специфічні потреби й інтереси. У цьому розумінні ми говоримо про індивідуальність людини. Отже, індивід – це окремо взятий представник людського роду із властивими йому неповторними індивідуальними рисами.

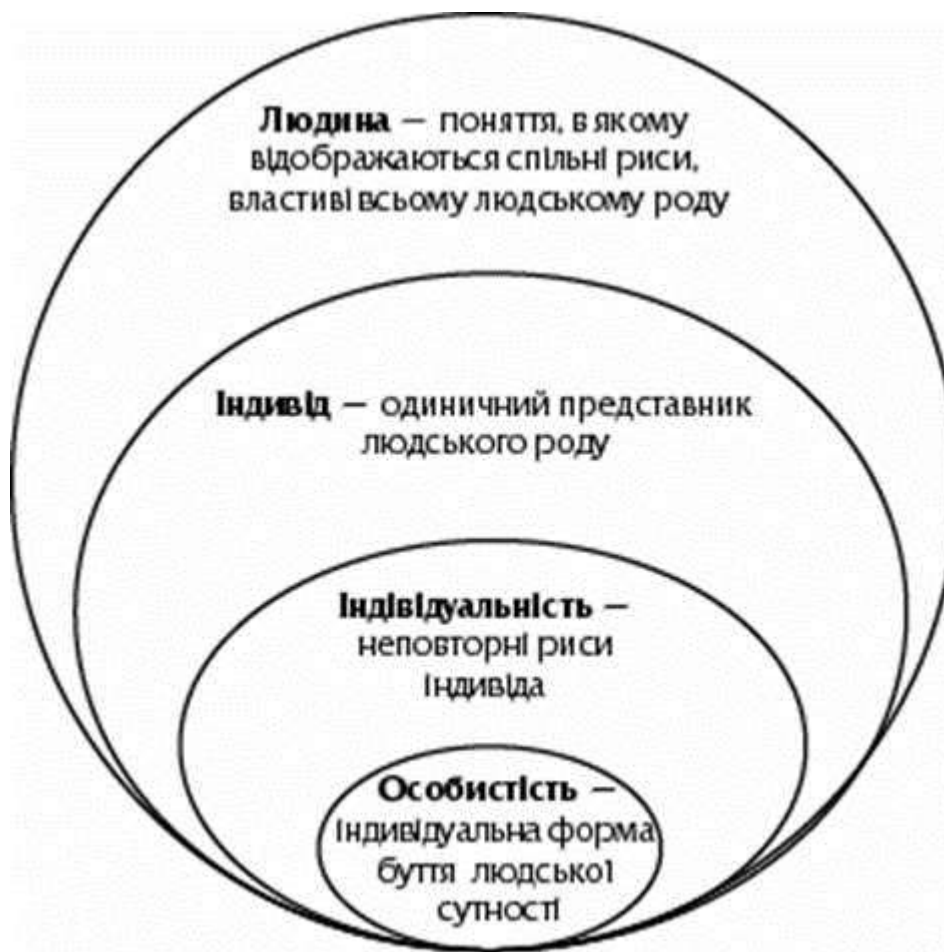


Рис. 1. Співвідношення змісту понять “людина”, “індивід”, “особистість”

Поняття “індивід” тісно пов'язане з поняттям “індивідуальність”. *Індивідуальність*, як правило, означає сукупність властивостей, здібностей, особливостей і досвіду особистості, що відрізняють даного індивіда від багатьох інших. Ця неповторність впливає із сукупності відносин конкретної людини із світом природи, суспільством, іншими людьми і залежить від її життєвої позиції, характеру діяльності і рівня оригінальності. Індивідуальні відтінки має усвідомлена діяльність людини, зокрема її судження, вчинки, культурні потреби.

Особистість – це найвищий ступінь духовного розвитку людини, що являє собою стійку сукупність соціально вагомих якостей, які характеризують індивіда як унікальну суб'єктивність, здатну освоювати і змінювати світ. На відміну від індивіда й індивідуальності, сутність яких формується переважно на основі біологічної природи людини, сутність особистості спирається головним чином на її соціальні якості. Поняття “особистість” містить сукупність усіх соціальних ролей даної людини, усіх суспільних відносин, найважливішими серед яких є ставлення до громадського обов'язку, а також до установок суспільної моралі. Індивід тільки тоді стає особистістю, коли він задіяний у суспільних відносинах, у спілкуванні з людьми. Тому поняття “особистість” слід розкривати через практичну діяльність, бо саме вона є основою формування і розвитку особистості. Людина не народжується особистістю, вона нею стає в ході свого індивідуального розвитку шляхом засвоєння досвіду і ціннісних орієнтацій суспільства, у якому вона живе, і це становлення і розвиток є для неї найважливішою проблемою.

Відносини між особистістю і суспільством реалізуються зазвичай через *колектив* (лат. *Collectivus, collegere* - збирати разом). Соціальна група не є простою сумою індивідів. Вона набуває специфічних ознак, що не можуть бути зведені до суми якостей її складових. Група повинна мати власні цінності, ідеї, норми, які необхідні для виникнення та розвитку почуття групової єдності

та приналежності (зокрема через усвідомлення групової солідарності, що виражається словом «ми»).

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Групи можуть бути формальними і неформальними. За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як “трудовий колектив”. **Колектив** – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю. *Елементами колективу* є:

- члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- наявність загальної цілі у членів колективу;
- засоби досягнення цілей;
- механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості;
- психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею;
- особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети;
- сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Організаційні можливості колективу:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Колектив – група, що досягла найвищого рівня зрілості своїх соціально-психологічних характеристик.

У колективі кожен член групи усвідомлює себе частиною цілого. Загальна мета – цікава і значима для всіх, група проявляє наполегливість у просуванні до мети. Характерні однаковість думок, взаємодопомога, взаємовиручка, високі моральні норми. У взаєминах – дружельність і підтримка, у кожного члена групи є відчуття захищеності. Способи вирішення конфліктів розумні, критика конструктивна і здійснюється з доброзичливих позицій. Для членів колективу властива висока задоволеність групою, труднощі і невдачі долаються зібрано. Таким чином, колектив – це група людей, які здійснюють спільну діяльність і які домагаються кінцевого результату на основі гармонізації індивідуальних, групових і суспільних цілей, інтересів і цінностей

Всі працівники організації, крім керівника, є **підлеглими**, тобто особами, які перебувають в підпорядкуванні старшого за посадою. *Керівник має право* встановлювати і підтримувати зразки поведінки підлеглого, наказувати, вимагати, добиватися реалізації розпоряджень, контролювати результати, а підлеглий зобов'язаний сумлінно виконувати доручену справу, критикувати при необхідності керівника і оскаржити його дії в установленому порядку.

Можна виділити *певні стилі поведінки персоналу організації*. Люди з різними індивідуальними особливостями, різним життєвим досвідом, демонструють різні, відносно стійкі способи поведінки в різних ситуаціях. І ці способи поведінки можна визначити як індивідуальні стилі підпорядкування. Е.С. Яхонтова пропонує п'ять типологій підлеглих.

Типологія 1. Підставою є схильність працівника підкорятися менеджеру. Звідси три типи підлеглих:

1. Незалежний.
2. Нейтральний.
3. Залежний.

Типологія 2. Підставою є переваги в роботі – два типи підлеглих:

1. Орієнтований на ціль.
2. Орієнтований на завдання.

Типологія 3. Підставою є підхід і ставлення до виконання завдання – чотири типи підлеглих:

1. Самостійний.
2. Обережний.

3. Добросовісний.
4. Терплячий.

Типологія 4. Підстава – схильність до певного виду діяльності:

1. Впливовий.
2. "Непохитний".
3. "Буркун".
4. "Ведучий".

Типологія 5. Підстава – схильність до самоствердження і взаємодія з колегами:

1. Експресивний.
2. Діловий.
3. Аналітичний.
4. Доброзичливий.

Виконавська діяльність включає сім психологічних характеристик.

1. Цілеспрямованість - безцільність.
2. Мотивованість - незацікавленість.
3. Самостійність - залежність.
4. Організованість - стихійність.
5. Відповідальність - безвідповідальність.
6. Компетентність - некомпетентність.
7. Творчість - рутинна.

Знання моделей організаційної поведінки співробітників дозволяє керівнику приймати більш зважені рішення в ситуаціях делегування повноважень, управління конфліктами, розстановки кадрів.

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації). Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

1) *формалізований* (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);

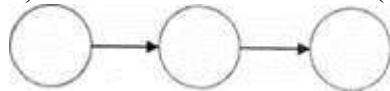
2) *стихійний* (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

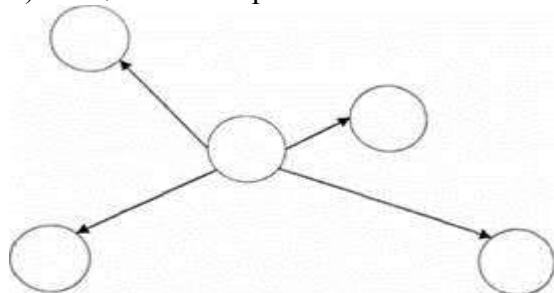
- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. К. Девіс, автор багатьох праць із біхевіористики, звертав увагу на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях:

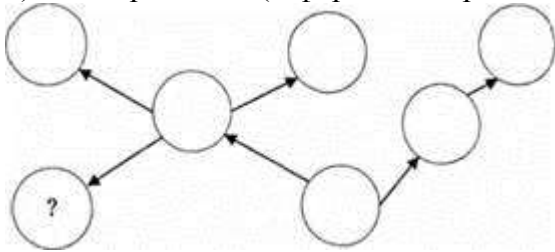
1) "одножильний" ланцюг (від А до Z):



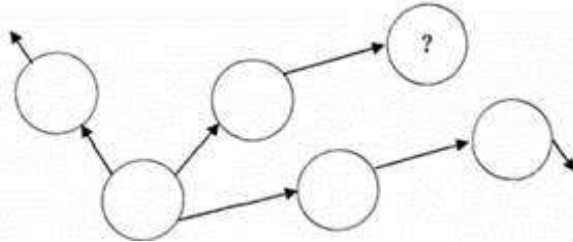
2) ланцюг "пліткаря":



3) "ймовірнісний" (інформація передається випадково):



4) кластерний (використовується найчастіше). При цьому повідомлення надсилають одним особам та їх не отримують інші. Такі ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибіркковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:



Для системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

Комунікації поділяються на два класи: **письмові та усні**.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

До усних комунікацій належать: телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Удосконалення письмових та усних комунікацій можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку "П'ять 'С' комунікацій"

1. Ясність (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Морфі ("Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується"), то він матиме такий вигляд: "Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте". Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

2. Повнота (Completeness). Намагаючись спростити й уявити ситуацію, можемо потрапити в "пастку" неповноти недостатньої поінформованості.

3. Лаконічність (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих послань іноді проблема пов'язана з обширністю теми. Часто справа пов'язана з неспроможністю комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

4. Конкретність (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

5. Коректність (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами

виявляти інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

"П'ять "С" комунікацій" корисні під час оцінювання будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вміло реалізують ці вимоги.

Розрізняють три галузі проблем у комунікації:

- 1) технічну проблему, пов'язану з точністю передачі комунікаційних символів;
- 2) соматичну, пов'язану з вибором таких символів, які найточніше відображали б бажаний зміст;
- 3) проблему ефективності – ступінь впливу отриманого повідомлення на поведінку об'єкта.

Від того, яким чином складаються стосунки з оточенням, соціумом, залежить дуже багато речей – настрої людини, її працездатність, кінцевий результат, і врешті-решт, навіть її здоров'я. Процес взаємодії людини з організацією є двостороннім. Потрапляючи на нове місце роботи, ми не лише намагаємося адаптуватись і звикнути до інших умов, а й привносимо щось своє в діяльність установи, трохи видозмінюючи її і мимоволі змушуючи враховувати особливості нашої індивідуальності. Не секрет, що в одних організаціях люди можуть жити і розвиватися роками, із захопленням розповідати про історію, цікаві звичаї та традиції. Таких працівників не треба примушувати брати участь у корпоративних заходах, починаючи від прибирання території, завершуючи різними урочистостями. З таких організацій люди не йдуть навіть попри те, що десь і зарплата вища, і посада перспективніша. Існує й інший приклад: постійно мінливий склад співробітників, підвищена плинність кадрів, песимізм і небажання завтра знову долати звичний маршрут. На робочому місці панує пригнічений настрій, прагнення як-небудь досидіти, дотерпіти до кінця дня. Працездатність низька, дедалі більше часу витрачається на розмови про родину, рідних, ледь його частка присвячується не виконанню своїх обов'язків, а постійним перервам на чаювання, походам по сусідніх відділах, спілкуванню в коридорах з колегами тощо. Наслідки, безсумнівно, не змушують на себе очікувати. Відсутність бажання докладати зусиль до будь-якої справи, нескінченні лікарняні, які беруться часто не через реальне захворювання, «уявна відсутність» людини на робочому місці – все це серйозно позначається на ефективності діяльності як окремого співробітника, так і установи в цілому, а в кінцевому підсумку може призвести й до звільнення працівника.

Саме тому звертається увага на створення в колективі сприятливих умов для розвитку людини, її зростання, розкриття її потенціалу.

Що ж таке *соціально-психологічний клімат*? Найчастіше під ним розуміють досить стійке по відношенню до фактору часу психологічне налаштування співробітників, яке безпосередньо впливає на їх діяльність. Якщо простіше, то це норми взаємодії колег, те, як члени колективу ставляться до своєї праці, як спілкуються один з одним, звертаються один до одного, як реагують на ті події, що відбуваються в малій групі і поза нею, в організації і навіть ширше – в світі. Це визначається ціннісними орієнтирами кожного члена окремо і групи в цілому. Якщо в колективі загальнокомандні цінності стоять вище особистих прагнень і амбіцій, то можна говорити про сприятливий морально-психологічний клімат даної групи людей.

Існують певні формальні ознаки, за якими, хоч і дещо умовно, але можна судити про атмосферу, що панує в колективі. До них найчастіше відносять:

- рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- кількість прогулів і запізнень (чи то дотримання певної трудової дисципліни);
- кількість претензій, скарг, що надходять від колег різних рівнів та відвідувачів установи;
- виконання роботи в строк або із запізненням;
- частота та тривалість перерв в роботі;
- рівень конфліктності (краще спостерігати його в динаміці за декілька періодів та у порівнянні відповідних результатів);
- рівень дотримання етичних стандартів та вимог, що висувуються до державних службовців.

Приклад. В певній установі співіснують майже пліч-о-пліч два відділи. В одному практично завжди панує атмосфера невимушеного спілкування, здорового почуття гумору, товарищескості та довіри. Там ніколи не шукають єдиного винного, бо усвідомлено вважають, що помилятися можуть всі. В разі виникнення позапланового навантаження чи потреби вийти у вихідний день встановлюють графік, а часом взагалі цей тягар на себе перебирає керівник. Ступінь їх згуртованості наочно демонструє факт спільної обідньої перерви в облаштованому власноруч

куточку невеликого приміщення. І це, незважаючи ані на доволі складний характер роботи, ані на різний віковий склад колективу, ані на різні психотипи (типи темпераменту) членів групи.

У другому відділі постійно вирішують одну і ту ж проблему: де знайти чергових співробітників? Адже плінність кадрів в цьому підрозділі б'є всі рекорди. Чималу роль в цьому відіграє авторитарний стиль керівництва, накази і розпорядження, інструкції та вимоги щотижневих звітів, складний документообіг всередині відділу, який не кращим чином впливає на формування лояльності співробітників, перш за все, до самого відділу, а також і до установи в цілому. Постійні з'ясування відносин між членами колективу, пошуки винного, нудна, монотонна робота, яка не згладжується спільним обговоренням загальних проблем, відсутність чітких та зрозумілих планів і завдань – ось що, як правило, властиво таким групам. Часом навіть сидять співробітники обличчям до стіни і спиною один до одного.

Тож у першому випадку ми можемо з упевненістю говорити про сформованість команди, із властивим такому об'єднанню командним духом та цілком позитивною, дружньою атмосферою. Протилежний варіант обговоренню не підлягає: подібне співіснування загрожує всій системі доволі великими негараздами.

Як би ми не вимагали ретельно слідувати посадовим інструкціям і виконувати свої функціональні обов'язки точно, вчасно і якісно, людина не може бути зведена до рівня машини. У світовому менеджменті навіть є таке поняття, як «італійський страйк», коли працівник на робочому місці починає буквально слідувати своїм посадовим інструкціям, не виходячи за їх межі ані на крок, з урахуванням щонайменших вказівок, що в свою чергу призводить до ступору в функціонуванні всієї організації. Пам'ятаєте класику кінематографу з випадком інвентаризації у невмирущій комедії Е. Рязанова «Службовий роман»? І неперевершений коментар секретарки у відповідь на зауваження зама з приводу крадіжки робочого часу: «У них такий самий робочий час, як і у нас з вами».

Таких прикладів навколо безліч, що свідчить про відсутність в більшості організацій сформованого сприятливого морально-психологічного клімату, довіри, підтримки, досвіду спільної роботи в єдиному колективі, відсутність команди та командного духу. Цю ситуацію цілком реально виправити, і клімат в колективі можна формувати і виховувати, усуваючи перешкоди, виробляючи лояльність співробітника до організації та керівництва.

Перед тим, як змінювати атмосферу в колективі, варто оцінити те, що вже існує на даний момент. Об'єктивне вимірювання можна здійснити на основі запропонованих нижче питань:

- чи подобається вам ваша робота, хотіли б ви її поміняти?
- якби вам зараз довелося шукати роботу, чи зупинили б ви свій вибір на теперішньому місці?
- чи достатньо ваша робота для вас цікава і різноманітна?
- чи влаштовують вас умови на робочому місці, чи задовольняє вас якість обладнання, яке ви використовуєте в роботі?
- наскільки вас задовольняє оплата праці?
- чи маєте ви можливість підвищувати свою кваліфікацію, чи хочете скористатися такою можливістю?
- чи влаштовує вас обсяг роботи, яку вам доводиться виконувати, чи не перевантажені ви?
- чи доводиться вам працювати в позаробочий час?
- що в організації спільної діяльності колективу ви запропонували б змінити?
- як би ви оцінили атмосферу в вашому трудовому колективі (дружні стосунки, допомога, взаємоповага, довіра або заздрість, нерозуміння, напруженість у відносинах)?
- чи влаштовують вас стосунки з вашим безпосереднім керівником?
- чи часто виникають у вашому колективі конфлікти?
- чи вважаєте ви своїх колег кваліфікованими працівниками? Відповідальними?
- чи користуєтеся ви довірою і повагою у ваших колег?

Навіть невеличкий аналіз надасть можливість зрозуміти, що не влаштовує працівників найбільше, з якими проблемами вони стикаються в колективі, на що звертають увагу у відносинах, а що, ймовірно, цілком задовольняє. Слід лише пам'ятати, що проведення опитування має бути анонімним та проводитися у друкованому вигляді: ви ж, певно, захочете отримати реальне відображення ситуації, а не «загальний одобрямс».

Покращення психологічного мікроклімату в колективі – процес системний, планомірний, довгостроковий і доволі важкий. Методи, що дозволяють відносно швидко змінити атмосферу в колективі:

1) *Налагодження процесу комунікації*. Більшість проблем в колективі виникає через те, що люди не можуть або не хочуть пояснювати один одному свої позицію/рішення/дію. Чимало перешкод викликає також нерозуміння спільної мети (а іноді й неусвідомлення того факту, що вона-таки спільна). Отже, чим якіснішим буде зворотний зв'язок і чим краще ви налагодите канали комунікації членів колективу між собою, тим менше пліток і непорозумінь виникатиме. Відповідно, тим прозорішими і комфортнішими будуть стосунки. Для початку можна запропонувати колегам просто обмінятися думками з приводу подолання негараздів, далі – шляхом ухвалення спільних рішень – цілеспрямовано йти до поставленої мети. Навіть якщо все вдасться не одразу, сам факт об'єднання людей навколо вирішення чогось принципово важливого для всіх буде спонукати їх до формування командного духу та підтримки, підтримає віру в себе.

2) *Мистецтво схвалення*. Метод «батога і пряника» якщо і не зник цілком, то вже починає відживати. А звичка критикувати і дорікати аж ніяк не хоче полишати керівників. Перебуваючи у ситуації постійного страху за можливі помилки, орієнтуючись на досягнення планових «гарних» показників і недопущення «поганих» результатів, співробітники втрачають креативність, ініціативність та впевненість. Тож робіти треба акцент на успіхах, навіть щонайменших. Чим частіше звертатимете увагу на нехай і незначний, але прогрес, тим сильніше співробітники віритимуть у кінцевий результат. Чим більше позитиву в кожному робочому процесі, тим лояльніше члени колективу будуть ставитися до невдач або недоліків один одного. Таким чином, користь для побудови комфортного клімату, очевидна.

3) Особливого значення для відчуття комфорту в колективі набуває *рівень задоволеності роботою*. Чим цікавіше і різноманітніше завдання, над якими ви працюєте, чим більше в вас є можливостей зростати в професійному та кар'єрному плані, тим вище задоволеність людини, тим нижче, відповідно, її бажання бути своєрідним «подразником» для інших. Тут чималу роль відіграють всі засоби матеріального і нематеріального стимулювання співробітника. Грамоти, премії, похвали, додаткові дні відпочинку, навчання підвищують відданість людини власній справі та організації. Привабливість роботи безпосередньо залежить від можливості самореалізації на даному місці, спроможності досягти бажаних цілей. При цьому часто на задоволеність роботою впливають навіть не стільки заробітна плата і ймовірність отримання додаткових нематеріальних бонусів, як характер взаємовідносин з колегами, шанобливе ставлення з боку керівника, допомога і підтримка, що існують всередині згуртованої команди.

4) *Умови праці*: чим більше фізичних незручностей відчуває на своєму місці співробітник, тим дратівливішим він ризикує стати. На атмосферу впливає навіть рівень шуму і ступінь забрудненості робочого місця. Це швидко зрозуміли в Японії, де призначається премія за найчистіше робоче місце, а за сміття на столі штрафують. Введіть у себе в колективі правило щодо обов'язкового прибирання робочого місця кожного разу наприкінці дня – і скандалів в колективі з приводу загублених олівців чи раптово зниклих бланків стане у рази менше.

5) Впливає на колектив і *навколишнє середовище за межами вашої установи*: економічна та політична ситуація, настрої в суспільстві. Чим більш прогнозованими є обставини за вікном, тим спокійніше і легше почуватимуться члени колективу. Варто не забувати, що всі ми живі люди. Якщо, наприклад, у вашій місцевості оголосили штормове попередження, навряд чи варто вимагати від працівника, щоб він повністю сконцентрувався на робочому завданні, а навколо нехай хоч «земля горить». Неминуче всі будуть перебувати подумки вдома, з рідними, турбуватися за них. У цей момент краще не наполягати на терміновій та важливій роботі — інакше конфлікт неминучий.

6) обходьте стороною деякі «критичні» теми у спілкуванні, зокрема, обговорення політичних уподобань та прихильностей; релігійних переконань (протистояння та конфлікти систем цінностей — одні із найгостріших протиріч в історії людства); аспектів особистого, приватного життя (родинні стосунки та справи, ситуації з близькими — досить делікатна тема); заробітної плати та фінансових проблем; стану здоров'я власного та інших осіб (репутація постійного скаржника непродуктивна для спілкування; підсвідомо ми схильні вважати, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів); вчинків та зовнішності інших людей (особливо за умов їхньої відсутності). Зрештою, намагаймося не наслідувати принцип більшості наших телевізійних новин: «чим гірше — тим цікавіше». Адже наше життя насправді рясніє чудовими інфоприводами: кіно, театр, різноманітні виставки, природа та мандрівки і ще безліч тем, які викликають купу позитивних емоцій;

7) пам'ятайте слова великого Сенеки: «Хто не знає, в яку гавань пливе, для того немає попутного вітру». Працуйте за чітким і конкретним планом (надмірно загальний план практично не виконується і, відповідно, здатен зіпсувати настрої навіть найзавзятішому оптимісту);

8) з трьох небезпек: помилка, перестраховка, бездіяльність найменша — перша. Не бійтеся помилятися: зрозумівши помилку, її можна виправити. А перестраховка та бездіяльність напевно позбавлятимуть вас авторитету;

9) розвивайте в собі почуття контролю над емоціями, виробляйте звичку стримуватися, не втрачати самовладання. В психології є так званий ефект зараження: сильний, оптимістично налаштований працівник і в навколишніх вселяє спокій і впевненість в успіху справи, заражає ентузіазмом. І навпаки, неспокійний, неврівноважений колега нервує себе і оточуючих, часто псує їм настрої з самого початку робочого дня, тим більше, якщо ще й ситуація тому сприяє;

10) підгрунтям для здорових відносин з колегами є взаємна повага; несправедливість та упередженість ведуть до втрати довіри;

11) намагайтеся відшукувати раціональне зерно навіть у недоброзичливій критиці на вашу адресу. Хтось з видатних мислителів казав, що «противник, який шукає ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати»;

12) критикуйте конструктивно і обов'язково саме ідею, яку промовляє людина, а не носія цієї ідеї;

•13) розмовляючи з колегою, не дозволяйте собі відчужено дивитися у вікно, переглядати папери, які не стосуються бесіди, барабанити пальцями по столу, виказуючи нетерпіння. Такі, на перший погляд, дрібниці є доволі частою причиною формування неприязних стосунків поміж колегами;

14) жартуйте самі і дозволяйте жартувати іншим. Незлобивий, доброзичливий гумор створює атмосферу невимушеності та довіри, робить навіть монотонні обов'язки легшими та більш продуктивними;

15) прагніть якомога менше використовувати займенник «я», а більше говорити «ми». «Я» — остання літера не лише в абетці, а й в колективі.

І наприкінці трохи філософії. Більшість людей все життя вирішують своєрідну дилему: повністю проявити себе як особистість, досягти всього задуманого і при цьому не піти на гострий конфлікт з суспільством, жити в у злагоді та мирі з оточуючими, не порушуючи їх інтересів. Мудреці давно переклали цю проблему у вигляді тези: «Якщо я не за себе, то хто за мене? Але якщо я лише за себе, для чого я?». Дотримуючись такого принципу, намагаймося зберегти цей баланс таким чином, щоб і себе проявити, й інших не образити.

Далі: матеріал в лекції (див. на Освітньому порталі).