

**Олег КОНОНОВ**

здобувач 4 курсу спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник: **Оксана ЛАВРУК**,

канд.екон.н., доцент кафедри менеджменту

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

м. Кам'янець-Подільський

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер, який управляє організацією, компанією чи підприємством та його функцією, підрозділом, службою чи групою людей.

Безпосередній обов'язок менеджера – оптимальна організація роботи персоналу. Він створює сприятливі умови для плідної співпраці, забезпечує ефективну взаємодію всіх членів команди, залучає персонал до активних дій у всіх процесах, забезпечує синхронізацію роботи та регулярний ритм обміну інформацією.

Старі методи жорсткого адміністрування і контролю залишаються в минулому. Нові підходи до організації людської діяльності ґрунтуються на творчій роботі для втілення нових ідей. Використовують гнучку методологію, що передбачає можливість змін. Широко застосовують автономну працю, яка є прикладом більш ефективної системи самоуправління та самоорганізації. Важливо надати кожному свободу вирішувати самостійно, обирати завдання, встановлювати пріоритети та діяти на власний розсуд. Кожному надають право працювати не за стандартними схемами, невтомно експериментувати, встановлювати власний робочий ритм.

Одним із головних завдань менеджера є створення позитивного соціально-психологічного середовища у колективі. Зазначимо, що у працях науковців синонімічно використано терміни «соціально-психологічний клімат», «соціально-психологічна атмосфера», «соціально-психологічне середовище»

[2,3]. Професор Н. Жигайло визначає соціально-психологічний клімат як якісну сторону міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній сумісній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Це переважальна у групі або колективі стійка психологічна налаштованість його членів, що виявляється в усіх різноманітних формах їхньої діяльності [1].

Соціально-психологічним середовищем найчастіше вважають досить стійке відношення до чинника часу для психологічного налаштування співробітників, яке безпосередньо впливає на їхню діяльність. Це норми взаємодії колег, те, як члени колективу ставляться до своєї праці, як спілкуються одне з одним, звертаються одне до одного, як реагують на ті події, що відбуваються в малій групі і поза нею, в організації і навіть ширше – у світі. Воно визначається ціннісними орієнтирами кожного члена окремо і групи загалом. Якщо в колективі загальнокомандні цінності стоять вище особистих прагнень і амбіцій, то можна говорити про сприятливий морально-психологічний клімат цієї групи людей.

Соціально-психологічна атмосфера – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії, стан групового настрою та якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в організації [1].

Наявні певні формальні ознаки, за якими, хоч і дещо умовно, але можна дізнатися про атмосферу, що панує в колективі. До них найчастіше належать: рівень плинності кадрів, продуктивність праці, кількість прогулів і запізнень (чи дотримання певної трудової дисципліни), кількість претензій, скарг, що надходять від колег різних рівнів та відвідувачів установи, виконання роботи вчасно або із запізненням, частота та тривалість перерв у роботі, рівень конфліктності (ліпше спостерігати його в динаміці за декілька періодів та порівнявши відповідні результати), рівень дотримання етичних стандартів та вимог до державних службовців [4].

Хоча поліпшення психологічного мікроклімату в колективі – процес системний, планомірний, довгостроковий і доволі важкий, є кілька простих і, на перший погляд, навіть очевидних методів, що дають змогу швидко змінити атмосферу в ліпший бік.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі діяльність керівників можна здійснювати за декількома напрямками. По-перше, в напрямі поліпшення умов праці, адже саме вони формують ставлення до роботи, а у підсумку об'єктивно впливають на її кінцевий результат (наприклад, поліпшення оснащення робочих місць, раціоналізація режиму праці та відпочинку, підбір кадрів, підвищення кваліфікації працівників, збільшення оплати праці тощо). По-друге, контроль соціально-психологічних показників колективу. Важливим чинником сприятливого клімату у колективі може бути відмінність якостей особистості за принципом взаємодоповнюваності. В такому випадку результатом сумісності є взаємна симпатія учасників колективу один до одного. По-третє, постійна робота в напрямі вдосконалення взаємин у колективі. Відносини у колективі мають вибудовуватися таким чином, щоб повсякденне спілкування співробітників сприяло постійній підтримці в колективі оптимального позитивного настрою. Передусім для цього необхідно уникати рольової неточності та незрозумілості. Люди інстинктивно побоюються невизначеності та непостійності, вони хочуть знати, що від них очікують, які завдання вони мають вирішувати та які ролі грати. По-четверте, вибір керівником оптимального стилю управління. Очевидно, що стиль управління слід обирати, виходячи з рівня розвитку колективу та вже існуючих в ньому відносин, традицій, цінностей, норм. Тому можна з упевненістю сказати, що немає «поганих» чи «хороших» стилів управління. Конкретна ситуація, вид діяльності, особистісні особливості підлеглих та ін. фактори зумовлюють оптимальне співвідношення кожного стилю та переважаючий стиль управління. Однак, як свідчить досвід, найбільший авторитет має керівник, який вміє бути «жорстким» у справі, але «м'яким» у стосунках з людьми: він вимогливий і суворий зі своїми підлеглими

у робочих ситуаціях, але завжди прагне виявити розуміння та турботу про них в особистому плані. З метою зближення та згуртованості колективу, необхідно проводити корпоративні заходи, особливо популярні останнім часом. Значну роботу щодо організації цих заходів може проводити служба персоналу, штатний психолог чи HR-менеджер.

Також слід проводити спеціальні психологічні семінари, курси з використанням різних активних форм навчання (ділових ігор, психологічних тренінгів тощо), за допомогою яких можна навчати фахівців та керівництво високої культури взаємодії та спілкування. Важливим для менеджера є налагодження процесу комунікації з працівниками, створювання сприятливих умов для плідної співпраці, уміння розкривати творчий потенціал кожної людини, забезпечувати стабільність компанії, вибирати мотивацію відповідно до індивідуальних потреб.

Отже, позитивне соціально-психологічне середовище впливає на життя та діяльність колективу, підвищує продуктивність та результативність праці, а менеджер відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності цього процесу.

### **Список використаних джерел**

1. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі .Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2012. Вип. 2(1). С. 374-383.

2. Павленчик Н. Ф. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом .Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. наук. пр. Львів. 2020. 348 с.

3. Лаврук О. С., Ковальчук В. Г. Управління емоційним станом і згуртованістю колективу. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 22. 2014. С. 201-205.

4. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі Держслужбовець. 2016. № 5. Режим доступу: <https://i.factor.ua/ ukr/ journals/ ds/2016/may/issue-5/article17745.html> [Електронний ресурс]. (дата звернення 30.03.2024).

