



KAPITEL 9 / CHAPTER 9⁹

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT PSYCHOLOGY IN ORGANIZATIONS

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-42-06-052

Вступ

Аналіз системи управління попередніх років свідчить, що традиційним моделям управління була властива орієнтація керівника винятково на економічні цілі. Нова парадигма психології управління, яка зорієнтована на інтеграцію економічних, соціальних і соціально-психологічних процесів, ставить в центр уваги керівника соціальні психологічні завдання, пов'язані з гуманізацією умов праці, розширенням участі працівників в управлінні, розвитком їх мотивації до плідної та творчої роботи тощо. В останні роки ключовим фактором успіху у веденні бізнесу став людський фактор, а основною метою організації, з її спрямованістю на людиноцентрований підхід є задоволення потреб як організації, так і кожної особистості трудового колективу, створення сприятливих умов для постійного самовдосконалення та професійного зростання працівників, а саме:

- високий рівень соціально-психологічної готовності управлінських кадрів;
- позитивний соціально-психологічний мікроклімат та творча атмосфера праці;
- творче комунікативне середовище для забезпечення безконфліктної міжособистісної та ділової комунікації.

Соціально-психологічні ознаки управлінської діяльності керівника організації включають закономірності його поведінки й діяльності працівників в умовах їх включення в систему міжособистісної взаємодії й спільну працю.

Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається станом соціально-психологічного клімату в організації. Необхідність підтримки сприятливої робочої атмосфери у практиці управління організацією очевидна,

⁹*Authors: Cherusheva Galyna Batrbekivna, Parkhomenko Victoria Viktorivna*

Number of characters: 64367

Author's sheets: 1,61



оскільки це значною мірою впливає на працездатність всього колективу.

Таки соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності виступають дійовим фактором ефективного розвитку організації, її успішної діяльності та рентабельності, де кожен працівник є активний учасник у генеруванні ідей, прийнятті рішень, реалізації виробничих завдань.

Метою нашого дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень щодо проблем соціально-психологічних засад організації та впровадження рекомендацій для їх вирішення за умов постійно зростаючої конкуренції.

Для досягнення мети роботи були сформульовані наступні завдання:

- визначити соціально-психологічні засади управління організацією;
- виявити особливості використання соціально-психологічних механізмів управління на різних рівнях роботи організації;
- сформувати чинники впливу на сприятливий соціально-психологічний клімат в управлінській діяльності;
- визначити фактори створення ефективного комунікативного середовища;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління організацією.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні й зарубіжні джерела наукової інформації, електронні ресурси, нормативні документи та звітність досліджуваної компанії.

Гіпотеза дослідження: досягнення ефективної організації управлінської діяльності можливе за умов соціально-психологічних засад управління, покладених в практику діяльності організації, зокрема:

- досягнення відповідного рівня психологічної готовності керівника за умов його постійного самовдосконалення, професійного зростання, набуття та розвиток лідерських якостей та здібностей;
- створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в роботі трудового колективу;
- забезпечення комунікативного осередку, що сприятиме плідній взаємодії



управлінського апарату з колективом та міжособистісній комунікації.

Методи дослідження:

- *узагальнення та класифікація* (визначення соціально-психологічних основ управління організацією, виокремлення соціального та психологічного контексту управлінської діяльності);
- *порівняльний соціально-психологічний аналіз* умов праці, міжособистісної комунікації та реального досвіду управлінської діяльності;
- *контент-аналіз* нормативної документації компанії (звітів та договорів, укладених з закладами вищої освіти про співпрацю, з метою з'ясування поставлених завдань та результативності їх виконання).

9.1 Психологічна готовність керівників до управління організацією

Ефективність роботи організації незалежно від її професійного спрямування та характеру діяльності в значній мірі залежать від впливу соціально-психологічних факторів. Підґрунтям для ефективної управлінської діяльності є соціально-психологічні закони, оскільки вона пов'язана не тільки з управлінням діловою інформацією й технологічними процесами, а перш за все з управлінням людьми та взаємодією між ними. Соціальний аспект управління виявляються у міжособистісних відносинах між працівниками, що об'єднані трудовим процесом і охоплює соціально-психологічні зв'язки людей.

Управлінська діяльність ґрунтується на комунікативних зв'язках із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Спрямованість на управління персоналом потребує розвитку трудового потенціалу кожної особистості. Це в свою чергу викликає необхідність утворення соціально-психологічного мікроклімату, який складається під впливом досягнень колективу, умов праці, стилю керівництва, різних форм стимулювання, відпочинку працівників, їх соціальної активності та зацікавленості у досягненні високих результатів, задоволеністю працею.

Необхідність врахування у практиці управління організацією соціально-



психологічних факторів очевидна, оскільки ефективна кадрова політика, стимулювання роботи працівників організації, мотивування їх до підвищення професійної кваліфікації та постійного самовдосконалення, що сприятиме професійному та кар'єрному зростанню, підтримка сприятливої робочої атмосфери значною мірою покращують роботу в цілому всього колектива.

Важлива місія у їх реалізації відведена соціальній ролі керівника, у якій в тісному взаємозв'язку функції адміністратора, організатора, професіонала, вихователя. Саме від нього залежать умови праці, координація дій працівників та командна робота. Управлінська діяльність це комплекс поведінкових ролей, які реалізуються в процесі ухвалення рішень, інформаційного обміну та міжособистісних стосунків.

Тому першочерговим завданням нашого дослідження розглянути сутність поняття «психологічна готовність», її роль для успішної професійної діяльності майбутніх управлінців, обґрунтувати змістовні складові даного феномену, визначити індивідуально-особистісні якості та управлінські здібності, розкрити роль мотиваційного компонента як внутрішнього енергетичного ресурсу особистості.

Сьогодні в системі управління просліджується тенденція посилення соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів, що забезпечить формування світоглядної позиції, креативного та критичного мислення, активного ставлення до викликів сьогодення.

Розвиток творчої особистості сучасного керівника на підґрунті європейських цінностей, національних пріоритетів, морально-етичних ціннісних норм, аргументованої життєвої та професійної позиції, відповідальності та доброчесності у прийнятті управлінських рішень сприятиме ефективному управлінню організацією.

Сучасний управлінець розглядається як особистість, яка здатна впливати на ефективність праці трудового колективу, доцільно використовувати матеріальні та людські ресурси, забезпечувати стратегічний розвиток організації на основі перспективного планування, сприяти професійному та кар'єрному зростанню



кожного працівника.

Ретроспективний аналіз розвитку системи управління в Україні свідчить про домінування традиційної моделі управління, коли діяльність керівника була спрямована суто на *економічні цілі*. Нова психологічна концепція управління в центрі уваги керівника ставить соціально-психологічні завдання в контексті інтегративних соціально-економічних процесів. Пріоритетним в системі управління стає гуманізація умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного середовища. Саме позитивний мікроклімат та творча атмосфера стають впливовим фактором мотивації працівників, підвищення культури їх праці, прояву творчості у реалізації виробничих завдань, участі в управлінні.

Стратегічним центром цієї концепції управління виступає *людина як найвища цінність для організації*. За таких умов працівники усвідомлюють свою важливу місію як в колективі односторонців, так і в організації в цілому, стають активними учасниками у генеруванні ідей, прийнятті рішень. Людиноцентрований підхід також сприяє постійному самовдосконаленню, підвищенню кваліфікаційного рівня та професіоналізму.

Ефективність управлінської діяльності обумовлена рівнем сформованості психологічної готовності керівника, яка у сучасній психології розглядається як передумова будь-якої діяльності. Сьогодні вчені розглядають цей феномен у рамках двох основних підходах, а саме функціональний і особистісний. Функціональний підхід розкриває готовність як певний стан психічних функцій («мобілізаційна готовність», «оптимальний робочий стан і стан спокою» та інше) [5]. В рамках особистісного підходу (О. А. Добрянський, Л.М. Карамушка,, О. В. Креденцер, О. О. Тополенко, О.С. Туз) психологічна готовність розкривається як певний рівень підготовленості до конкретної діяльності, в основу якої входить мотиваційний, когнитивний, операційний компоненти. Особливої уваги заслуговують дослідження лідерства та управління (И.Н. Герчикова, Н. В. Германюк, Л.М. Карамушка, Л.Е. Орбан-Лембрик, О. С. Колосович, Г.Б.Черушева, Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. Макки, Peter G.). Аналіз наукових праць дозволив виявити багатоаспектність розгляду цього поняття та розмаїття його



визначення. Так, Л. Карамушка визначає поняття «психологічна готовність до управління» як «комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому». [8, с.35] Такий комплекс психологічних якостей надає можливість прийняття керівником нестандартних, оригінальних управлінських рішень. Автор представляє структуру даного феномену як складне, багатоаспектне особистісне утворення, яке включає функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти: мотиваційний; когнітивний; операційний; особистісний. [7, 8]

С.Д. Максименка та О.М. Пелех, готовність до того чи іншого виду діяльності розглядають як «складну динамічну структуру, сукупність інтелектуальних, емоційних, мотиваційних та вольових сторін психіки людини в їх співвідношенні з зовнішніми умовами і майбутніми задачами. Складовими такої готовності є: позитивне ставлення до професії, адекватні до останніх риси характеру, здібності, темперамент, мотивація; необхідні знання, навички, вміння; стійкі професійно важливі особливості пізнавальних, емоційних та вольових процесів» [17, с. 72]. Окрім цього, дослідники визначають психологічну готовність як важливу умову цілеспрямованої ефективної діяльності, її стійкості та регуляції. Вона дає можливість особистості вдало виконувати професійні обов'язки, правильно застосовуючи попередній досвід, знання, особистісні якості та адаптуючись до виконання певних дій при виникненні непередбачуваних перешкод [17].

І. Барко, аналізуючи психологічну готовність керівника органу внутрішніх справ до управлінської діяльності, визначає її як «довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних і об'єктивних компонентів і включає в себе мотиви, інтереси, здібності, темпераментні і характерологічні особливості, знання й вміння, які в комплексі забезпечують здатність до успішної діяльності» [1, с. 14]. Психологічну готовність майбутніх менеджерів до управління змінами в організації представлена М. В. Москальовим, як комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних



якостей, що забезпечує ефективне управління змінами в організації [18, с. 35]. Як стверджує Л. Е Орбан-Лембрик, «психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності це саме той психологічний механізм, що допомагає побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою» [22, с.311–312].

Таким чином можна зробити висновки, **що психологічна готовність керівника** у сучасних умовах є ключовою проблемою ефективного управління організацією і розглядається як **інтегративна властивість особистості з її професійною спрямованістю, комплексом лідерських якостей та здібностей, професійно значущих теоретичних та практичних знань, вмінь й навичок.**

Високий рівень психологічної готовності надає можливість:

- оперативно приймати рішення в умовах постійних соціально-економічних змін (на ринку праці, пандемія, війна, техногенні катастрофи тощо);
- в критичних ситуаціях демонструвати здатність до подолання психологічних бар'єрів під час нововведень, проявляти стресостійкість, вміти регулювати як власний емоційно-вольовий стан, так і забезпечити емоційну рівновагу колективу;
- створювати дієздатні колективи враховуючи індивідуальні особливості, життєві цінності кожного працівника;
- комунікативна компетентність сприятиме створенню комфортного комунікативного середовища для забезпечення ефективної ділової комунікації та партнерському характеру взаємодії, взаєморозумінню й розв'язанню професійних та особистісних проблем.

На думку вітчизняних вчених спрямованість на власний розвиток керівника є важливим чинником успішності діяльності організацій, її економічного розвитку. Утворення образу «Я-Лідер» спонукає до розвитку комплексу необхідних компетенцій для управлінської діяльності, зокрема:

- здатність до опанування лідерськими та управлінськими навичками;
- здатність й навички до самопізнання та самоконтролю;
- здатність реалізувати власний потенціал розвивати IQ та EQ;



- навички та здібності до соціальної чутливості;
- здатність до сумісної та безконфліктної праці в команді;
- вміння проявляти власні особистісні, професійні та ділові якості;
- здатність проявляти ініціативу та нести відповідальність. [32, с.39].

Лідерство, як важливий елемент управлінської діяльності визначається як здатність керівника мобілізувати колектив для досягнення спільної мети, впливати на прийняття та реалізацію рішень у виробничому процесі, на настрої у трудовому колективі, володіти ефективними комунікаційними техніками, спрямованість на досягнення успіху.

Отже, можна окреслити актуальні нині проблеми психології управління, такі як зміни у формі управління, а саме:

- надання ділової свободи за умов максимальної відповідальності;
- поширення практики передачі окремих повноважень ініціативним працівникам;
- розвиток командної роботи;
- формування колективних суб'єктів управління;
- актуалізація проблеми комунікативної підготовки керівників нового типу.

Усвідомлення нових соціальних реалій, динамічні євроінтеграційні процеси потребують аналізу та розв'язання проблем інтернаціоналізації управління, дотримання етичних норм міжнародної управлінської культури.

Удосконалення управлінської діяльності потребує внесення певних коректив у постановці соціально-психологічних цілей системи управління, що обумовлено, з одного боку, соціальним замовленням (*зовнішні передумови*), з іншого – соціальними потребами як всієї організації так і кожної конкретної особистості колективу (*внутрішні передумови*).

Водночас постає питання щодо наближення основоположних принципів управлінської діяльності до вимог життєздатності організації у всіх її проявах, таких як:

- віддзеркалення реалій зовнішнього соціально-професійного середовища,
- попиту на ринку праці,



- рівня розвитку системи бізнесу
- діалогової взаємодії її основних суб'єктів.

Виходячи із сутності психологічної готовності особистості менеджера дає можливість на змістовному та функціонально-діяльнісному рівнях увесь комплекс зв'язків особистості управлінця.

Психологічна готовність представляється нами як інтегральна властивість та стан особистості, з функціональною спрямованістю на управлінську діяльність. При цьому рівень психологічної готовності визначається наявністю управлінських здібностей, системою психологічних, гуманітарних та спеціальних знань, сформованих на їх основі вмінь, навичок, переконань, ціннісних орієнтацій та морально-психологічних особистісних якостей, що сприятимуть успішному забезпеченню управління організацією.

Не зменшуючи ролі професійного знання, зокрема концептуальних основ управління Hard skills, знання форм і методів командної роботи, на розвиток психологічних основ спілкування з опорою на суб'єктно-суб'єктних відносини членів трудового колективу, важливою складовою психологічної готовності є якості та здібності Soft Skills. Коли йдеться про якості, слід відокремлювати індивідуально-особистісні якості та управлінські.

Так, в структурі **індивідуально-особистісних якостей** визначальними є моральні цінності управлінця, творча активність, креативність, розвинена рефлексія, емоційно-вольова стійкість, що забезпечує витримку, психологічний стан, який відображає динамізм особистості, багатство її внутрішньої енергії.

В структурі **психологічних якостей** можна виділити дві групи якостей і здібностей керівника. До першої можна віднести якості на засадах загально-людських цінностей: широка ерудованість, толерантність й тактовність, здатність ідентифікувати себе з іншими, конгруентність, уважне ставлення до працівника організації тощо.

Друга група, це комплекс управлінських здібностей і якостей: ініціативність та винахідливість, готовності до новацій із врахуванням євроінтеграційних процесів, викликам сьогодення та воєнного стану в країні,



Умовно управлінські здібності можна класифікувати як: *конструктивні, організаторські, комунікативні, емоційні*.

В структурі управлінських здібностей, як регулюючий фактор взаємодії виступає емоційний інтелект, який за думкою американського психолога Деніела Гоулман є основою лідерства, здатністю входження в колектив і його управлінням. Автор характеризує керівників-лідерів з розвиненим емоційним інтелектом, «як людей, здатних добре усвідомлювати власні почуття та керувати власними емоціями, з емпатією ставитися до емоцій інших людей та добре справлятися з ними на рівні соціального розуміння та управління взаємовідносинами». До структурних елементів емоційного інтелекту (EQ) Д. Гоулман відносить самосвідомість, самоконтроль, соціальну чуйність, управління відносинами. [33, с. 21].

Ядром особистості керівника, його ресурсним компонентом виступає мотиваційний компонент, який спрямовує та стимулює управлінську діяльність, сприяє визначенню перспективних цілей й планів розвитку організації та власного професійного зростання. Мотиваційний компонент на основі диспозиції особистості:

- інтегрує життєві орієнтири (індивідуально-особистісні та соціально-професійні);
- виступає як динамічний фактор розвитку компонентів психологічної готовності керівника;
- має гуманістичну спрямованість на соціально-психологічну підтримку ініціатив колективу, забезпечення психологічного комфорту в колективі, створення сприятливих умов для професійного та кар'єрного зростання, творчого розвитку й самореалізації.

Аналіз літературних джерел засвідчив наявність значної кількості трактувань поняття «психологічна готовність», що пов'язано з дослідженнями в різноманітних його аспектах. (таблиця 1).



Таблиця 1 - Тракткування сутності поняття «психологічна готовність» в науковій літературі

Автор, джерело	Визначення
Орбан&Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. — К. : Академвидав, 2003. — 568 с. — (Альма/матер).	«психологічна готовність індивіда до управлінської діяльності це саме той психологічний механізм, що допомагає побачити спонукальний вплив осмисленості вибору, його внутрішньою стартовою умовою» [22].
24. Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: дис. На здобуття наук. Ступеня канд. Психол. Наук / М. В. Москальов. — К., 2009. — 280 с.	«..комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, що забезпечує ефективне управління змінами в організації» [18, с. 35].
23. Барко В. І. Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів вн справ: дис. На здобуття наук. Ступеня д-ра психол. Наук: спец. 19.00.06 / В. І. Барко. — К., 2004. — 435 с.	«довготривалий психічний стан, який структурно складається з комплексу суб'єктивних і об'єктивних компонентів і включає в себе мотиви, інтереси, здібності, темпераментні і характерологічні особливості, знання й уміння, які в комплексі забезпечують здатність до успішної діяльності» [1, с. 14].
22. Максименко С. Д. Фахівця потрібно моделювати (наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності) / С. Д. Максименко, О. М. Пелех // Рідна школа. — 1994. — № 3-4. — С. 6-10.	«цілеспрямований прояв особистості, який включає погляди, переконання, знання, звички, уміння, ставлення, мотиви, вольові та інтелектуальні якості, почуття, установки. Її становлення відбувається в ході моральної, психологічної, професійної та фізичної підготовки і є результатом всебічного особистісного розвитку особистості з урахуванням вимог, обумовлених особливостями професії». [17]
Карамушка Л. Карамушка, Л. М. (2024). Психологічна готовність керівників закладів середньої освіти до управління: зміст, структура, тенденції розвитку. <i>Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія</i> , (1(4), 37-39. Вилучено із https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/article/view/4009	«психологічна готовність до управління» як комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених психологічних якостей, які забезпечують успішність управління, можливість прийняття керівником нестандартних, оригінальних управлінських рішень». [8]



Тополєнко О.О. Тополєнко О. О. (2007). Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель) / Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2007. Вип. 3. С. 125. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/VKPI_fpp/2007-3-1/08_Topolenko.pdf	«психологічна готовність до прийняття управлінських рішень це наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності; готовність до прийняття ризикованих рішень, розв'язання складних завдань, подолання напружених ситуацій заради окресленої мети; до активних дій в екстремальних умовах, тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень; готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється; наявність спеціальних знань і вмінь; ціннісне ставлення до професіоналізму; наявність уявного образу «Я» — уявлення про управлінську кар'єру; самооцінку, самоаналіз, самоконтроль» [26]
--	---

Джерело: побудовано автором на підставі наукових джерел

Як бачимо, в науковій літературі наявні різноманітні погляди на сутність психологічної готовності, що говорить про багатогранність та складність даного феномену й потрібно (усвідомлювати) розуміти, що йдеться в першу чергу про спрямованість людини на досягнення рівня «Я-Лідер», тобто готовності до ефективного управління організаціями.

9.2 Соціально-психологічний клімат в організації як фактор результативності управлінської діяльності

Головним завданням нашого дослідження було розкрити ключові аспекти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що обумовлено потребами управління людськими ресурсами. Ми намагалися визначити особливості та основні показники сприятливого психологічного клімату в колективі, роль керівника у забезпеченні сприятливих умов праці та професійного й кар'єрного зростання працівників колективу із врахуванням їх потенційних можливостей.

Слід підкреслити, що ефективність роботи колективу організації значною мірою залежить від певних соціально-психологічних чинників, одним з яких є створення сприятливого соціально-психологічного клімату за безпосередньої участі керівника. Рівень сформованості соціально-психологічного клімату є одним з показників успішної діяльності керівника організації (компанії,



колективу).

Аналіз практичного досвіду організацій та наукових досліджень вітчизняних вчених (Л. Балабанова, А. Дідик, А. Зудова, А. Котелевська, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Кузьмін, Л. Лутай, С. Максименко, А. Максимович, М. Москальов, Ю. Палеха, С. Харівська, А. Холодницька, А. Фурман та інші), дозволяє зробити висновок, що проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі зумовлена потребами управління людськими ресурсами, є важливою умовою працездатності людини та задоволеності її діяльністю, забезпечення керівником командної роботи на засадах партнерства для досягнення поставлених цілей, створення комфортного середовища для безконфліктних міжособистісних відносин, врахування морально-етичних принципів колективу, благополуччя та самореалізації кожного працівника. «Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це соціально обумовлена, відносно стійка система відносин його членів до колективу як до цілого.» Соціально-психологічний клімат завжди будується на міжособистісних відносинах, тому є показником їх стану» [16 Лутай Л.А.]

А. В. Холодницька підкреслює, що саме соціально-психологічний клімат відображає рівень соціального розвитку колективу підприємства та його психологічні резерви, здатні до більш повної реалізації. Автор вважає, що необхідно оптимізувати умови для того, щоб працівники відчували себе «однією командою» на підприємстві. Досягнення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі є результатом кропіткої роботи керівництва. [23] Таким чином, автор визначає роль керівника як ключову фігуру в розкритті потенціалу персоналу та забезпеченні сприятливих умов праці для його реалізації.

Слід зазначити, що ефективний управлінський вплив на соціально-психологічний клімат може бути досягнутий за умови високого рівня соціально-психологічної готовності керівника, його професійної компетентності, культури спілкування, дотримання морально-етичних принципів по відношенню до працівників і до себе.



Інші науковці вважають, що оптимізація соціально-психологічного клімату колективу можлива за таких умов:

- цілеспрямоване формування правил, норм і цінностей групи;
- покращення умов праці, підбір команди на основі психологічної сумісності;
- планування навчання та кар'єрного розвитку працівників;
- перегляд системи мотивації;
- заміна лідера команди; [10].
- створення ефективної психологічної служби на підприємстві, яка буде займатися створенням сприятливого клімату;
- впровадження соціально-психологічних тренінгів.»[19, с.298].

Тривалий час соціально-психологічний мікроклімат у практичній діяльності та в літературі ототожнювалася з поняттями «психологічний мікроклімат», «морально-психологічний клімат» та іншими дефініціями. Це не є правомірним, оскільки вони мають власне смислове наповнення і потребують тлумачення відповідно до визначення кожного поняття.

Основним елементом соціально-психологічного клімату є міжособистісні відносини працівників, які є показником їх стану (емоційного, волевого, інтелектуального), що проявляється в різних формах їх діяльності і дозволяє визначити характер створюваної ними атмосфери.

Основна увага дослідників зосереджена на розкритті особливостей формування соціально-психологічного мікроклімату в організації. Так, досліджуючи шляхи покращення соціально-психологічного клімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства, О. Кузьмін (професор, директор навчально-наукового інституту економіки та управління підприємствами) та А. Дідик стверджують, що.... «в межах підприємства слід розглядати окремо соціально-психологічний мікроклімат у колективі кожного конкретного підрозділу, оскільки підприємство організаційно складається з сукупності підрозділів, які взаємодіють між собою в процесі виконання поставлених завдань. Неможливо оцінити соціально-психологічний клімат підприємства в



цілому, оскільки мікроклімат його підрозділів може суттєво відрізнятися, що пояснюється віковими, професійними, інтелектуальними, статусними, емоційними та іншими характеристиками працівників». [10]

Можна погодитися з думкою авторів щодо специфіки мікроклімату в кожному підрозділі та їх певних відмінностей. Проте, на нашу думку, дискусійним є твердження про неможливість визначення загального мікроклімату підприємства. Не деталізуючи основні показники мікроклімату організації, доцільно говорити (характеризувати) про загальну атмосферу, існуючі умови для професійного та кар'єрного зростання працівників, зацікавленість керівництва у вирішенні цього питання, а також їх моральне та матеріальне заохочення, можливість вирішувати індивідуальні та особисті проблеми тощо.

Особливий інтерес становлять роботи, в яких дослідники на основі факторного аналізу формування соціально-психологічного мікроклімату колективу розкривають об'єктивні та суб'єктивні чинники цього явища. Ще наприкінці ХХ століття український психолог Н. Л. Коломінський виділив основні чинники, що визначають задоволеність людей своєю роботою, а також взаємний вплив різних складових. Розроблена ним схема є актуальною і сьогодні та може бути цікавою для менеджерів будь-якого рівня і допоможе запобігти конфліктним ситуаціям у колективі. [15]

На основі факторного аналізу Калюжна Ю. В., Захарова К. В. визначили характерні особливості позитивного соціально-психологічного клімату колективу та умови їх сприятливої реалізації, що включали: задовільні умови праці; ефективна система оплати праці матеріального стимулювання; психологічна сумісність членів колективу та взаємини між керівником і підлеглими на основі демократичного стилю управління; професійна кваліфікація, перспектива кар'єрного зростання та особистісний розвиток. [11]

Основними чинниками соціально-психологічного клімату є:

- рівень професійних здібностей, який зумовлює вибір професійного напрямку (спеціальності) та визначає ступінь зацікавленості у змісті праці;



- відповідний рівень компетентності, який є визначальним у забезпеченні успішності роботи;
- стиль управління організацією впливає на підбір кваліфікованого персоналу та розподіл функціональних обов'язків;
- об'єктивна оцінка з боку керівника та справедливе заохочення за успішну роботу (матеріальне і моральне) викликає у працівника задоволеність працею, підвищує мотивацію до виконання виробничих завдань, спонукає до творчості та подальшого професійного зростання.

Як бачимо, між усіма факторами соціально-психологічного клімату існує взаємозв'язок, який також впливає на ефективність діяльності як організації в цілому, так і кожного працівника.

Аналіз різних підходів до визначення цього поняття дозволив нам розглядати соціально-психологічний клімат як динамічне інтегративне утворення, що впливає на емоційний стан членів колективу, визначає поведінку в контексті взаємовідносин, характер ділового та міжособистісного спілкування, мотивує до конструктивної творчої діяльності. При цьому, велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має те, наскільки робота є для співробітника привабливою. Привабливість роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням співробітника і дозволяють реалізувати його власні інтереси, задовольнити потреби.

Одним із важливих елементів, що складають соціально-психологічний клімат, є відповідність робочого середовища для працівника, зокрема оснащення робочого місця сучасними засобами відповідно до специфіки завдань, які він виконує. Якщо керівник хоче досягти високої продуктивності праці, креативності та творчого підходу при виконанні співробітниками своїх професійних завдань, він повинен в першу чергу створити комфортні умови праці.

Створення комфортного робочого місця має бути одним з головних пріоритетів керівника. Ергономічна зручність, хороше освітлення, оптимальний температурний режим, наявність зони відпочинку тощо – все це впливає на продуктивність праці. Згідно з концепцією Openspace, кожен співробітник



повинен мати відкритий простір, який забезпечує певну свободу дій і виражається в достатньому обсязі особистого робочого простору. Для запобігання зовнішніх подразників і шуму, важливим фактором є близькість інших співробітників, що негативно впливає на роботу.

Добре організоване робоче місце не тільки допомагає максимально сконцентруватися під час виконання завдання, але й покращує настрій. Більшість респондентів вважають, що комфортні умови – це результат позитивного ставлення керівництва організації до своїх працівників.

Визнання та повага є не менш важливими факторами соціально-психологічного клімату. Варто зазначити, що в піраміді потреб Абрахама Маслоу, яка виділяє основні елементи мотивації та самореалізації людини, потреба у визнанні та повазі знаходиться на четвертому рівні. Це як система цінностей, яка стимулює та підтримує працівників за їхні досягнення та внесок у розвиток організації.

Водночас в організаціях, де культура визнання є звичною нормою, керівники звертають увагу не лише на значні творчі досягнення та успіхи, а й на щоденну наполегливу працю працівника. У таких колективах традиційними є як моральні (подяки, грамоти, рекомендації тощо), так і матеріальні форми вдячності (премії, подарунки, путівки, направлення на платні курси, просування по службі тощо).

Визнання дає людині відчуття впевненості в собі та усвідомлення своїх досягнень як значущих і цінних для колективу. Саме успіх у роботі відіграє роль у задоволенні потреби в повазі, що призводить до відчуття власної гідності.

За результатами аналізу літературних джерел та практичного досвіду визначено індикатори позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема:

- морально-етичні норми та їх цінність для кожного члена колективу
- партнерський характер взаємодії, взаємодопомога та підтримка
- наявність визнаного колективом керівника-лідера, орієнтованого на командну роботу;
- комфортна атмосфера та умови праці



- визнання та повага співробітників;
- моральне та матеріальне стимулювання працівників;
- задоволеність працівників умовами праці;
- створення умов для самореалізації, професійного та кар'єрного зростання;
- гарний імідж та привабливість команди;
- позитивний комунікаційний простір для ділового та міжособистісного спілкування;
- культивування в команді морально-етичних цінностей: відповідальності, чесності, справедливості, працьовитості тощо
- орієнтація працівників на підвищення ефективності роботи команди, на досягнення успіху та реалізацію цілей команди
- розвиток міжособистісних відносин, заснованих на єдності інтересів та уподобань, взаємоповазі та взаєморозумінні.

9.3 Комунікативні засади успішного керівництва

Ефективна комунікація у сфері бізнесу виступає як важливий фактор розвитку організації, її працівників, як система впливів на формування лідерських якостей управління.

Не потребує доказів, що спілкування для людини є необхідною умовою співіснування у соціальному середовищі. Воно складає основу життєдіяльності особистості й сприяє розв'язанню проблем професійної сфери, спонукає до колективної співпраці тощо.

Сам термін «комунікація» походить від латинського *communico*, що означає *роблю спільним, з'єдную, спілкуюсь*. Відповідно *communication* це шлях повідомлення чи передачі інформації завдяки спілкуванню.

Завдяки розвиненій комунікативній компетентності та через систему ефективно побудованих ділових відносин кожна людина здатна досягти кар'єрного зростання, міжособистісної взаємодії на партнерських засадах, прояву ініціативи й творчості в умовах командної роботи.



В ході дослідження нами зроблений теоретичний аналіз наукової соціально-психологічної літератури з проблеми дослідження задля визначення дефініції поняття «управлінська комунікація» та його структурних компонентів.

Сьогодні широкий спектр соціально-психологічних досліджень присвячений актуальним проблемам комунікативної компетентності, комунікативної культури, ролі комунікації в контексті ділових відносин, зокрема у державній службі та сфері бізнесу, індивідуально-особистісним якостям керівника в забезпеченні ефективної комунікації в трудовому колективі.

Цікавим для нашого дослідження є праці Т. Гвініашвілі, О. Гронь, Т. Гринько, І. Ковшової, Р. Раупова, К. Сатушева, в яких аналізуються бізнес-комунікації підприємств, виявляються особливості цього процесу в умовах змін та розкриваються різні підходи щодо її розвитку. На думку І. Ковшової «...комунікаційний менеджмент є сукупністю накопичених у світовій практиці методів, принципів, засобів і форм впливу комунікаторів на адресатів з метою підвищення ефективності взаємодії інформаційних потоків між співробітниками, певними групами чи організаціями в процесі спілкування для розв'язання стратегічних і тактичних завдань. [14, с.183].

В монографічній праці Г. Черушевої та В. Пархоменко «Моделі управлінських інноваційних компетенцій: структурно-функціональний аналіз» визначені базові компетенції для забезпечення управлінської комунікації, а саме:

- *«навички управління інформацією;*
- *навички та здібності спілкування з різними категоріями працівників колективу;*
- *вміння слухати співрозмовника, вести діалог, доводити власну думку;*
- *здібності та навички вести переговори, виступати публічно на форумах, конференціях;*
- *володіння навичками мовної культури, невербальними засобами;*
- *здатність до конструктивних дискусій».* [32, с.38]

Особливої уваги заслуговують роботи зарубіжних вчених Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля [34, 35], які комунікативну компетентність



представляють в системі промислового та загального управління. За думкою Анрі Файоля управляти – це вести підприємство до мети, намагаючись найкращим чином використовувати його ресурси. А ефективність управлінського спілкування розглядається в комплексі управлінської діяльності в цілому [34].

Аналіз літератури та практичного досвіду засвідчує, що сьогодні однією з вимог до управлінських кадрів, це ефективна співпраця не тільки з членами трудового колективу, а й партнерами по бізнесу. Саме комунікація, як ключова функція керівника, сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, дієздатного професійного середовища для реалізації основних цілей колективу. Комунікативний простір фактично є підґрунтям і необхідною умовою для емоційно-інтелектуальних проявів людини.

Водночас професійне середовище являє собою складне системне утворення й виступає як інформаційний простір, який сприяє обміну, передачі та засвоєнню інформації; емоційний осередок, що впливає на емоційний стан трудового колективу та кожного його представника; комунікативний простір, завдяки якому відбувається реалізація інформаційно-інтелектуальних дій й виразу емоційних реакцій та певного ступеня задоволення працівників організації, забезпечення їх психологічного комфорту.

Ми виходили з концептуального положення психології, що комунікація являє собою інтегрований процес, що включає:

- обмін інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо);
- інтеракцію (взаємодію);
- перцептивний рівень спілкування (сприйняття), тобто це сприйняття і оцінювання інших людей. Перцептивне спілкування потребує розвитку вміння відчувати співрозмовника і настрій, зрозуміти його потреби і бажання, мотиви поведінки. (рисунк 1)

Слід зазначити, що рівень емоційного інтелекту керівника відіграє важливу роль в системі комунікації. Саме емоційна культура особистості визначає ефективність взаємодії, на основі перцептивного рівня спілкування, тобто



сприйняття суб'єкта спілкування (партнера).

Рівень емоційної культури дозволяє зрозуміти готовність співрозмовника до взаємодії, його емоційне налаштування, відкритість, позитивний настрій, очікування результативності переговорів тощо. Успішність особистісної взаємодії залежить від того як сприймається співрозмовник, партнер, керівник. В даному випадку одним із індикаторів сприйняття є позитивний образ людини, її зовнішня привабливість, ставлення до вас. Соціальна перцепція суттєво впливає на перше враження і закладає основи для розвитку подальшої взаємодії, тобто спрацьовує «ефект візуального іміджу», зокрема керівника.



Рисунок 1. Структура процесу комунікації

В даному випадку одним із індикаторів сприйняття є позитивний образ



людини, її зовнішня привабливість, ставлення до вас. Соціальна перцепція суттєво впливає на перше враження і закладає основи для розвитку подальшої взаємодії, тобто спрацьовує «ефект візуального іміджу», зокрема керівника.

Забезпечення ефективної комунікації потребує розвитку цілого комплексу індивідуально-психологічних якостей та здібностей: дотримання морально-етичних норм поведінки, доброзичливості, взаєморозуміння, готовності до діалогу, толерантності, взаємоповаги. Крім цього, необхідною складовою комунікативної компетентності є креативне та критичне мислення, емоційний інтелект, а також високий рівень володіння вербальними та невербальними засобами.

Аналіз діяльності керівників дозволив зробити висновки, що практично всі базові функції та види діяльності (прийняття рішення, здійснення контролю, планування, а також ведення переговорів, участь у форумах, генерування ідей тощо), реалізуються через активну комунікацію з усіма представниками організації та за її межами. При цьому важливо, щоб в основу управлінської комунікації були покладені не тільки економічні настанови, а й людиноцентризований підхід керівників з орієнтацією на загальнолюдські цінності. Керівницьке спілкування має бути спрямоване на забезпечення умов для розкриття потенційних можливостей кожного працівника з метою його самореалізації та досягнення успіху. А це потребує від керівника знання індивідуально-психологічних властивостей кожного члена колективу для грамотного розподілу функціональних обов'язків, та відповідних очікувань.

Таким чином, можна зробити висновки, що управлінська комунікація – це стійкі взаємозв'язки учасників управлінської системи, в основі якої комплекс комунікативного обміну інформацією для розв'язання управлінських завдань.

Забезпечення управлінського спілкування потребує розвитку індивідуально-особистісних якостей керівника, яке має бути спрямовано на досягнення результативності організації а також на розвиток кожної особистості.

Керівники мають докласти зусиль щодо створення сприятливого комунікативного середовища для продуктивної діяльності колективу на засадах



міжособистісних відносин та діалогової взаємодії. За умов комфортного соціально-психологічного мікроклімату можливе розкриття індивідуальних якостей кожної особистості, формування мотивації до плідної співпраці, досягнення результативності у професійній сфері.

Створення комунікативного середовища сприятиме розвитку комунікативних здібностей, вмінь та навичок, а саме:

- здатність налагоджувати партнерські зв'язки та забезпечити конструктивну творчу співпрацю;
- навички вести переговори (це дозволить керівнику обмінюватися досвідом із партнерами та конкурентами, визначати умови співпраці);
- залучати до співробітництва найкращих працівників;
- навички та здібності спілкування з різними категоріями працівників організації, цікавитися їх думкою (на зібраннях трудового колективу та міжособистісному рівні);
- володіння навички уважно вислуховувати іншу точку зору з боку співробітників та ставитися до них з повагою;
- здібності та навички виступати на форумах, конференціях, нарадах
- вміння слухати співрозмовника, що сприяє розумінню один одного;
- здатність до конструктивного діалогу, дискусії, що є ознакою ефективної комунікації;
- володіння навичками комунікаційних технік, вербальними та невербальними засобами;
- має чітко формулювати свої думки, зрозуміло доносити завдання, надавати доручення (це сприяє оперативному та якісному виконанню завдань);
- володіння навичками встановлення зворотного зв'язку для уточнення операційних дій та звіту про результативність роботи).

Таким чином можна зробити висновки, що комунікативна культура виступає дійовим фактором успішності ділової комунікації в системі управління



Висновки

1. Людський фактор останні роки став ключовим в успішному веденні бізнесу, а основною метою організації, є як досягнення поставлених цілей та оптимальної результативності діяльності організації, так і задоволення потреб кожної особистості трудового колективу, створення сприятливих умов для постійного самовдосконалення та професійного зростання працівників, а саме:

- високий рівень соціально-психологічної готовності управлінських кадрів;
- позитивний соціально-психологічний мікроклімат та творча атмосфера праці;
- творче комунікативне середовище для забезпечення безконфліктної міжособистісної та ділової комунікації.

2. Характерними ознаками системи управління в організації є соціально-психологічні особливості поведінки керівника та діяльності працівників колективу в умовах їх міжособистісної взаємодії та спільної праці.

3. Соціально-психологічний клімату в організації є важливим фактором забезпечення ефективної роботи персоналу. У зв'язку з цим необхідність підтримки сприятливої робочої атмосфери у практиці управління організацією очевидна, оскільки це значною мірою впливає на працездатність всього колективу.

4. Таки соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності виступають дійовим фактором ефективного розвитку організації, її успішної діяльності та рентабельності, де кожен працівник є активний учасник у генеруванні ідей, прийнятті рішень, реалізації виробничих завдань.