

СПРИЯТЛИВИЙ КЛІМАТ — ЦЕ НЕ ПРО ПОГОДУ

Чому людям хочеться або не хочеться йти на роботу? Чи потрібно перейматися цим питанням? Чи впливає клімат у колективі на продуктивність та ефективність праці? Як керівникові й службам управління персоналом зауважити, що в колективі «щось не так»? Хто або що визначає морально-психологічну атмосферу в організації?

Від налагодженої внутрішньої організаційної взаємодії значною мірою залежить успішність та ефективність діяльності будь-якої установи. Конструктивна, етично коректна взаємодія породжує командний дух, спонукає бути вимогливими до якості роботи та її результатів, сприяє задоволенню працею, підтримує готовність до продуктивних змін, плекає вірність організації та відповідність її стандартам.

Організаційна культура формує морально-психологічну атмосферу в організації.

- ✓ **Морально-психологічний клімат органу** — це його стійкий емоційно-моральний стан, у якому відображено типове для органу ставлення до спільної діяльності, його цілей і мотивів, домінантні настрої, суспільна думка, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови працівників, відносини між ними, ставлення до найважливіших ма-

теріальних і духовних цінностей, дух організації.

На моральний клімат в органі публічної влади так чи інакше впливає законодавство та кодекси поведінки, яких публічні службовці мусять дотримуватися. Проте юридично зафіксовані орієнтири органу (цілі, цінності, принципи) можуть відрізнитися від реальних цілей, змісту діяльності, особливостей відносин людей — це називають **тіньовою, або реальною організаційною культурою**. Як цього уникнути?

Міжособисті відносини (сприйняття, сумісність, конфлікти тощо) є важливим чинником формування сприятливого мікроклімату в організації. Їх гармонійна побудова дає змогу організації функціонувати ефективніше. **Спільність цілей, ціннісних пріоритетів**, ставлення до справи та оточення, а також вияви цієї спільності в діяльності та відносинах формують професійну сумісність.

Морально-психологічна ситуація в органі залежить також від правильного добору кадрів, який передбачає врахування:

- організаційних особливостей (традицій, моральних пріоритетів, вимог до рівня кваліфікації працівників тощо);

- рівня професійної компетентності працівника;
- особистості співробітника, його здатності швидко адаптуватися до умов діяльності та до їх змін.

Беручи до уваги різноманіття виявів важливих у роботі особистих рис і діючи за принципом взаємодоповнюваності, можна створити оптимальну модель управління в органі.

Вагомими моральними засадами побудови відносин в органі є **довіра, доброзичливість, чесність і взаємодопомога**. Моральні зв'язки, солідарність і взаємна довіра об'єднують службовців, забезпечують їм відчуття належності, лояльності, спонукають ідентифікувати себе зі своїм органом влади. Відкритість до спілкування, самоповага та впевненість

у собі, виконання обіцянок, визнання власних помилок, готовність за потреби звернутися по допомогу або ж допомогти колегам — усе це способи підтримання етичних відносин між колегами.

✓ *Моральний комфорт роботи в органі — задоволення співробітника (співробітників) трудовою діяльністю, спілкуванням та відносинами в органі.*

Складники такого морального комфорту відображено на рис. 4.

Задоволення працівників перебуванням в організації, спільною діяльністю зміцнює колективні відносини.

Сприятливий клімат в організації — суттєвий чинник. Він може спонукати людину влаштуватися туди й затриматися надовго — або ж піти.

РИСУНОК 4.

Складники морального комфорту



Розгляньмо ситуацію:



Олена шукає нову роботу, бо приватна фірма звільнила її під час кризи, яку зумовила пандемія COVID-19. Олена вирішила змінити напрям діяльності та подала документи на участь у конкурсі до органу публічної влади. Обираючи місце роботи, вона зважала на такі основні переваги: розташування якнайближче до місця проживання; будівля з хорошим ремонтом, у якій приємно працювати; стабільна заробітна плата. Однак під час проходження конкурсу вона звернула увагу на те, що працівники спілкувалися з відвідувачами грубо та агресивно, а крім цього, відкрито пліткували про новопризначених колег. На другому етапі конкурсу Олена заявила про бажання зняти свою кандидатуру.

Варіанти рішень:

1. Спробувати переконати Олену, що морально-психологічний клімат в органі насправді не такий кепський, а якщо й трапляються якісь непорозуміння, то це випадковість, а не закономірність.

Але Олена, найпевніше, досить обережно поставиться до таких тверджень, адже те, що вона побачила, їм суперечить.

2. Навіть якщо не вдасться переконати Олену розпочати роботу в органі, ця ситуація має стати для керівництва та служби управління персоналом:

- ✓ дзвіночком, що **попереджає про проблеми**, пов'язані з браком належної організаційної культури взаємодії з громадянами, а також показником несприятливого морально-психологічного клімату в колективі,

який терміново потрібно змінювати;

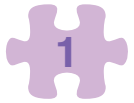
- ✓ приводом для проведення **діагностики** морально-психологічного клімату в органі;
- ✓ чинником, що **спонукає до змін** — вироблення інструментів та проведення заходів із боку керівництва, служб управління персоналом, неформальних лідерів, профспілкової організації для поліпшення морально-психологічного клімату в органі.

Керівникові:

1. Слід, спільно зі службовцями, розробити чітку систему цінностей органу. Побудувати технологію створення й функціонування управлінських команд на публічній службі, що поліпшить взаємодію в колективі та морально-психологічний клімат.
2. Для моніторингу морального клімату в органі ініціювати:
 - a) опитування серед працівників та громадськості (клієнтів);
 - б) аналіз об'єктивних показників виконання завдань, що стоять перед органом (термінів їх виконання, якості надання послуг, кількості й змісту подяк і скарг, показників плинності кадрів тощо).
3. Якщо буде виявлено розходження між формально зафіксованими цілями, цінностями, принципами (формальною організаційною культурою) та такими, що є насправді (реальною організаційною культурою) — вжити заходів задля подолання цього розриву.

Як керівникові та службам управління персоналом визначити, чи в колективі все гаразд, чи «щось пішло не так»?

Нижче наведено показники **сприятливого морально-психологічного клімату** в органі.

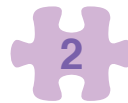


Ставлення керівництва органу до працівників:

- ✓ орієнтація на формування команди, члени якої довіряють один одному;
- ✓ зрозумілі всім членам органу цілі діяльності;
- ✓ повага до особистості кожного співробітника;
- ✓ забезпечення співробітникам почуття захищеності, безпеки, комфорту;
- ✓ чіткий розподіл обов'язків;
- ✓ забезпечення справедливої зарплатної плати, соціального пакета;
- ✓ надання можливостей для професійного й особистісного розвитку;
- ✓ забезпечення кар'єрного зростання за заслугами;
- ✓ збереження кадрового потенціалу;
- ✓ донесення співробітникам правдивої та повної інформації про завдання та проблеми;
- ✓ залучення співробітників до обговорення суперечливих питань

і знаходження оптимального групового рішення;

- ✓ надання конструктивного зворотного зв'язку за результатами діяльності;
- ✓ підтримання соціальної відповідальності працівників;
- ✓ надання можливостей для вільного висловлювання думок;
- ✓ ухвалення рішень у робочому порядку;
- ✓ надання керівникові статусу неформального лідера;
- ✓ підтримання сформованих у колективі здорових традицій.



Ставлення співробітників до органу.

Співробітники:

- ✓ небайдужі до загального результату діяльності органу;
- ✓ добре знають свої обов'язки;
- ✓ якісно виконують свою роботу;
- ✓ дбайливо ставляться до майна органу;
- ✓ емоційно залучені в роботу;
- ✓ беруть на себе відповідальність за стан справ в органі;
- ✓ задоволені умовами праці, системою матеріальної та нематеріальної мотивації, режимом і суттю роботи;
- ✓ підтримують сформовані в колективі здорові традиції;

- ✓ пишаються своїми досягненнями й здобутками органу.



Ставлення співробітників одне до одного.

Співробітники:

- ✓ довіряють одне одному;
- ✓ шанобливо ставляться до колег;
- ✓ підтримують поміж собою атмосферу невимушеного спілкування;
- ✓ вимогливо ставляться до колег із робочих питань;
- ✓ підтримують активне обговорення проблем;
- ✓ поважливо ставляться до іншої позиції;
- ✓ підтримують цінності й принципи організації та норми взаємодії;
- ✓ допомагають новачкам швидше адаптуватися в колективі;
- ✓ радіють успіхам одне одного;
- ✓ тактовно поводяться одне з одним, не дозволяючи особистих випадів у разі критичних зауважень.

Далі наведено **ознаки негативного морально-психологічного клімату** в органі.

У поведінці керівництва можна спостерігати такі тенденції:

- ✓ чітко не визначено права та обов'язки співробітників;
- ✓ нечіткість у формуванні цілей та розподілі завдань;

- ✓ немає злагодженої системи комунікації;

- ✓ немає зворотного зв'язку за результатами діяльності;

- ✓ керівники створюють і підтримують атмосферу страху;

- ✓ пропозиції працівників не беруть до уваги;

- ✓ працівників сприймають як «гвинтики» в системі;

- ✓ на адресу працівників у присутності всіх членів колективу лунає неконструктивна критика;

- ✓ роботу співробітників не цінують, для них не створено адекватної системи мотивації;

- ✓ в органі заохочують плітки та чутки;

- ✓ до працівників висувають нереалістичні вимоги;

- ✓ у проблемній ситуації шукають не розв'язків, а винних.

Як наслідок, в органі з несприятливим морально-психологічним кліматом можна спостерігати таке:

- ✓ зниження якості роботи (надання послуг);

- ✓ працівники незадоволені спільною діяльністю, спілкуванням, неефективним управлінням;

- ✓ у колективі панують песимістичні настрої;

- ✓ напружена конфліктогенна атмосфера, немає взаєморозуміння з колегами;

- ✓ зростає відсоток звільнень висококласних фахівців;
- ✓ з обладнанням, інвентарем органу поводяться недбало;
- ✓ часті перерви в роботі;
- ✓ порушення планів виконання роботи;
- ✓ люди не зацікавлені в якості своєї роботи;
- ✓ працівники ходять на співбесіди в інші організації²⁸.

Найзалежнішими від морально-психологічного клімату в органі є нові працівники, які перебувають на етапі адаптації до умов праці, особливостей діяльності, специфіки колективу.

Розгляньмо ситуацію:



Новий працівник Віктор отримав своє перше завдання — підготувати відповідь на запит. Він звернувся по допомогу до свого наставника та попросив пояснити, як увійти до внутрішньої комп'ютерної мережі й сформулювати відповідь. Проте наставник не бажав витратити свій час на навчання новачка та, посилавшись на велике навантаження, відмовив. Як наслідок, керівник органу не погодив відповідь, яку підготував Віктор, та ще кілька разів повертав її на доопрацювання. Після кожного повернення йому повідомляли про різні нюанси: невідповідність чинному в органі стилю написання, не врахо-

вано всіх нормативно-правових актів в обґрунтуванні відповіді тощо. Новий співробітник був розчарований і зрозумів, що розраховувати на допомогу колективу не варто.

Можливі розв'язки:

1. Підвищити статус наставника в колективі, зробити його почесним; обирати наставниками людей досвідчених, авторитетних, відповідальних, яких поважають колеги та керівництво; відзначати зусилля наставників, продумати систему заохочення наставництва.
2. Керівникові органу публічної влади, працівникам служби управління персоналом слід відстежувати входження нового працівника в колектив й допомагати порадами та підтримкою на етапі адаптації його до нової роботи.

У цій ситуації постає запитання: а хто відповідальний за формування морально-психологічного клімату в органі?

Головну роль у цьому процесі відіграє **керівник**. Від сприятливої атмосфери безпосередньо залежить ефективність роботи підрозділу чи організації, яку він очолює. Від умінь керівника правильно вибудувати відносини з персоналом, його здатності розбиратися в людях, будувати коректне спілкування та бути психологічно компетентним залежить налагодження сприятливої атмосфери в органі.

Однак і кожен **співробітник** відповідальний за клімат у команді, яка робить спільну справу.

²⁸ Підготовлено з використанням: Березова Н. Як покращити соціально-психологічний клімат у колективі // *roboata.ua*. 26.11.2018. URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-uluchshit-sotsialno-psihologicheskiy-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/>

Основні поради для формування сприятливого морально-психологічного клімату в органі публічної влади

Керівництву органу публічної влади, фахівцям з управління персоналом:

1. Якщо в органі чесно ставляться до громадян (клієнтів) та до своїх співробітників, то справедливо вимагати від працівників чесного ставлення до роботи.
2. Для того щоб у колективі не виникло гострих конфліктних ситуацій, «тримайте руку на пульсі», стежте за атмосферою, знайте настрої людей, оперативно позбувайтесь всього того, що заважає працювати.
3. Опірайтеся на самостійних, гідних людей, які створюють здоровий моральний клімат, можуть своєчасно дати пораду чи цінну пропозицію.
4. Запровадьте правила прозорості та чесною комунікації всередині органу:
 - регулярно інформуйте працівників про перспективи, плани, важливі рішення та досягнуті результати: поінформованість стоятиме на заваді пересудам, пліткам, домислам;
 - підтримуйте зворотній зв'язок і будьте готові вислухати думку кожного співробітника;
 - заохочуйте критику, яка допомагає виявити та виправити помилки;
 - будьте відкритими до пропозицій, готовими підтримати конструктивні ініціативи.
5. Пам'ятайте, що розподіл ролей і доручень в органі може стати джерелом конфліктів. Тому чітко розподіляйте професійні обов'язки працівників і зони їх відповідальності.
6. Використовуйте систему мотивації працівників для формування лояльності, довіри до органу, ідентифікації з ним, посилення командного духу й ефективності роботи.
7. Особливу увагу звертайте на так званих складних працівників, які вирізняються конфліктністю або вносять дисонанс у роботу органу. Осмислення їхньої мотивації й пошук шляхів інтегрування в колектив може стати суттєвим кроком у розвиток органу й посилення в ньому командного духу, покращення морально-психологічного клімату.
8. Уміло контактуйте з неформальними лідерами, знайте їхні амбіції, знаходьте з ними спільну мову, заручайтесь їхньою підтримкою.
9. Акцентуйте увагу на формуванні позитивного етичного клімату органу, а не на правилах й дисципліні, подавайте інформацію в товариській, дружній формі, робіть акцент на взаємодії та співпраці.
10. Забезпечте гідні умови праці, які позитивно впливатимуть на атмосферу в колективі. Переймайте позитивні приклади створення таких умов в інших організаціях.

Крім морально-психологічних (соціально-психологічних), виокремлюють такі елементи умов праці:

- 1) санітарно-гігієнічні (шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря тощо);

- 2) психофізіологічні (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу);
- 3) естетичні (художньо-конструктивне оформлення робочого місця, освітлення, функціональна музика);
- 4) технічні (рівень механізації праці).

Керівнику:

1. Загальні етичні настанови взаємодії керівника з підлеглими:
 - повага до особистості підлеглого, тактовність;
 - жорсткий самоконтроль, уважне ставлення до своїх особистих рис;
 - справедливість до підлеглих, обґрунтованість вчинків з погляду норм моралі та професійної етики;
 - підтримання духу співпраці й атмосфери довіри.
2. Будьте прикладом. Дотримуйтеся законів, загальноприйнятих моральних норм, настанов вашого органу.
3. Прагніть сформувати цілісний колектив, у якому панує атмосфера довіри та взаємодопомоги.
4. Заохочуйте підлеглих до кращого розуміння та формування організаційних цілей, щоб посилити їхню ідентифікацію з органом.
5. Довіряйте, захищайте та будьте віддані співробітникам.

6. Ставтеся до підлеглих із повагою, як до рівноправних членів колективу: не обирайте фаворитів, адже від цього страждають і «обрані», і колектив.
7. Підтримуйте принцип справедливості в діяльності органу.
8. Створіть комфортну атмосферу для праці.
9. Допомагайте співробітникам з'ясувати й обміркувати проблему.
10. Спонукайте їх висловлювати пропозиції.
11. Заохочуйте колектив навіть тоді, коли успіху досягнуто здебільшого завдяки зусиллям керівника.
12. Пам'ятайте: велика кількість несправедливих критичних зауважень — показник поганого психологічного клімату в колективі, що потребує критичного осмислення.

Від налагодженої взаємодії в органі публічної влади значною мірою залежить успішність та ефективність їхньої діяльності. Кожен співробітник є унікальною цінністю і, своєю чергою, несе відповідальність за морально-психологічний клімат. Створення товариської атмосфери в органі багато в чому зумовлено існуванням і підтриманням етичних норм.