

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Тамара ЛОЗИНСЬКА

8 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування та підтримка сприятливого
соціально-психологічного клімату в колективі органу
місцевого самоврядування»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Хорошун Юлія Валеріївна

Керівник кваліфікаційної роботи :

Ірина ШУПТА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	8
1.1. Поняття і сутність соціально-психологічного клімату, його роль у діяльності колективу органу місцевого самоврядування.....	8
1.2. Структура, види соціально-психологічного клімату в колективі та фактори, що впливають на його формування.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	23
2.1. Аналіз факторів макросередовища, що формують соціально- психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування.....	23
2.2. Аналіз факторів мікросередовища, що формують соціально- психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування.....	29
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	44
3.1. Напрями вдосконалення локального макросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату.....	44
3.2. Шляхи покращення мікросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально- психологічного клімату.....	49
Висновки до розділу 3.....	
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність цієї проблеми зумовлена змінними та динамічними умовами формування соціально-психологічного клімату в колективі: виявленням факторів, за допомогою яких можна керувати кліматом та впливати на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі. Багато методів вивчення психологічного клімату не дозволяють успішно вирішувати ці дослідницькі завдання.

Досліджуючи клімат в колективі, важливо з'ясувати, хто, що, як і при яких обставинах сприяє чи зміщує встановлення соціально значущих форм взаємодії людей у процесі спільної діяльності.

Соціально-психологічний клімат був предметом розгляду в таких працях відомих дослідників з-поміж яких: Агєєв В. С. (психологія міжособистісних та міжгрупових стосунків) [1], Бодальов О. О. (особистість та спілкування) [4], Гозман Л. Я. (психологія емоційних стосунків) [9], Головаха Є. І., Паніна Н. В. (психологія людських взаємин), Чамлай І. В., Гриньова Н. В. (міжособистісні конфлікти у колективі) [47], Коган М. С. (проблема міжсуб'єктивних стосунків) [17], Коломінський Н. Л. (психологія взаємовідносин у колективі) [18], М'ясищев В.М. (психологія стосунків) [23], Свенціцький А. Л. (організаційна психологія) [40], Паригін Б. Д. (соціально-психологічний клімат у колективі) [27], Руденський Є. В. (спілкування як взаємодія соціальних суб'єктів) [36], Орбан-Лембрик Л. Е. (соціальна психологія міжгрупових відносин) [26], Михайленко Д. Г. (розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом) [22], Коломінський Н. Л. (міжособистісна професійна взаємодія) [18].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема проведеного дослідження, пов'язана з проблематикою і є складовою частиною науково дослідної роботи за темою : «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (№ державної реєстрації 017U003104, 2017-2026 рр.).

Мета кваліфікаційної роботи: науково-теоретичне обґрунтування

формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- висвітлити теоретичні аспекти формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування, зокрема охарактеризувати поняття та розкрити сутність соціально-психологічного клімату та його роль у діяльності колективу органу місцевого самоврядування, проаналізувати структуру, види соціально-психологічного клімату в колективі та фактори, що впливають на його формування;

- здійснити аналіз соціально-психологічного клімату у колективі органу місцевого самоврядування (для прикладу взято Мачухівську сільську раду Полтавського району Полтавської області), передусім: проаналізувати фактори макросередовища та фактори матеріального мікросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування, а також здійснити аналіз факторів соціального мікросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування;

- визначити напрями формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування, а саме : покращення матеріального мікросередовища у колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату, шляхи покращення мікросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату.

Об'єктом дослідження є процес формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Мачухівської сільської ради Полтавського району Полтавської області.

Предмет дослідження виступають сукупність методологічних, методичних і прикладних питань формування та підтримки сприятливого

соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування.

Елементи наукової новизни полягають в наступному :

вперше : проаналізовано процес формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування;

удосконалено : процес формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування;

дістали подальшого розвитку : знань про соціально-психологічний клімат, лояльність та замученість персоналу, фактори, що мають вплив на формування соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі формують основу для аналізу та вирішення сучасних проблем ефективного управління в Мачухівській сільській раді Полтавського району.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою дипломної роботи оприлюднені як публікація «Фактори макро-та мікросередовища, що формують соціально-психологічний клімат колективу органу місцевого самоврядування» у збірнику *матеріалів наукових досліджень молодих учених «Територія науки»* [46; С. 73-80.], а також публікації «Психологічне насилля в робочих відносинах публічного службовця» в матеріалах II Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта і наука сучасності: міжгалузева проблематика і розвиток наук» НПК (29 жовтня 2021 р., м. Кембридж-Вінниця (США, Україна) [55; С. 43-45].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття і сутність соціально-психологічного клімату та його роль у діяльності колективу органу місцевого самоврядування

На сьогодні в умовах реформи особлива роль відводиться органам місцевого самоврядування. Орган місцевого самоврядування є ніби своєрідним дзеркалом, де знаходять своє відображення всі процеси, що відбуваються в Україні. Адже формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення та підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад є головною метою реформи, що почалася чотири тому. Саме реформа децентралізації й передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед жителями – за ефективність своєї роботи, а перед державою – за її законність.

В умовах реформи децентралізації ключовою фігурою стає публічний службовець, адже він повинен не тільки витримати тиск цілого комплексу несприятливих факторів (постійне нервово напруження, іноді ненормований робочий день, діяльність, пов'язану з обробкою великої кількості інформації), проте й адаптуватись до нововведень, ефективно виконувати свої професійні обов'язки, і разом з цим оновлювати підходи до роботи з населенням, удосконалювати й модернізувати їх, тобто розвиватись. За таких умов від дії деструктивних факторів найбільше потерпають публічні службовці, чий вік становить 45-60 років, категорія персоналу, яка стикається з проблемами професійного вигорання. До категорії професійно

вразливих публічних службовців потрапляють також і співробітники – вікова категорія від 25 до 45 років. Саме в цей період публічні службовці схильні до професійного вигорання, оскільки найбільш критично налаштовані по відношенню до себе (не тільки в професійному, проте й в особистісному плані). При вступі людини до цієї вікової групи (приблизно в 25 років) синдром вигорання часто пов'язаний з адаптацією до трудових обов'язків і колективу, а при завершенні періоду (ближче до 45 років) – із відсутністю професійного зростання та сприйняттям праці виключно як способу отримання заробітної платні.

Підкреслимо два моменти. Перший пов'язаний з особистими амбіціями співробітника, які не завжди відповідають його реальній кар'єрі й думок про нього керівництва, другий – частіше за все з невисокою заробітною платою, яку отримують публічні службовці. Через це внутрішня незадоволеність цілком ймовірно може перейти у зовнішню незадоволеність, роздратування, спрямоване не лише на членів колективу (і тоді погіршується психологічний мікроклімат), проте й відвідувачів.

На публічного службовця, за словами Н. В. Заблоцької-Сеннікової, «...з однієї сторони, можуть тиснути зовнішні фактори, а з іншої під тиском зовнішніх з'являються і внутрішні – такі як невдоволення роботою, спілкуванням, незадоволеність очікуванням. У сукупності ці аспекти можуть привести до емоційного виснаження та «емоційного вигорання» службовця, депресій» [13, с. 67].

Синдром професійного вигорання тісно пов'язаний з усіма аспектами, котрі торкаються всіх рівнів виробничого життя працівників, зокрема: особистого рівня; професійного рівня; колективного та організаційного рівнів. На задоволеність трудовою діяльністю публічних службовців впливають такі фактори, як : мотиви трудової діяльності; задоволеність працівниками наявними системами оцінки їх роботи, механізмами мотивації (матеріальної та нематеріальної) та можливостями професійного та кар'єрного росту; психологічною атмосферою в органі місцевого

самоврядування; групова згуртованість, комунікації з колегами. Тобто ми прослідковуємо певну залежність між задоволеністю працею та появою синдрому професійного вигорання. І чималий вплив відіграє такий фактор, як психологічна атмосфера в органі місцевого самоврядування; групова згуртованість та комунікації з колегами.

Професійна діяльність публічних службовців пов'язана з активною міжособистісною взаємодією, постійною емоційною самовідданістю з високим рівнем відповідальності, що призводить досить часто до психоемоційного та нервового перевантаження, і як наслідок – до розвитку професійного стресу [54, с. 58].

Бойко В. В. розробив наступну методику, що розглядає процес розвитку синдрому емоційного вигорання у вигляді трьох фаз (табл. 1.1) [4-5]:

Таблиця 1.1

Фази синдрому емоційного вигорання

Фаза	Характеристика фази	Симптоми
1. Напруження	Нервове (тривожне) напруження служить провідником і пусковим механізмом при формуванні емоційного вигорання. Напруження має динамічний характер, що зумовлено виснажливою сталістю чи посиленням психотравмуючих факторів.	Переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою, загнаність в клітку, тривога та депресія.
2. Резистенція (чи фаза опору)	Людина усвідомлено чи неусвідомлювано прагне до психологічного комфорту, намагається зменшити тиск зовнішніх обставин за допомогою засобів, що має в розпорядженні.	Неадекватне, вибіркове, емоційне реагування
3. Виснаження	Виразене пониження енергетичного тону та послаблення нервової системи. Психологічний захист у формі емоційного вигорання стає невід'ємним атрибутом особистості.	Емоційний дефіцит, емоційна відстороненість, особиста відстороненість, психосоматичні та психовегетативні порушення

Соціально-психологічний клімат впливає на професійне вигорання, оскільки саме в реалізації людини в професії формується ставлення людини до праці, ставлення до своїх колег по роботі і в кінцевому підсумку ставлення до самого себе. Соціально-психологічний клімат, що складається зі

ставлення людей один до одного й до себе, відображає й ставлення людей до суспільства, впливає на формування ієрархії ціннісних орієнтацій. Саме тому важливо вимірювати параметри соціально-психологічного клімату. Для діагностики стану соціально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування необхідно проводити комплексне обстеження персоналу та керівництва за допомогою опитування, тестування, анкетування, включаючи спостереження та інтерпретацію отриманих даних.

Зауважимо, що перше місце серед корупційних ризиків посідає саме недоброчесність поведінки державних службовців. Нагадаємо, що доброчесність також є одним із десяти принципів державної служби, котрі визначені Законом України «Про державну службу». Так, згідно Закону Державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів, серед яких доброчесність, під якою розуміється: «...спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [14]. Слід зазначити, що III розділ Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування має назву «Доброчесність» [24]. Тому на сьогодні, коли спостерігаємо швидкі зміни життя, посилення глобалізаційних процесів, що помітні в усіх сферах суспільного життя, як представники як приватного, так і державного сектора швидко переорієнтовуватись на більш технологічні виробництва та активніше застосовувати новітні управлінські підходи і методи, що забезпечать їх стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Однією із складових цих процесів є залучення високопрофесійного кадрового ресурсу, котрий спрямовує свою діяльність на досягнення мети організації і стане інвестицією у її майбутній розвиток. Також для сучасної організації важливим завданням є побудова та впровадження довготривалої стратегії пошуку, залучення та утримання талановитих співробітників [29, с. 56]. Перед органами місцевого самоврядування стоїть на порядку денному значна кількість завдань, вирішення яких потребує об'єднання людських

ресурсів, згуртованості та взаємопідтримки у колективі. Успіх будь-якої установи, організації залежить не лише від професіоналізму чи особистих якостей окремих працівників, проте й від спільної діяльності всього колективу. Поскілки ліпший результат виконання завдання можна отримати за умови, коли працівники взаємодіють у команді, а не поодинці, так як кожна людина може зробити свій особистий внесок у певний процес найкращим чином.

Спробуємо з'ясувати, на скільки дослідженою є проблематика соціально-психологічного клімату серед науковців загалом, а також серед тих дослідників, які займаються проблематикою публічного управління та адміністрування. Перш за все необхідно з'ясувати сутність поняття «соціально-психологічний клімат». Здійснити це можна за допомогою морфологічного аналізу, котрий дозволяє оцінити проблему в різних аспектах. Дані цього аналізу представлено в додатку А.

Варто зауважити, що досить часто з поняттям «соціально-психологічний клімат» ув'язують поняття «організаційна культура».

Щодо основних характеристик соціально-психологічного клімату, то ключовими є: задоволеність членів колективу відносинами, процесом праці, керівництвом; взаєморозуміння і авторитетність керівників та підлеглих; міра участі членів колективу в керуванні і самоврядуванні колективу; згуртованість колективу; свідомі дисципліна; продуктивність праці [41, с. 124].

Основні показники соціально-психологічного клімату в трудовому колективі заключаються в прагненні до збереження групової цілісності, сумісності, згуртованості, спрацьованості, відкритості, контактності, відповідальності (рис. 1.1).

Найважливішою особливістю соціально-психологічного клімату є те, що він дає узагальнену, інтегральну характеристику психологічного стану колективу, оскільки поєднує в собі взаємодію соціальних, групових та особистісних факторів як умов трудової діяльності. Серед цих факторів

мотиваційний є одним із найважливіших, оскільки визначає ступінь активності та ставлення людини до праці. Зупинимось детальніше на структурі, видах соціально-психологічного клімату в колективі та факторах, що впливають на його формування.

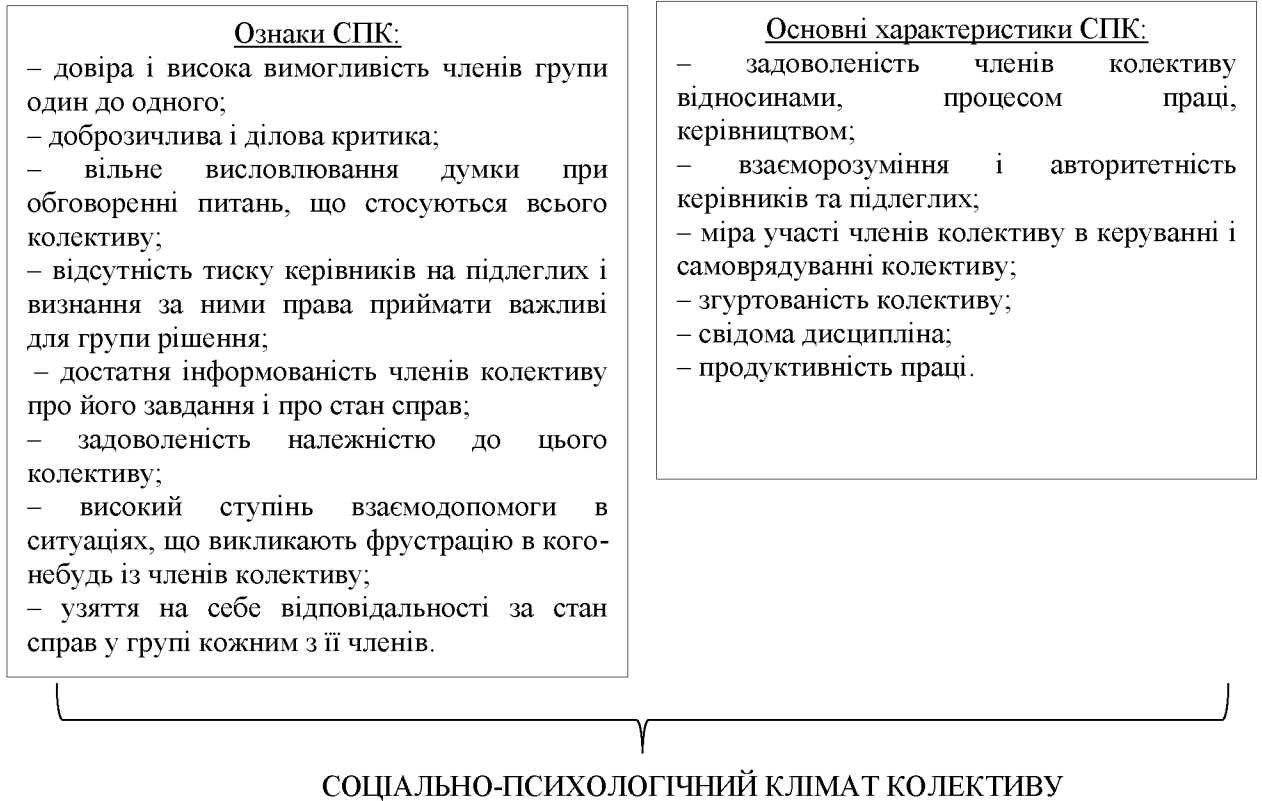


Рис. 1.1. Основні ознаки та характеристики соціально-психологічного клімату колективу

Психологічний клімат формується на двох рівнях: статичному та динамічному [33, с. 87]. Перший рівень – стійкий та стабільний стан і не піддається руйнуванню. Другий рівень – щоденний настрій кожного співробітника на роботу. Цей рівень визначається як «психологічна атмосфера». На відміну від психологічного клімату, вона характеризується швидкими змінами й практично не усвідомлюється людьми. Зміна психологічної атмосфери впливає на настрій та працездатність особи впродовж дня. Зміни клімату є більш вираженими та помітними. Вони усвідомлюються співробітниками більш гостро, частіше за все людина встигає адаптуватися до них впродовж тривалого часу.

Формування соціально-психологічного клімату визначається факторами, що дозволяють аналізувати працездатність всього колективу.

1.2. Структура, види соціально-психологічного клімату в колективі та фактори, що впливають на його формування

До структури соціально-психологічного клімату органу місцевого самоврядування та чинників, що впливають на його становлення входять компонентами як такі складові, що відображають рівень задоволеності педагогічних працівників, зокрема: змістом праці; умовами праці та побуту; міжособистісною взаємодією всередині колективу; міжособистісною взаємодією поза колективом; міжособистісною взаємодією з населенням; стилем керівництва особистістю керівника, стосунками керівника й підлеглими (додаток Б).

Задоволеність публічних службовців своєю діяльністю залежить не лише від матеріальних благ (окладів, дотацій та премій) та додаткових соціальних пільг (медична страховка, безкоштовне харчування, оплата навчання).

Питання задоволеності працівників торкаються таких важливих напрямів управління персоналом як лояльність та залученість. Поява та розвиток поняття «залученість» припадає на кінець XX початок XIX століття. На даний час у світі існує приблизно п'ятдесят визначень «залученості». З кожним роком уявлення співробітників про свою працю стає дедалі ширшим, робиться акцент на впровадження шторм-технології. На сьогодні більшість компаній намагаються використовувати запропоновані раніше підходи до замученості персоналу задля стратегічного планування інвестицій в розвиток персоналу. Ці передові погляди привертають увагу також і фахівців галузі управління людськими ресурсам в державному секторі.

Лояльність персоналу дуже близька до теорії залученості, велика кількість управлінського персоналу вважають тотожними ці поняття, що не правильним. Лояльність означає, що співробітникові подобається робота в конкретній організації, в якій він працює, і він розглядає працевлаштування в ній на довгострокову перспективу, проте у нього відсутня висока мотивація щодо виконання своїх обов'язків [11, с. 269].

Теорія залученості містить всі елементи, що розглядаються в теорії лояльності персоналу, проте є більш досконалою та повною. Трикомпонентна модель лояльності, запропонована Дж. Майером і Н. Аллен в 1990 році, виокремлює три підходи до лояльності: емоційний, продовжений та нормативний. Так, продовжена лояльність заснована на підрахункові переваг праці в організації. Якщо факторів, які б утримували співробітника в організації, буде більше ніж «мінусів», то людина залишиться в ній працювати.

Нормативна лояльність – уявне чи реальне почуття обов'язку перед організацією, що спонукає залишитися в ній працювати. ці види лояльності вказують на її примусовий характер. Емоційна лояльність входить в поняття замученості й означає емоційну прихильність співробітника до організації, людина ідентифікує себе з цілями організації й прагне продовжити працю виключно у власних інтересах та бажанні [48-49].

Впровадження технології залученості персоналу, як і вимірювання рівня залученості персоналу в державних органах влади та в органах місцевого самоврядування є актуальним, хоча і новим. Так, Управлінням з питань персоналу НАДС проводиться опитування працівників апарату щодо визначення рівня залученості, метою якого є моніторинг емоційного стану співробітників, що безпосередньо впливає на мотивацію виконувати роботу з максимальною віддачею. Так, у період з 17 березня по 6 квітня 2021 року було проведено таке опитування, яке показало, що рівень залученості співробітників становить 70%. Це свідчить про те, що НАДС є успішною та ефективною організацією [32].

80 опитаних співробітників вказали, що їм подобається робота та й в цілому праця в НАДС. 64% опитаних відзначили, що можуть порекомендувати НАДС як гарне місце роботи, а 57 % респондентів підтвердили, що докладають більших зусиль в роботі, ніж від них вимагають, з метою досягнення кращих результатів. 89 % опитаних співробітників НАДС задоволені безпосереднім керівником [32].

Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі є постійним практичним завданням, по-перше, керівників, по-друге, психологічної служби та, по-третє, кожного члена колективу. Іноді одним із вирішальних моментів при виборі в якості місця роботи саме органу місцевого самоврядування або рішенні на користь залишитися в ньому працювати надовго є якась атмосфера, яка прив'язує співробітника на багато років або, навпаки, змушує швидше покинути орган.

Соціально-психологічний клімат буває: позитивним чи негативним. Ознаки позитивного та негативного соціально-психологічного клімату наведено за допомогою даних додатку В. Результати проведеного соціологічного опитування вітчизняними дослідниками Савченко Б. Г., Сурженко Є. М. [38, с. 292] серед працівників районних державних адміністрацій, районних виконавчих комітетів, працівників місцевих і сільських рад говорять про те що більшість респондентів незадоволені політикою керівництва. Негативне оцінювання керівників свідчить, перш за все, про низький рівень їх управлінських навичок, невміння прислуховуватися до думки колег і підлеглих та обирати оптимальний стиль керівництва, попереджувати і розв'язувати конфлікти, а також про відсутність вміння створювати позитивний морально-психологічний клімат у колективі.

М. Аргайл відзначає зовнішні чинники задоволеності працею: заробітна плата, відносини зі співробітниками, відносини з керівництвом та можливості просування по службі; К. Замфір додає до них умови праці та зміст праці [34, с. 102].

Усі перелічені нами фактори відіграють участь в оцінці задоволеності роботою. Від задоволеності працею конкретним співробітником, особливостей її організації, специфіки змісту залежить емоційний клімат у всьому колективі. Виявивши, наскільки члени колективу задоволені чи незадоволені працею, можна коригувати психологічний клімат в організації, ставити нові завдання, йти до поставленої мети з мінімальними емоційними витратами для колективу, знаходити підходи до діяльності, виходячи з індивідуальних особливостей кожного.

Оскільки соціально-психологічний клімат є результатом спільної прикладної діяльності людей, їх міжособистісного взаємодії, то він проявляється у таких групових ефектах, як загальний фон, думка колективу, настроїв, особисте почуття, оцінка умов життя та роботи особистості колективі [5, с. 74].

Міжособистісні відносини визначають становище людини групи, колективі, і залежно від того, як вони складаються, залежить емоційне благополуччя, задоволеність чи незадоволеність людини перебуванням у цій спільності. Від відносин між колегами залежить згуртованість групи, колективу, здатність вирішувати поставлені завдання

А. Ф. Шикун визначає внутрішній соціально-психологічний клімат як «сукупність обставин, у яких здійснюється діяльність людей» [53, с. 56]. У зв'язку з тим, що обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна коригувати, і багато в чому це залежить від позиції та дій керівника. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет управлінця та ефективність його праці, проте й атмосфера в колективі та взаємини між підлеглими та керівником. Коли весь орган місцевого самоврядування працює ефективно й злагоджено, то керівник виявляє, що крім поставленої мети досягнуто й багато іншого, наприклад, взаєморозуміння, задоволеність собою та виконаною роботою, людське щастя.

Таким чином, оптимальний стиль управління, певний набір

особистісних та ділових якостей керівника стають одними з важливих критеріїв успішності виконання завдань організації та колективу.

Схиляючись до думки Урбановича А. А., під стилем керівництва ми ми розуміємо відносно стійку систему способів, методів та форм впливу керівника на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності [45, с. 32]. При цьому кожному конкретному керівнику не може бути властивий тільки один стиль, все залежатиме від конкретної ситуації. Індивідуальний стиль виявляється в практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорії управління та використання професійного досвіду.

На думку багатьох дослідників, немає універсального, найкращого стилю управління. Специфіка сучасного розвитку соціальних подій та низька прогнозованість суспільних взаємозв'язків, особливо на тривалий період, вимагають від керівника адекватної оцінки ситуації, готовності до змін, творчого аналізу зовнішніх обмежувальних факторів та внутрішніх можливостей їх подолання, розумної готовності до ризику, навичок тайм менеджменту та вміння прогнозувати наслідки своїх рішень. У цілому нині сучасна ситуація вимагає від керівника застосування практично всіх розробок управлінської науки разом із умілим використанням сильних сторін особистості менеджера.

Для керівника органу місцевого самоврядування найголовнішим ресурсом є людський. Тому керівник в першу чергу повинен турбуватися про створення комфортних умов (як матеріальних, так і психологічних) для своїх підлеглих. При формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату велику роль відіграє саме керівник органу місцевого самоврядування (ОМС). Керівник ОМС є виборною посадою. Це означає, що на ньому лежить велика відповідальність, так як його основна мета – привести орган до успіху. А успіх ОМС на 80 % залежить від керівника та від його здібності керувати людьми.

Свідоме поведінка співробітників організації періодично призводить до

появи протиріч між сторонами, що робить неминучим виникнення конфлікту у трудовому колективі. Конфлікти мають значний вплив на соціально-психологічний клімат усередині компанії, і навіть на ефективність її діяльність у цілому, що надає темі управління конфліктами особливу актуальність. Конфлікт є суперництвом сторін, які прагнуть зайняти позицію, протилежну тій, що займає опонент. Конфліктною ситуацією, що виникає в організації, можна вважати протиріччя між інтересами сторін, що виявляється у процесі соціально-трудових відносин.

Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі є тривалим і складним процесом, і часом керівництво організації неспроможне сформувати внутрішню функціонально корисну соціальну культуру. Конфліктні ситуації при цьому призводять до низки таких проблем, як зниження продуктивності праці, працездатності персоналу, збільшення плинності кадрів, зниження лояльності персоналу та загострення міжособистісних відносин у колективі.

Таким чином, конфлікт здійснює безпосередній вплив на багато аспектів трудової діяльності, в тому числі й на задоволеність трудовою діяльністю та мотивацію публічних службовців. Внаслідок негативного впливу конфлікту на вказані фактори, конфлікти в цілому впливають на плинність кадрів, лояльність персоналу та ефективність праці. Тому в органах місцевого самоврядування керівництво повинно знаходити час на роботу з профілактики, запобігання та попередження конфліктів з метою мінімізації негативних наслідків їх впливу.

Важливо приділяти особливу увагу створенню системи управління конфліктами, їх запобігання та мінімізації негативних наслідків від конфліктних ситуацій у колективі. Управління конфліктними ситуаціями у створенні – це процес взаємодії зі співробітниками, мета якого полягає у усуненні причин конфлікту та зміні поведінки сторін відповідно до прийнятих норм.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення

об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей (додаток Д). Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних, так і приватних причин конфліктів.

На думку більшості дослідників найбільш ефективним методом підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в робочому колективі відіграють години психологічного розвантаження, що проводяться щонеділі, спрямовані на профілактику емоційного та професійного вигорання, а також згуртовування колективу. Подібного роду заняття допомагають зняти напруження, що накопичилося за тиждень. Також для підтримки оптимального рівня соціально-психологічного клімату в колективі необхідною є регулярна діагностика атмосфери в колективі, що є індикатором небезпеки порушення балансу в трудовому колективі ще на стадії протиріч, на якій конфлікт ще не назрів, тому є можливість його попередити.

Профілактика конфлікту представляє такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктогенних факторів і обмеженні таким шляхом можливості їх виникнення чи деструктивного розвитку в майбутньому.

Більшість дослідників вважають, що «попередження» є: «організацією взаємодії та співпраці людей, що виключає або зводить до мінімуму можливість виникнення конфліктів між ними; діяльність суб'єктів взаємодії (або одного з них), а також третіх осіб (посередників) щодо усунення об'єктивних і суб'єктивних причин конфлікту, що назріває» [2, с. 288]; діяльність осіб з усунення об'єктивних або суб'єктивних причин конфлікту, що назріває, розв'язання протиріччя неконфліктними способами [42, с. 8]; «конфлікт як і хворобу, легше попередити, ніж вирішити (вилікувати). Чим пізніше починається лікування, тим складніше воно триває і тим тяжчими є наслідки» [51, с. 95]; вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту [16, с. 45].

Таким чином, під попередженням конфлікту ми розуміємо управлінську майстерність щодо керування процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

Періодичне, один-два рази на рік, оцінювання стану взаємин у структурних підрозділах організації дозволяє досить точно виявити тенденції в динаміці взаємин, а отже, вжити своєчасних заходів щодо їх удосконалення. За умови цілеспрямованої роботи керівника колективу, соціальних працівників з поліпшення соціально-психологічного клімату методика дозволяє досить об'єктивно оцінити результативність цієї роботи [Анцупов].

Регулярна оцінка взаємин за допомогою методики дає можливість кожному членові групи виявити характер змін у своєму стані під час роботи в колективі, визначити напрями й результативність своєї роботи з поліпшення взаємин із колегами. Методика дозволяє також оцінити ефективність роботи із запобігання конфліктів між працівниками, динаміку показників взаємин у групі, що характеризують їх конфліктність, зміна стану найбільш конфліктних членів групи тощо. Її можна застосовувати декілька разів на рік між різними групами з метою порівняння результатів, з'ясування певних зрушень.

Висновки до розділу 1

Таким чином, розгляд теоретичних аспектів формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування дозволяє зробити низку висновків:

1. Гостра проблема створення сприятливого психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування зумовлена атмосферою діяльності, для якої характерна жорстка конкуренція, у тому числі за якість та професіоналізм. Швидка реакція на нові вимоги, вміння пристосовуватися до частих змін структури процесу творення та його

функціональних обов'язків, психологічна нестійкість призводять до погіршення психологічного клімату.

2. Сприятливий психологічний клімат в органі місцевого самоврядування є результатом клопіткої щоденної праці всього колективу, за дотримання ключового умови – спланованої та організованої роботи керівником-професіоналом.

3. Роль керівника у створенні сприятливого соціально - психологічного клімату в колективі є суттєвою та багатоманітною. Необхідне прагнення створення умов підтримки сприятливого психологічного клімату. Для цього необхідно мати чітко побудовану методичну роботу органу місцевого самоврядування, чіткого розмежування управлінських функцій для формування та підтримки психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Аналіз факторів макросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування

На 2020-2021 роки припадає початок другого етапу децентралізації в Україні. Варто зазначити, що Кабінет Міністрів України визначив підтримку реформи децентралізації в Україні як одне з пріоритетних завдань, що повинно сприяти розвитку місцевого самоуправління та економічного розвитку країни в цілому. Саме тому 2020 рік став ключовим у питанні формування базового рівня місцевого самоврядування, зокрема: 12 червня 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня. Відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів, в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які покриватимуть усю територію країни. Серед позитивних змін, що створили стійке підґрунтя для наступних кроків реформи місцевого самоврядування, а також сприяли прискоренню реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, соціальних послуг, енергоефективності та інших секторах, можна назвати наступні (табл. 2.1) :

Таблиця 2.1

Позитивні зміни другого етапу реформи децентралізації, 2021 р.

Дата	Крок	Наслідки дії
17 липня 2020 р.	Постанова Верховної Ради України № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів» [30]	Тепер в Україні 136 районів, а старі 490 районів парламент ліквідував.
15 липня 2020 р.	Постанова Верховної Ради України №3809 «Про призначення чергових місцевих виборів у 2020 році» [31]	Призначення чергових місцевих виборів у 2020 р.
25 жовтня 2020 р.	Проведення місцеві вибори на новій територіальній основі громад і районів.	Вибори на новій територіальній основі громад і районів.

Мачухівська сільська рада (Рада) є органом місцевого самоврядування,

що представляє Мачухівську територіальну громаду та здійснює від її імені та в інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами України.

Одним із ключових завдань, що стоїть перед цим органом місцевого самоврядування є належне управління переданими державною владою повноваженнями та фінансами. Як зазначається у науковій доповіді «Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні», підготовленої Шевченко О. В., Романовою В. В., Жаліло Я. А. та ін.: «...у малих громадах може бути більше можливостей для безпосереднього контактування громадян із посадовцями органів місцевого самоврядування»[12].

Серед векторів діяльності Мачухівської сільської ради : проблеми місцевого економічного розвитку та інвестиції, безпека в громаді, соціального, судового захисту населення, охорони здоров'я, актуальних питань молоді, спорту та культури, а також гострі питання, що стосуються надання адміністративних послуг, е-врядування, сільський розвиток, проблеми гендерної рівності. Всі ці проблеми є не простими щодо вирішення, доволі болючими в розумінні населення. Ця складність позначається на діяльності публічних службовців, які щоденно займаються цими питаннями. Служба в органах місцевого самоврядування нерозривно пов'язана з питаннями, що торкаються моралі, етики. Публічні службовці мають величезний вплив на життя звичайних громадян. У багатьох випадках ці особи можуть ухвалювати рішення, які мають велике значення для повсякденного життя громадян, а також визнавати, відхиляти чи модифікувати прохання громадян про деякі послуги або дозволяти.

Вважаємо (беручи до уваги численні дослідження), що серед умов, котрі визначають соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування, суттєвими є дві групи факторів: макросередовища та мікросередовища.

**Фактори, що формують соціально-психологічний клімат усередині
колективу Мачухівської сільської ради, 2021 р.**

Фактори СПК	
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ	МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ
Суспільно-політична ситуація в країні; соціально-економічна ситуація в країні; організація життя людей в державі; рівень якості життя людей в країні; фактори соціально-демографічного зростання населення країни; фактори регіонального характеру; фактори, що зачіпають етнічні питання.	Систему морального стимулювання; індивідуально-психологічні характеристики членів колективу; особистість керівника – сільського голови; стиль керівництва; тип установок на підлеглих; особистий приклад.

Проаналізуємо фактори макросередовища, що позначаються на діяльності працівників Мачухівської сільської ради, та впливають на їх настрої і в результаті визначають колективний настрій – соціально-психологічний. Адже люди є специфічним видом ресурсів, котрими володіє будь-яка організація.

З метою діагностики суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в країні службовцями ОМС та її впливу на результати діяльності було проведено опитування серед працівників Мачухівської сільської ради.

Було запропоновано оцінити:

1. Суспільно-політичну, соціально-економічну ситуацію в країні; організацію життя людей в державі та рівень якості життя людей в країні; фактори соціально-демографічного зростання населення в Україні.

2. Вплив суспільно-політичної, соціально-економічної ситуації в країні; організації життя людей в державі та рівень якості життя людей в країні; факторів соціально-демографічного зростання населення в Україні на діяльність в органі місцевого самоврядування.

Дані опитування (додаток Д) показали, що 82,5 % опитаних співробітників оцінили ситуацію в Україні вкрай негативно. Для 11,8 % опитаних респондентів ситуація є середнього рівня складності. 2,2 % опитаних не могли відповісти на ці питання, деякі відмовилися відповідати.

Вкрай низьким щодо позитивності оцінки ситуації виявився відсоток опитаних тобто 3,5 % респондентів.

Щодо того, яким чином ситуація в Україні позначається на діяльності в органі місцевого самоврядування, ми отримали такі дані, котрі відображені на рис. 2.1.

«Погіршується настрій, нема бажання взагалі щось робити» – 48,4 %.

«Впадаю у відчай, з'являються ознаки тривоги, втрата інтересу до всього того, що відбувається навколо мене» – 14,7 %.

«Відчуваю себе роздратованим, іноді зриваюсь на близьких чи колегах по роботі» – 25,6 %

«Намагаюся абстрагуватися, і не думати про погане» – 2,3 %.

«Вважаю, що ситуація скоро зміниться на краще» – 9,0 %.



Рис. 2.1. Результати відповідей співробітників Мачухівської сільської ради щодо оцінювання ступеню впливу суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації в Україні на діяльність в органі місцевого самоврядування, 2021 р.

Насторожують відповіді 48, 4 % опитаних співробітників, у яких погіршується настрій та нема бажання взагалі щось робити, а також високий відсоток тих службовців (25,6 %), які відчувають себе роздратованими, іноді зриваються на близьких чи колегах по роботі, що є тривожними сигналами про негативні настрої серед публічних службовців, що безперечно впливає і на колективний настрій, тобто соціально-психологічний клімат.

Щодо рівня якості життя людей в країні, респондентам були задані питання:

1. Яке з тверджень Вам ближче:
 - а). Я хочу жити краще, ніж інші.
 - б). Я хочу жити не гірше, ніж інші.
 - в). Складно відповісти.

На які було отримані наступні відповіді: 47, 6 % хочуть жити не гірше інших, 42,5 % – хочуть жити краще інших і досягати успіху (45%).

2. Яке твердження Вам ближче: а). Я відчуваю, що мої кращі роки ще попереду. б) Я зараз переживаю найкращі роки свого життя. в) Я відчуваю, що найкращі роки мого життя вже позаду.

Серед опитаних співробітників 39, 9 % відповіли, що їхні найкращі роки ще попереду, 22,3 % – переживають в даний час, 37,8 – найкращий час уже позаду.

Нас також цікавило питання щодо оцінювання якості отримуваних послуг та діяльності органів влади за місцем проживання, яке також відноситься до факторів макрорівня та позначається на соціально-психологічному стані.

Таблиця 2.3

**Дані опитування населення с. Мачухи Полтавського району
щодо оцінювання якості отримуваних послуг та
діяльності органів влади за місцем проживання, 2021 р.**

Запитання	Відповіді респондентів, %			
	Відмінному	Задовільному	Незадовільному	Вагаюся з відповіддю
1. На Ваш погляд, в якому стані знаходяться зараз справи в регіоні в основних галузях та сфері економіки?				
1.1. Сільське господарство	21,6 %	72,3 %	1,0%	5,1 %
1.2. Забезпечення населення доступним житлом і житлово-комунальними послугами	3,68	44,79	46,8	4,73
1.3. Освіта	13,5	35,2	46,6%	4,68
1.4. Охорона здоров'я	7,5	24,1	66,3	2,1

Більш детальні відповіді були отримані за цими питаннями (додаток Д), зокрема:

– Чи задоволені Ви в цілому якістю наданих житлово-комунальних послуг (враховуючи час очікування спеціалістів, наявність необхідних засобів, матеріалів тощо)? Були тримані ствердні відповіді «Так» та «Скоріше так» від 35,5 % опитаних та негативні («Скоріше ні», «Ні») – 59,5 % . Тих, хто вагався з відповіддю було серед респондентів 5 % .

Щодо питання: «Оцініть, будь ласка, в якому стані знаходяться в районі, де Ви проживаєте, заклади освіти?», були отримані позитивна відповідь «Відмінному» від 36,9 % опитаних. «Задовільному» – 33,2 %, «Незадовільному» – 25,6. Тих, хто вагався з відповіддю було серед респондентів 4,3 % .

Щодо того, чи задоволені в цілому якістю медичної допомоги, яка надається по місцю проживання, були питання, що стосувалися оцінки роботи:

Сімейного лікаря («Так», «Скоріше так» – 47,8 %; «Ні», Скоріше ні» – 49,8 % . «Вагаюся з відповіддю – 2,4 %).

Лікарів-спеціалістів («Так», «Скоріше так» – 32,8 %; «Ні», Скоріше ні» 65,1 – %. «Вагаюся з відповіддю – 2,1 %).

Медичних стаціонарів (лікарень, госпіталів тощо), то позитивні відповіді («Так», «Скоріше так») дали 36,2 % із опитаних, а негативні («Ні», Скоріше ні») – 60,7 % респондентів.

Щодо задоволеності в цілому умовами для занять фізичною культурою та спортом (наявність, доступність, оснащеність спортивних залів, басейнів, площадок і т.п.), то значна кількість опитаних 68, 1 %) не задоволені цими умовами.

Стосовно питання: «Чи відчуваєтеся Ви в безпеці на вулиці, громадських місцях, в тому числі й транспорті, де проживаєте?» було отримано такі дані: позитивні відповіді від 64,2 % опитаних, а 31,8 % – негативні.

В цілому опитування показало проблемні місця, зумовлені прогалинами в роботі органів місцевого самоврядування, що є тими факторами макросередовища, які, на нашу думку, можуть позначатися на негативних настроях населення і відображатися на соціально-психологічному кліматі в колективі досліджуваного органу.

2.2. Аналіз факторів мікросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування

Перейдемо до оцінювання факторів мікросередовища, до яких ми віднесли (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

Фактори мікросередовища, що мають вплив на соціально-психологічний клімат в колективі Мачухівської сільської ради

ФАКТОРИ МІКРОСЕРЕДОВИЩА		
Об'єктивні	Суб'єктивні	
	Соціально-психологічні	Індивідуально-психологічні
Технічні, санітарно-гігієнічні, організаційні характеристики.	Офіційні та організаційні зв'язки в колективі; рівень розвитку співробітництва, сумісність працівників (психофізіологічна, соціально-психологічна); рівень взаємодопомоги, товариських контактів, наявність неофіційної структури, спрацьованість; групова згуртованість; колективна самоорганізованість групи	Тип темпераменту; рівень конфліктності, стресостійкість; стан агресії;

Джерело: розробка автора

Ці фактори відображаються в позитивному чи негативному відношенні на формуванні соціально-психологічного клімату серед співробітників сільської ради.

У більшості управлінського персоналу складається думка про те, що є цілком природнім та необхідним явищем, так як представляють собою один із проявів закону діалектичного розвитку – єдності та боротьби протилежностей. Відомий дослідник Здравомилов А. Г. вважає, що будь-

яка організація проходить в своєму розвитку через серію внутрішніх конфліктів, що вона взагалі не може існувати без внутрішньої напруженості та без зіткнення між певними позиціями, представленими в ній [15, с.114].

У червні 2021 р. нами було проведено опитування серед персоналу досліджуваного органу місцевого самоврядування (додаток Е₁). Нами було запропоновано перелік позитивних функцій, серед яких :

розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами; отримання нової інформації про опонента; згуртованість колективу підприємства при протиборчих діях із зовнішніми труднощами; джерело інновацій, стимулювання до змін та розвитку; зняття «синдрому покірності» у підлеглих; створення та підтримання балансу сил і, зокрема влади, соціального контролю; нормотворчість, поява нових правил і форм поведінки; діагностика можливостей опонентів, вияв ймовірних відповідних дій іншої сторони; виявлення управлінських проблем у підприємстві (структурному підрозділі).

А також негативні, зокрема :

великі матеріальні та емоційні затрати на участь в трудовому конфлікті; конфлікт як складна ситуація завжди супроводжується стресом, тому як наслідок різко зростає ймовірність серцево-судинних захворювань, хронічних порушень функціонування кишково-шлункового тракту; конфлікт призводить до звільнень співробітників, погіршення стану трудової дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; в конфлікті формується уявлення про переможену групу як про ворога; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі; деструкція системи міжособистісних стосунків, які склалися перед цим, прояв неприязні, ворожості, ненависті; складне відновлення ділових стосунків; закріплення в соціальному досвіді особистості та групи насильницького способу вирішення проблеми.

Ці причини були проранжовані за частотою виникнення.

Функції трудових конфліктів серед персоналу Мачухівської СР продемонстровані за допомогою даних в додатку E_2 .

Аналіз даних додатку E_2 дозволив виокремити найбільш важливі позитивні функції конфліктів, насамперед виявлення управлінських проблем ОМ – 1 ранг, отримання нової інформації про опонента; згуртованість колективу підприємства при протиборчих діях із зовнішніми труднощами – 2 ранг, а також нормотворчість, поява нових правил і форм поведінки; діагностика можливостей опонентів, вияв ймовірних відповідних дій іншої сторони – 3 ранг.

Серед негативних функцій розподіл виявився наступним : великі матеріальні та емоційні затрати на участь в конфлікті – 1 ранг, позиція «Конфлікт як складна ситуація завжди супроводжується стресом, тому як наслідок різко зростає ймовірність серцево-судинних захворювань, хронічних порушень функціонування кишково-шлункового тракту» зайняла 2 позицію, а 3 ранг зайняла позиція «Звільнення співробітників, погіршення стану трудової дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; уявлення про переможену групу як про ворога».

Керівництво Мачухівської сільської ради з метою профілактики та попередження трудових конфліктів приділяють вагому частини уваги конфліктним ситуаціям, їх причинам, прогнозуванню та уникненню. Проте ця увага не завжди спрямована в потрібне річище для досягнення позитивного результату. За допомогою даних таблиці 2.6 наведемо типи конфліктних ситуацій, що зустрічаються найчастіше в колективі серед співробітників Мачухівської сільської ради.

Аналіз даних, представлених у додатку Ж, дозволяє зробити висновки про те, що найбільш характерними є такі конфліктні ситуації : а) несумлінне виконання обов'язків (39, 4 %); б) незадовільний стиль управління (20,6 %); в) неадекватне уявлення про конкретну ситуацію (17,9 %); г) індивідуально-психічні особливості індивіда (13,0 %) та низька професійна підготовка (9,1 %).

Характерними проявом конфліктних ситуацій в органі МС є: порушення трудової дисципліни та прогалини в роботі; помилки в підборі і розстановці кадрів, прогалини в плануванні та помилки в організації контролю; неадекватне оцінювання, судження про дії інших суб'єктів соціальної взаємодії та помилки у висновках щодо конкретних ситуацій; порушення прийнятих в соціальній групі правил взаємовідносин та етики спілкування; брак у роботі та нездатність прийняти адекватне рішення.

Нами досліджено, що основними фазами конфлікту є: початкова; підйому; піку конфлікту та спаду. Помічено, що фази конфлікту можуть повторюватися циклічно. Наприклад, після фази спаду в 1-му циклі може початися фаза підйому 2-го циклу з проходженням фаз піка і спаду, потім може початися 3-й цикл і т.д. При цьому можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються.

Взаємозв'язок фаз і етапів конфлікту, а також можливості менеджера щодо його вирішення наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Співвідношення фаз і етапів конфлікту в колективі

Мачухівської сільської ради, 2021 р.

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
1. Початкова фаза	Виникнення та розвиток конфліктної ситуації, усвідомлення конфліктної ситуації	92 %
2. Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46 %
3. Фаза піку	Розвиток відкритого конфлікту	менше 5 %
4. Фаза спаду	–	близько 20 %

Джерело: за результатами спостереження за конфліктами персоналу, 2021 р.

Прогнозування трудового конфлікту – це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування трудових конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У трудовому колективі Мачухівської СР такими умовами (факторами) є : стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство й мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища. Для попередження будь-якого виду несприятливої поведінки співробітників, керівником повинні бути організовані та проконтрольовані певні комплекси методик дослідження, такі, як: спостереження, бесіди, тести, опитувальники, аналіз результатів діяльності та інші, які будуть сприятливими до специфіки діяльності організації чи колективу як такого.

Особливе місце в прогнозуванні трудових конфліктів займає постійний аналіз як загальних, так і одиничних причин конфліктів. Трудовий конфлікт здійснює безпосередній вплив на соціальне оточення його учасників. Міра посилення такого впливу зростає з підвищенням інтенсивності зв'язків опонентів із їхнім оточенням. Вплив трудового конфлікту на групу, у якій він виникає, залежить також від рангів учасників, від інтересів, що відстоюються, інтенсивності протистояння. Це в свою чергу дозволяє зробити висновки про ефективність прогнозування конфліктів. Саме з цією метою було проведене спеціальне опитування. Працівникам пропонувалося відповісти на питання: «Чи покращуються відносини в колективі після конфліктних ситуацій?»

Згідно анкетного опитування працівників (додаток 3), вплив трудового конфлікту на взаємовідносини в колективі Мачухівської сільської ради можна представити наступним чином (рис. 2.2). Так, під впливом трудових конфліктів (ТК) відносини в колективі більше погіршуються, ніж покращуються, так визнали 56,2 % опитованих працівників.

Після завершення конфлікту помітним є погіршення якості спільної діяльності, що прослідковується в більшості ситуацій, зокрема у таких випадках: конфлікт не вирішувався, а поступово згасав; коли своїх цілей досяг опонент, що був неправий; конфлікт був тривалим, а перевага правого опонента виявилася «повною»; до конфлікту було втягнуто багато членів

колективу.

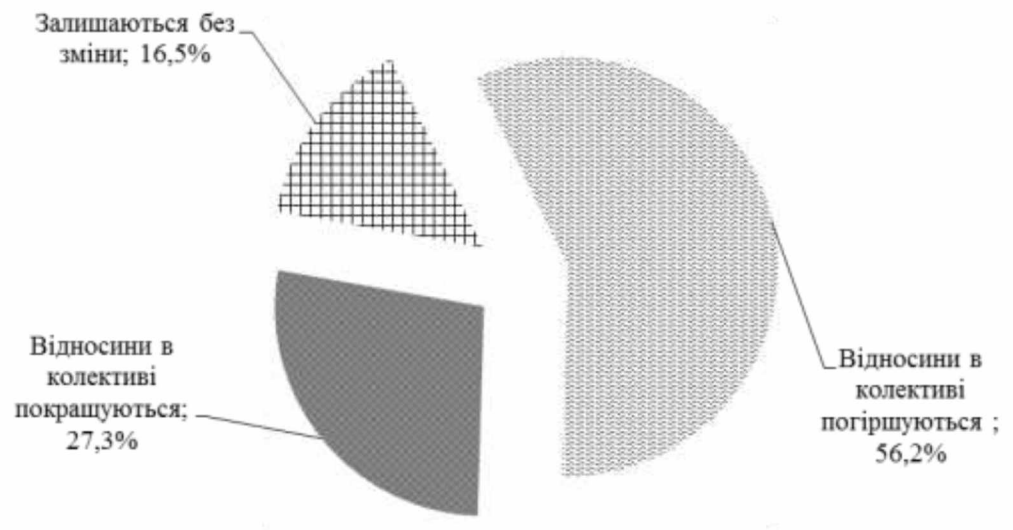


Рис. 2.2. Вплив трудового конфлікту (ТК) на відносини в колективі Мачухівської сільської ради, 2021 р.

Усе це говорить про неефективне управління трудовими конфліктами, що в свою чергу може призвести до погіршення психологічного клімату у колективі та зниження трудової активності. Проте, як визнало 27,3 % опитуваних працівників, конфлікт покращує стосунки в колективі. Це допомагає виявити альтернативні вирішення проблеми, робить процес групового прийняття рішень більш ефективним і дає працівникам можливість задовольнити власні потреби в повазі та у владі. Залишаються відносини незмінними лише в 16,5 % випадків.

У досліджуваному органі місцевого самоврядування в структурних підрозділах серед службових осіб є особи і більш старшого віку, і молоді, тому логічним є те, що виникають конфлікти, причиною яких є різниця в манері поведінки, менталітеті та життєвому досвіді. Прикладом можна вважати конфлікт досвідченого працівника та молодого початківця, які мають своє бачення у вирішенні аналогічних завдань. Такі конфлікти на виникають не часто, але вони мають місце. Приклад конфлікту продемонстровано за допомогою карти конфлікту (рис. 2.3).

ХТО: Учасник 1. Молодий співробітник ПОТРЕБИ: повага, самореалізація, зайняти посаду, отримувати достойну заробітну плату СТУРБОВАНІСТЬ: втратити цікаву роботу в даному колективі, неможливість налагодити нормальні взаємостосунки в колективі		
ПРОБЛЕМА: ВЗАЄМОСТОСУНКИ		
ХТО: Учасник 2. Досвідчений співробітник ПОТРЕБИ: збереження поваги серед колег, збереження нормального психологічного клімату в колективі СТУРБОВАНІСТЬ: втратити авторитет серед колег, втратити місце роботи		

Рис. 2.3. Карта конфлікту між молодим та досвідченим співробітником
Мачухівської СР, 2021 р.

Конфлікт, причиною якого є різниця в уявленнях та цінностях, хоч і виникає не дуже часто, але слід зауважити, що цьому є невміння деяких працівників вірно оцінювати ситуацію, вони розглядають тільки ті погляди які на їх думку сприятливі для особистих потреб.

За погодженням керівника голови Білоконя Валерія Васильовича було проведено соціометричне дослідження з метою визначити рівень згуртованості колективу, наявність неформальних лідерів, соціально – психологічний клімат.

При проведенні соціометричних досліджень (табл. 2.6), обирається група працівників і проводиться анкетування, яке включає себе питання пов'язані із роботою та особистими стосунками.

Таблиця 2.6

Соціометрична картка групи працівників Мачухівської СР, 2021 р.

ПІБ членів групи, які беруть участь в опитуванні	Запитання			
	З ким би Ви хотіли працювати разом над спільним завданням ?	З ким би Ви хотіли разом поїхати у відрядження ?	Кого б Ви запросили до себе на День Народження ?	З ким би Ви хотіли поділитися радістю, горем, враженнями ?
Співробітник (1)	–	2	3	4
Співробітник (2)	1	–	4	–
Співробітник (3)	1	–	–	2
Співробітник (4)	1	2	2	–

Методику проведення можна побачити на реальному прикладі, при

проведенні соціометричного дослідження у працівників фінансового відділу та відділ бухгалтерського обліку, звітності та фінансово-господарського забезпечення. На першому етапі було складено соціометрична картку.

Табличний етап обробки даних передбачає побудову соціоматриці – таблиці, за допомогою якої узагальнюються результати опитування. Міжособистісні стосунки в досліджуваній групі за критеріями симпатії – антипатії у сфері навчальної діяльності або у сфері дозвілля.

На другому етапі складається соціометрична матриця (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Горизонтальна соціометрична матриця працівників
Мачухівської СР, 2021 р.**

Хто обирає	Кого обирають					Кількість виборів по горизонталі			
	1	2	3	4	робота/ дозвілля	Позитивні		Негативні	
						робота	дозвілля	робота	дозвілля
1	x	+	-	-	Р	1	-	2	-
	x	-	+	+	Д	-	2	-	1
2	+	x	-	-	Р	1	-	2	-
	-	x	-	+	Д	-	1	-	2
3	+	-	x	-	Р	1	-	2	-
	-	+	x	-	Д	-	1	-	2
4	+	+	-	x	Р	2	-	1	-
	-	+	-	x	Д	-	1	-	2

Після виборів по горизонталі в соціометричній матриці підсумовується : кількість позитивних; кількість негативних виборів по вертикалі; підраховується їхня загальна кількість. Вертикальна соціометрична матриця працівників ДП «ДГ «Степне» представлена за допомогою таблиці додатку К₁.

Після аналізу кількості позитивних та негативних виборів можна зобразити, що працівники мають прихильність в роботі та дозвіллі (дод. К₂).

Проаналізувавши показники соціометричного дослідження виявилось, що в роботі найбільш привабливою кандидатурою є 4 співробітника (отримав 2 голоси), а от щодо дозвілля, то там більше голосів набрав 1 співробітник.

Можна зробити висновок про те, що кількість негативних виборів

переважає над кількістю позитивних і вони розподілені нерівномірно. У роботі переважає число негативних виборів, тому потрібно налагоджувати взаємозв'язок між членами колективу саме в робочих стосунках, для досягнення високих результатів.

Далі розрахуємо індекс групової взаємності (С), який виражає емоціональний взаємозв'язок членів колективу, їх згуртованість та тісноту спілкування. Він дорівнює 0,33, тобто не є досить наближеним до 1, що свідчить про низький рівень згуртованості в досліджуваному колективі. Набуті якості потенціалу керівника формуються під впливом виховання, навчання, підвищення кваліфікації, практичного досвіду роботи. Управлінські вміння керівника включають прийняття ефективних рішень, розробку стратегії, постановку завдань.

На основі зробленого оцінювання співробітників Мачухівської СР проаналізуємо задоволеність працівників діями свого керівника при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату (узагальнюючі дані продемонстровані на рис. 2.4):



Рис. 2. 4. Оцінка персоналом діями голови Мачухівської сільської ради в процесі формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, 2021 р.

Опитування проводилося за допомогою бланка оцінок (додаток Л), де працівникам пропонувалося оцінити дії керівника в процесі вирішення конфлікту за п'ятибальною шкалою оцінювання.

При аналізі, представлених на рис. 2.4 даних, можна зробити висновок про те, що переважна кількість опитуваних, а це 61 % працівників задоволені діями керівника, але частка є таких, які незадоволені, для цього голові сільської ради потрібно більших зусиль прикладати для ефективності, та аналізу своїх управлінських рішень і не бути байдужим до потреб колективу.

Іноді ми спостерігали, як під час конфлікту його учасники займали різні (часто – протилежні) позиції, по-різному усвідомлювали та переживали ситуацію, що виникла. Для попередження і вирішення конфліктів доцільно дотримуватись певної послідовності психологічно оптимальних дій з урахуванням конкретної ситуації. Головною задачею голови сільської ради є збереження потенціалу сільської ради як органу місцевого самоврядування (ОМС). Вирішальне значення має збереження потенціалу трудових колективів та управління ОМС, що побудоване на принципі соціального партнерства. Навіть при самих широких знаннях і досвіді життя, при наявності таких якостей, як працелюбність, добросовістність тощо, щоб бути керівником, необхідний талант, небуденне мислення та вміння розпізнати в кожному працівникові його індивідуальність.

Обіймання керівної посади окрім базових знань, вимагає їх постійного оновлення: проходження підвищення кваліфікації, самонавчання, відвідування семінарів – в зв'язку із постійними соціально-економічними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для збільшення майстерності та збагачення практичних навиків керівник використовує передовий вітчизняний та зарубіжний досвід.

Безумовно, що керівник ОМС не повинен охоплювати та знати все одразу, оскільки це фізично та психологічно неможливо. Для цього він має апарат функціональних спеціалістів та керівників середньої ланки. Практичні знання та професійна майстерність формуються в результаті здійснення керівником своїх функцій та використання отриманих знань на практиці.

Через діяльність можна вивчати здібності індивіда, які прямо пропорційні успішності його роботи, доцільно для визначення

компетентності керівника додати відносні виробничі показники результативності виробництва (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка компетентності голови Мачухівської СР, 2021 р.

Назва оцінних показників	Оптимальний рівень	Фактичний рівень
Рівень знань: спеціальна освіта	Економіст чи менеджер	Менеджер
Спеціалізована освіта (по спеціалізації підприємства)	Публічне управління та адміністрування	Публічне управління та адміністрування, магістр державного управління
Використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду	+	+
Підвищення кваліфікації	+	+
Самонавчання	+	+
Відвідування семінарів	+	+
Наявність вертикального та горизонтального просування	+	+
Користування дорадчими (консультаційними) послугами	+	+

Джерело: розробка автора

Таким чином, голова Мачухівської сільської ради – В. В. Білокінь постійно намагається застосовувати інноваційний підхід у своїй діяльності, того ж самого вимагаючи від керівного складу підприємства та решти персоналу підприємства.

Розглянемо етапи підготовки й ухвалення управлінського рішення, типові помилки, яких припускаються при цьому в Мачухівській сільській раді. Очевидно, перш ніж прийняти рішення з приводу того, як діяти у тій чи іншій ситуації, управлінський персонал виконує певну попередню роботу. Зрозуміло також, що робота, яка передуює складному рішення, має свою послідовність, свої етапи.

Загальновідомим є положення про те, що перш ніж управляти, необхідно зібрати інформацію про поточний стан об'єкта управління. Це і є перший етап підготовки управлінського рішення. Його змістом є побудова інформаційної моделі актуального стану об'єкта управління. Така модель називається описовою, оскільки за її допомогою ми даємо опис того, у якому

стані знаходиться об'єкт управління. Зрозуміло, що чим більш об'єктивно, глибоко й усебічно ми оцінюємо стан об'єкта управління, тим ефективнішим і менш конфліктним буде наше рішення. І навпаки, практично неможливо прийняти правильне рішення, котре не викличе сумнівів у підлеглих на підставі перекрученої чи поверхневої описової моделі. Інформаційна модель, що описує поточний стан об'єкта управління, дозволяє відповісти на запитання: «Що є?»

Які ж типові труднощі, з якими стикаються в Мачухівській сільській раді при підготовці рішення? По-перше, особи, що приймають рішення, із багатьох причин нерідко мають перекручене уявлення про стан об'єкта управління, тому що стан справ часто прикрашається, іноді істотно. По-перше, менеджери, що приймають рішення, із багатьох причин нерідко мають перекручене уявлення про стан об'єкта управління, тому що стан справ часто прикрашається, іноді істотно.

По-друге, для прийняття ефективного управлінського рішення важливо виявити тенденції розвитку об'єкта управління до цього часу. Не визначивши основних тенденцій у розвитку об'єкта управління, складно глибоко оцінити його нинішній стан. Однак, у реальному житті керівники нерідко нехтують цим.

Однією з причин може бути поверхове знання ними об'єктів, якими вони керують. Тенденції розвитку явища важко визначити і у випадку, якщо ми маємо про нього лише загальне уявлення. Якщо ж ми не визначили тенденцій, наше рішення буде недосконалим навіть тоді, коли всю іншу роботу з його підготовки буде пророблено сумлінно. Типовою помилкою при визначенні цілей управління є їх недостатнє опрацювання.

Цілі або формулюються занадто абстрактно, тобто немає ясних критеріїв їх досягнення, або ж визначаються тільки перспективні цілі і не говориться про найближчі (чи навпаки). Відсутність програми-мінімуму і програми-максимуму також свідчить про те, що керівник не в повному обсязі обґрунтував прийняте рішення з погляду формулювання цілей управління.

Можна приймати управлінське рішення.

Воно має дати відповідь на питання: «Що робити?». Побудова управлінської моделі є п'ятим етапом у процесі підготовки й ухвалення рішення. Послідовність роботи керівника з обґрунтування й прийняття рішення щодо організаційно-управлінських конфліктів представлена на рис. додатку М.

Ядром власне управлінського рішення в органі місцевого самоврядування є те, чим і яким чином зацікавити всіх членів підприємства в досягненні поставлених цілей. Для різних категорій працівників зміст інтересів, способи їх усвідомлення й формування різні. Головне – належним чином підібрати, підготувати, організувати, зацікавити й оцінити людей. Якщо це виконано, то за належної якості управління самим процесом діяльності організація є фактично «приреченою» на успіх. Такий підхід дозволяє керівництву звести до мінімуму ймовірність виникнення міжособистісних і внутріособистісних конфліктів. Слід зазначити, що в досліджуваному ОМС відсутньою є посередницька діяльність психолога (соціального працівника) з надання допомоги в розв'язанні реальних конфліктів, що повинна сприяти вибору оптимальних способів взаємодії з опонентом. Хоча добре відомо, що індивідуальні розмови з психологом, підготовка до спільної зустрічі з опонентом, спільна робота в тріаді («Я» – «Він» – «Психолог») допомагають людині усвідомити нерациональність своєї поведінки, сприяють конструктивному розв'язанню міжособистісних конфліктів, налагодженню співпраці. Тим самим сприяють нормалізації відносин та покращують соціально-психологічний клімат. Цього в Мачухівській сільській раді, на жаль, ми не мали змогу побачити.

Відсутньою є кімната психологічного розвантаження для зниження нервово-емоційного напруження, втоми зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, запобігання втомі. Вся робота з формування формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Мачухівської сільської ради носить несистематизований характер.

Висновки до розділу 2

Аналіз соціально-психологічного клімату у колективі Мачухівської сільської ради дозволяє зробити певні висновки. Що стосуються аналізу факторів макросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування:

1. Опитування, проведене в 2021 р. показало, 82,5 % опитаних співробітників оцінили ситуацію в Україні вкрай негативно. Для 11,8 % опитаних респондентів ситуація є середнього рівня складності. 2,2 % опитаних не могли відповісти на ці питання, деякі відмовилися відповідати. Вкрай низьким щодо позитивності оцінки ситуації виявився відсоток опитаних тобто 3,5 % респондентів. І цей факт позначився також і на діяльності в органі місцевого самоврядування. Насторожують відповіді 48,4 % опитаних співробітників, у яких погіршується настрій та нема бажання взагалі щось робити, а також високий відсоток тих службовців (25,6 %), які відчують себе роздратованими, іноді зриваються на близьких чи колегах по роботі, що є тривожними сигналами про негативні настрої серед публічних службовців, що безперечно впливає і на колективний настрій, тобто соціально-психологічний клімат.

Якістю наданих житлово-комунальних послуг задоволені 35,5 % опитаних, а незадоволені – 59,5 % . Станом закладів освіти позитивну відповідь дали 36,9 % опитаних, задовільну – 33,2 %, незадовільну – 25,6.

У цілому якістю медичної допомоги, яка надається по місцю проживання, були питання, що стосувалися оцінки роботи переважна більшість залишаються задоволеними. Проте стан медичних стаціонарів викликає незадоволення у 60,7 % респондентів.

Щодо аналізу факторів мікросередовища, що формують соціально-психологічний клімат у колективі органу місцевого самоврядування, то:

1. Найбільш характерними є такі конфліктні ситуації : а) несумлінне виконання обов'язків (39,4 %); б) незадовільний стиль управління (20,6 %); в) неадекватне уявлення про конкретну ситуацію (17,9 %). Характерними

проявом конфліктних ситуацій в органі МС є: порушення трудової дисципліни та прогалини в роботі; помилки в підборі і розстановці кадрів, прогалини в плануванні та помилки в організації контролю.

2. Під впливом трудових конфліктів (ТК) відносини в колективі більше погіршуються, ніж покращуються, так визнало 56,2 % опитуваних працівників. Після завершення конфлікту помітним є погіршення якості спільної діяльності, що прослідковується у більшості ситуацій. Проте, як визнало 27,3 % опитуваних працівників, конфлікт покращує стосунки в колективі.

3. Індекс групової взаємності (С), що виражає емоціональний взаємозв'язок членів колективу, їх згуртованість та тісноту спілкування. Він дорівнює 0,33, тобто не є досить наближеним до 1, що свідчить про низький рівень згуртованості в досліджуваному колективі.

4. Переважна кількість опитуваних, а це 61 % працівників задоволені діями керівника, але частка є таких, які незадоволені, для цього голові сільської ради потрібно більших зусиль прикладати для ефективності, та аналізу своїх управлінських рішень і не бути байдужим до потреб колективу.

5. У досліджуваному органі місцевого самоврядування є відсутньою кімната психологічного розвантаження чи кімната відпочинку. Вся робота з формування формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Мачухівської сільської ради носить несистематизований характер.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Напрями вдосконалення локального макросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату

Необхідно відзначити, що значущість соціально-психологічного клімату визначається тим, що він здатен виступати в якості фактору ефективності соціальних явищ і процесів, що впливають на розвиток і функціонування внутрішнього середовища органу місцевого самоврядування.

СПК у цілому впливає на внутрішнє середовище органу місцевого самоврядування не прямо, а опосередковано, проломлюючись через сприйняття людей, котре залежить, в першу чергу, від належності до тієї чи іншої соціальної групи.

Соціально-психологічний клімат створює психологічний клімат (установки на товариськість та співробітництво чи, навпаки, ворожість, неприязнь, самоізоляцію). Сприятливий клімат переживається людиною як стан задоволеності стосунками з колегами по роботі, своєю працею, її процесом і результатами. На формування соціально-психологічного-клімату суттєво впливають фактори макро- та мікросередовища. Макросередовище складається з глобальних та локальних факторів.

Глобальні фактори макросередовища - це система соціальних відносин суспільно-економічної формації в цілому, соціально-психологічні тенденції науково-технічної революції. Локальні фактори макросередовища: культура

праці та управління в даній соціальній організації, культура міжособистісних стосунків та спілкування.

Зупинимось на заходах покращення макросередовища локального характеру. Серед цих заходів – заходи, що забезпечують розвиток трудової діяльності службовців органу місцевого самоврядування.

Як показав аналіз умов праці співробітників Мачухівської сільської ради є окремі випадки недотримання вимог, а також упущення та недоліки в частині створення комфортних умов праці. Тому доцільно звернути увагу на реалізацію наступних заходів:

1. Покращення санітарно-гігієнічних умов праці передбачає придбання та установку кондиціонерів в кабінетах співробітників сільської ради з метою дотримання температурного режиму на робочому місці співробітників.

2. Покращення психофізіологічних умов праці вимагає забезпечення раціонального режиму праці та відпочинку службовців. Вирішення даної задачі включає в себе:

- 2.1. Вдосконалення регламентів робочого часу співробітників сільської ради за допомогою впровадження регламентованих перерв у роботі. Такі перерви повинні допомогти знизити навантаження на службовців. На наш погляд, вони є більш ефективними, ніж, наприклад, перерви, що виникають нерегулярно, на розсуд співробітника, тому є одним із факторів підвищення ефективності трудової діяльності. Необхідно відзначити, що праця публічних службовців пов'язана з інтелектуальною розумовою діяльністю, а, отже, режим праці повинен забезпечувати виконання творчої роботи в першій половині дня, вирішення організаційних питань та взаємодію з іншими підрозділами органу МС – у другій половині дня.

Вважається, що режим праці та відпочинку співробітників повинен включати також не лише перерву на обід, проте й короткочасні перерви для відпочинку. Короткочасні перерви для відпочинку призначені для зменшення

втомлюваності, що виникає в процесі праці. На відміну від обідньої перерви і перерв в особистих потребах вони є частиною робочого часу й призначені для всього колективу. При їх розробці попередньо необхідно в кожному окремому випадку вирішити наступні питання: загальний час на регламентовані перерви; тривалість однієї перерви; час призначенні перерв; зміст відпочинку (активний, пасивний, змішаний). Як правило кількість і тривалість короткочасних перерв визначається, виходячи з характеру трудового процесу, ступеню інтенсивності та важкості праці. Орієнтиром для встановлення початку перерв для відпочинку служать моменти зниження працездатності. Щоб попередити її спад, перерву на відпочинок прийнято призначати до настання втоми організму.

З урахуванням умов праці службовців органів місцевого самоврядування вважаємо доцільним апробацію практики введення двох регламентованих перерв в роботі співробітників тривалістю по 20 хвилин: перша з 11:30, друга з 16.00. Такі перерви дозволять не лише забезпечити психологічне розвантаження для службовців за допомогою зниження нервово-емоційного напруження та усунення впливу гіподинамії (недостатньої м'язової активності), проте й забезпечать можливість вирішити якісь особливо важливі особисті питання. Одні службовці зможуть використати даний час для прийому їжі, інші – для телефонних розмов, треті – для пошуку необхідної інформації в Інтернеті, четверті – для спілкування з колегами тощо.

Впродовж робочого дня гарною звичкою службовців можуть стати фізкультхвилини (комплекси виробничої гімнастики), котрі доцільно проводити не менше двох разів на день і такі, що передбачають виконання комплексу вправ, вибір яких залежить від от характеру виконуваної співробітниками роботи. Відповідальність за розробку та забезпечення проведення даних перерв доцільно покласти на керівників структурних підрозділів, при цьому необхідно врахувати той факт, що вправи вимагають час від часу перегляду та оновлення. Комплекс вправ для очей виконується

періодично (раз на 60-120 хвилин) перемикає зір з близького на дальнє - просто дивитися в далечінь протягом 5-7 хвилин. Для цього необхідно максимально заплющити, потім широко розплющити очі та повторити це 10 разів. Рекомендовано робити рухи очима вгору/вниз, вліво/вправо, обертати ними за годинниковою стрілкою та проти неї; кожен рух повторити по 10 разів; звести очі до носа (спробувати подивитися на власне перенісся), розслабити очі. Рекомендовано повторити 10 разів (додаток Л).

2.2. Застосування гнучких графіків роботи співробітників у відповідності зі специфікою підрозділу і характером виконуваної ними роботи.

2.3. Організація місця відпочинку для співробітників сільської ради передбачає: по-перше, прийняття рішення про створення зони відпочинку в сільській раді; по-друге, пошук відповідного приміщення; по-третє, розробку дизайну інтер'єра; по-четверте, закупку необхідних меблів; по-п'яте, облаштування приміщення. КВ співробітників в офісі представляє собою кімнату, відособлену від інших приміщень і обладнану таким чином, при якому співробітники, зайшовши в це приміщення, могли б відволіктися від роботи та відпочити. Така кімната призначена для короткочасного відпочинку співробітників, кави-брейків, перерв на обід, невеликих неформальних вечірок (рис. 3.1).

Ми солідарні з думкою психологів, які цілком обґрунтовано стверджують, що обід на робочому місці не дозволяє співробітникові відволіктися від виробничих задач і зосередитися на прийомі їжі, людина все одно відволікається на телефонні дзвінки, дивиться на екран комп'ютера й прокручує в голові справи, заплановані на після обід.

В свою чергу, обід в кімнаті відпочинку, наприклад, дозволить службовцям краще відпочити під час перерви, що дасть новий прилив сил для продовження діяльності. Наявність кімнати відпочинку для співробітників позитивно впливає на рівень згуртованості колективу, що також є досить важливим, адже трудова діяльність характеризується більш

високими показниками, якщо вона відбувається в атмосфері єдиного командного духу.



Рис. 3.1. Зоноване облаштування кімнати відпочинку для персоналу Мачухівської сільської ради, 2022 р.

В години, вільні від обіду та кави-брейків, кімната відпочинку персоналу може використовуватися для переговорів і нарад, стати місцем проведення неформальних зібрань, міні-семінарів, мозкових штурмів та інших заходів (додаток Н). Площа, яку буде займати кімната відпочинку буде збиратися не весь колектив, а тільки його частина. Тому за звичай при розрахунку площі кімнати відпочинку використовують наступну формулу: загальна кількість співробітників ділиться на 5, результат множиться на 2 кв.м. Таким чином, рекомендована площа кімнати відпочинку для співробітників сільської ради складає 59,2 кв.м. ($148:5 \cdot 2$ кв.м).

3. Покращення естетичних умов праці. Аналіз цієї групи умов, створених в Мачухівській сільській раді, приводить нас до висновку, що вдосконалення вимагає також і внутрішній інтер'єр кабінетів та приміщень адміністрації. Так, зокрема, вважаємо за можливе зробити озеленення кабінетів – забезпечити робоче місце кожного співробітника невеликою кімнатною рослиною, а також розмістити у холі акваріум (з метою економії площі акваріум заглиблений в нішу стіну (додаток П).

Реалізація цих заходів дозволить одночасно забезпечити й дотримання санітарно-гігієнічних умов праці; задовольнити психологічні потреби людини під час роботи (психологічно необхідно, щоб на робочому місці людина могла бачити зовнішнє середовище, природу тощо).

4. Покращення економічних умов праці передбачає реалізацію заходів, спрямованих, в першу чергу, на розвиток нематеріального стимулювання службовців ОМС. Важливою складовою цього стимулювання є морально-психологічні стимули, що засновані на ставленні до праці як вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Однією з перспективних форм такої мотивації службовців, на наш погляд, є фіксування загальновизнаних досягнень співробітників.

3.2. Шляхи покращення мікросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату

Покращення взаємовідносин між працівниками в досліджуваному підприємстві пропонуємо здійснювати шляхом реалізації комплексу відповідних заходів (рис. 3.2).

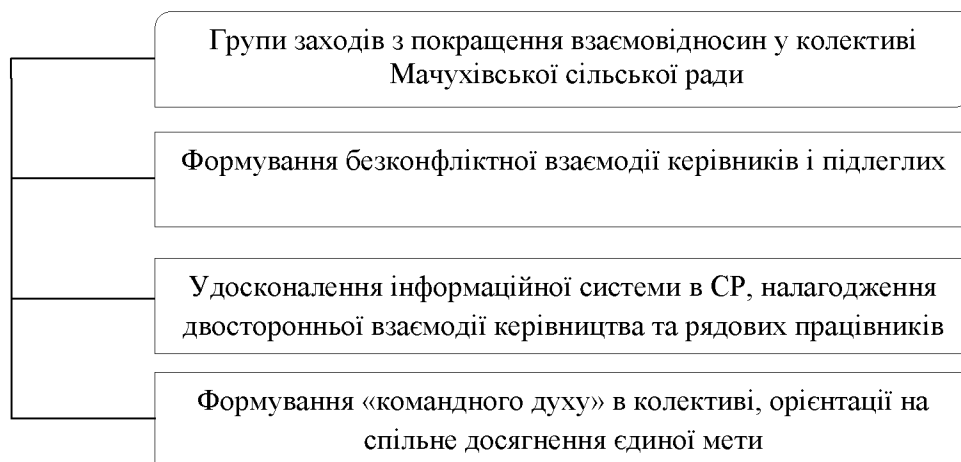


Рис. 3.2. Стратегічні напрями роботи з покращення взаємовідносин між працівниками Мачухівської сільської ради, проект 2022 р.

Цього можна досягти, по-перше, за рахунок впливу на особистість керівника з метою формування позитивної внутрішньої психологічної настанови на підлеглих. Цей напрям потребує систематичної оцінки ділових і особистих якостей керівного складу, наукового підбору керівних кадрів і систематичного підвищення кваліфікації і рівня психологічних знань і умінь керівників ключових виробничих підрозділів.

Для безконфліктної взаємодії керівників і працівників Мачухівської сільської ради рекомендуємо використовуватися наступні методи: 1). Стимулювання, яке здійснювати за добросовісного виконання своїх обов'язків (в основному матеріальне). 2). Проводити спільний відпочинок для зняття психологічної напруженості в колективі (спільне святкування свят, корпоративних вечорів та спільні поїздки куди-небудь). 3). При виникненні важливих проблем, персонал інформується керівником, якщо можливо, надається допомога при їх вирішенні. 4). Відбувається заохочення ініціативи, яка сприяє ефективній діяльності підприємства. 5). Якщо керівник підрозділу ставить перед підлеглими якесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для її виконання. 6). Директор дослідного підприємства та керівники підрозділів не ставлять перед персоналом завдання, які не відповідають їх можливостям. 7). Оцінка результатів діяльності співробітників дається тільки після достатнього вивчення підсумків. 8). Розмова з приводу критики починається з позитивних аспектів діяльності. 9). Якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати у цьому підлеглих (по можливості). 10). Керівництво сільської ради дотримується наступного правила : менше помилок – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

Спробуємо підібрати онлайн-платформи самоосвіти, рекомендовані публічним службовцям для формування навичок безконфліктної взаємодії (табл. 3.2).

Другим напрямком покращення взаємовідносин між працівниками

досліджуваного підприємства є виявлення факторів виробничої обстановки, що створюють постійні конфліктні ситуації між членами колективу і, отже, що погіршують загальний стиль і фон взаємин, а також визначення заходів для їхнього усунення.

Таблиця 3.2

**Онлайн-платформи самоосвіти, рекомендовані публічним службовцям
для формування навичок безконфліктної взаємодії, 2022 р.**

Платформа	Навички
1. Освітній Хаб (EduHub.in.ua https://eduhub.in.ua)	Управління людьми і проектами Емоційний інтелект Персональна ефективність Школа HR та інші
2. Prometheus (https://prometheus.org.ua)	Управління персоналом на державній службі Взаємодія органів державної влади з
3. Спільнота практик: сталий розвиток (https://udl.despro.org.ua)	Староста: кроки успіху
4. ВУМ online, Відкритий Університет Майдану (https://vumonline.ua/)	Особиста ефективність Управління змінами Лідерство
5. EdEra (Education Era) (https://www.ed-era.com/)	Ефективні комунікації для освітніх управлінців
6. EdX (https://www.edx.org)	Гендер. Чому це має значення Основи щастя на роботі Робота в командах: практичний посібник

Окрім ліквідації конфліктогенних факторів для попередження появи міжособистісного конфлікту необхідно, щоб працівники: 1) Знали та розуміли своїх колег, їх індивідуальні особливості; вміли знаходити спільну мову з кожним із колег; дотримувалися «соціальної дистанції» у взаємовідносинах (дистанцію визначає сама людина); розширювали коло спільних інтересів. 2) Намагалися не вступати у суперечку. Д. Карнегі підкреслює, що існує один спосіб перемогти у суперечці – це ухилитися від неї. 3). Уникали ситуацій, які провокують виникнення суперечностей. 4) Намагалися попереджувати конфлікт, «згладжувати» його з самого початку та намагалися не дати конфлікту розгорітися, апелюючи до солідарності.

Третім напрямом у розвитку взаємовідносин виступає удосконалювання системи інформації в сільській раді. Так як відносини працівників значною мірою залежать від рівня їх поінформованості один про

одного, а також про цілі та завдання всього колективу, то вирішення протиріч та недопущення появи нових у значній мірі залежить від налагодженості системи обміну різного роду інформацією на підприємстві, повноти, оперативності та достовірності цієї інформації.

Створення атмосфери взаєморозуміння і довіри в трудовому колективі також потребує налагодженої двосторонньої інформаційної взаємодії керівництва товариства та його працівників, участі працівників у прийнятті рішень з важливих питань шляхом участі у їх попередньому обговоренні.

Вирішенню поточних конфліктів і попередженню появи нових сприятиме поліпшення двосторонньої взаємодії за рахунок розвитку наступних засобів зв'язку :

- а) наради для обміну думками та інформацією;
- б) повідомлення, призначені для певних груп працівників;
- в) масові засоби (журнали, газети підприємства, інформаційні та ознайомчі листики, дошки оголошень, фільми, радіо і т.д.);
- г) засоби, метою яких є надати працівникам можливість вносити пропозиції та висловлювати свою думку з питань, що стосуються діяльності органу місцевого самоврядування.

Питання, щодо яких адміністрації Мачухівської сільської ради доцільно надавати інформацію, є: а) загальні умови зайнятості, у тому числі умови найму, переведення та звільнення; б) визначення обов'язків, які необхідно виконувати на різних роботах, та місце конкретної роботи у структурі підприємства; в) можливість професійного навчання і перспективи просування по службі; д) загальні умови праці; е) правила техніки безпеки та гігієни праці, інструкції для попередження нещасних випадків та професійних захворювань; з) процедури, встановлені для розгляду скарг, а також правила і практика, що регулюють їх застосування; і) соціально-побутове обслуговування персоналу; к) системи соціального забезпечення або соціальної допомоги, що існують в ОМС; л) положення національних систем соціального забезпечення, що поширюються на працівників завдяки

тому, що вони працюють в ОМС; м) загальне становище в сільській раді та перспективи її подальшого розвитку; н) роз'яснення рішень, які можуть безпосередньо або опосередковано вплинути на становище працівників в сільській раді; п) методи консультацій, дискусій та співробітництва між адміністрацією та працівниками, з одного боку, і працівниками, з іншого.

Четвертим напрямком у роботі з удосконалювання взаємовідносин між працівниками Мачухівської сільської ради є формування «командного духу» в колективі, орієнтації на спільне досягнення єдиної мети, чого можна досягти за рахунок заходів так званого «тімбілдінга».

Поняття «тімбілдінг» (team building) можна перекласти як «командотворення», або ж замінити поняттями «бізнес-тренінг», «корпоративний тренінг». Тімбілдинг – це соціально-психологічний корпоративний захід, основне завдання якого – побудова міцних дружніх відносин і принципів взаємовиручки в середовищі співробітників компанії. Простіше кажучи, це клей, який допомагає спільно працюючим людям поліпшити відносини, і як наслідок підвищити ефективність роботи колективу. Такі заходи в основному зорієнтовані на колективний відпочинок працівників, особливо молоді.

Сама ідея командної роботи на благо єдиної мети і виграшу була запозичена зі спорту і вельми успішно почала впроваджуватися в публічній сфері. Тімбілдинг став прекрасним варіантом корпоративного менеджменту.

Відомо, що ефективність роботи трудового колективу прямо пропорційна ефективності кожного окремого співробітника і команди в цілому. Якщо в колективі Мачухівської сільської ради покращити рівень згуртованості, поступово перетворюючи його на команду одностайців із сприятливою атмосферою, то у підприємства буде більше шансів досягти успіху. Гарний клімат у колективі відіграє велику роль ніж, це здається на перший погляд. Тому хороший бізнес-тренінг, який допоможе стесати парочку гострих кутів у спілкуванні та роботі співробітників, – відмінний управлінський інструмент. Крім поліпшення відносин в групі, тимбілдинг – це

відмінний спосіб дізнатися особисті якості співробітника та встановити, на що вони здатні та як себе ведуть в складних ситуаціях.

Основні завдання тимбілдингу, спрямовані на наступні моменти (дод. Н).

На практиці тимбілдинг являє собою корпоративний захід, яке займає від декількох годин до декількох днів. Найчастіше це корпоративні свята або програми, а також це може бути популярний мотузковий тренінг для активного відпочинку, в якому застосовується альпіністське спорядження (звідси й назва). Як і в будь-якому іншому вигляді тимбілдингу, в мотузковому тренінгові головне – це розвиток корпоративного духу і згуртованість команди.

Однак потрібно врахувати, що тренінг має бути професійно підготовлений і проведений, інакше він не принесе бажаного результату в кращому випадку, а в гіршому – дії тренера, який недостатньо компетентний, вплинуть на вашу команду негативно (прогресуюче суперництво серед співробітників, часті конфліктні ситуації). А на додачу до всього після невдалого експерименту з некомпетентним тренером, ваші підлеглі будуть негативно сприймати всяке ваше в області командотворення.

Тренер, перш за все, повинен бути психологом, а не інструктором. Пропонується в якості тренера мотузкового курсу наймати професійного інструктора. Щоб команда стала згуртованою, а не розбивалася на табори (скривджених, замкнутих співробітників та справжніх спортсменів, готових самотійно йти до мети) в основі тренінгу повинні бути командні вправи, пов'язані не тільки з фізичним подоланням перешкод, але також розраховані на спільну роботу в прийнятті рішень і розробці стратегії проходження вправ. Подібні корпоративні тренінги – це відмінний спосіб для співробітника проявити особисті достоїнства і таланти на благо команди, а також спосіб побороти особисті страхи.

Зазвичай, тимбілдинг реалізується в ігровій формі. Завдання та вправи, що використовуються в процесі командотворення, при такому підході можуть бути спрямовані або на прояв фізичних здібностей учасників

(витривалість, спритність), або на прояв розумових здібностей (творчості, креативності, ініціативності та інших).

Керуючись сучасними практиками тимблдингу, пропонуємо такі види (додаток Р). Існує маса вправ і завдань, які успішно застосовуються в таких заходах. Наприклад, стрибок на довіру: учасник падає спиною вперед на руки всіх членів команди. Або завдання на подолання стіни або будь-який інший високої огорожі, без яких або підручних засобів. Проте важливо розуміти, що хороший корпоративний тренінг – це не просто загальна вилазка в ліс з невігадливими командними іграми. Це, насамперед, стратегічний спосіб зміцнення відносин працюючих разом людей. Ідея та завдання заходу повинні реалізовувати у процесі. Варто звернути увагу також і на ретимінг як ефективну програму роботи з персоналом, що дозволяє вирішувати такі завдання, як взаємодія персоналу замість роз'єднаності, адаптація замість опору змінам, робота за цілями замість фіксації на проблемах, прийняття особистої відповідальності.

Висновки до розділу 3

Формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування передбачає низку заходів, що стосуються зокрема накреслення напрямів вдосконалення локального макросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату, передусім:

1. Покращення санітарно-гігієнічних умов праці передбачає придбання та установку кондиціонерів в кабінетах співробітників сільської ради з метою дотримання температурного режиму на робочому місці співробітників.

2. Покращення психофізіологічних умов праці вимагає забезпечення раціонального режиму праці та відпочинку службовців. Вирішення даної задачі включає в себе: вдосконалення регламентів робочого часу співробітників сільської ради за допомогою впровадження

регламентованих перерв у роботі (перерви допоможуть знизити навантаження на службовців); застосування гнучких графіків роботи співробітників у відповідності зі специфікою підрозділу (виїзні заходи чи доручення) і характером виконуваної ними роботи; організація місця відпочинку для співробітників сільської ради передбачає: по-перше, прийняття рішення про створення зони відпочинку в сільській раді; по-друге, пошук відповідного приміщення; по-третє, розробку дизайну інтер'єра; по-четверте, закупку необхідних меблів; по-п'яте, облаштування приміщення.

3. Покращення естетичних умов праці, зокрема : озеленення кабінетів – забезпечити робоче місце кожного співробітника невеликою кімнатною рослиною, а також розмістити у холі акваріум (з метою економії площі акваріум заглиблений в нішу стіну).

4. Покращення економічних умов праці передбачає реалізацію заходів, спрямованих, в першу чергу, на розвиток нематеріального стимулювання службовців ОМС.

Шляхи покращення мікросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату зосереджені навколо розв'язання таких проблем:

1. Визначені стратегічні напрями роботи з покращення взаємовідносин між працівниками Мачухівської сільської ради.

2. Для налагодження безконфліктної взаємодії керівників і працівників Мачухівської сільської ради пропонуємо використання спеціальних методів. З метою організації неформальної освіти були відібрані найкращі онлайн-платформи самоосвіти, рекомендовані публічним службовцям для формування навичок безконфліктної взаємодії.

3. Вирішення поточних конфліктів та попередження появи нових є можливим за рахунок покращення двосторонньої взаємодії за рахунок розвитку наступних засобів зв'язку: нарад для обміну думками та інформацією; повідомлень, призначених для певних груп працівників; масових засобів (журнали, газети підприємства, інформаційні та ознайомчі

листики, дошки оголошень, фільми, радіо і т.д.); засобів, метою яких є надати працівникам можливість вносити пропозиції та висловлювати свою думку з питань, що стосуються діяльності органу місцевого самоврядування.

4. Формування «командного духу» в колективі, орієнтації на спільне досягнення єдиної мети, чого можна досягти за рахунок заходів так званого «тімблдіingu», а також ефективної програми роботи з персоналом – ретимінгу.

ВИСНОВКИ

Розгляд теоретичних аспектів формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та стану аналіз соціально-психологічного клімату в колективі Мачухівської сільської ради дозволяє зробити низку висновків:

1. Сприятливий психологічний клімат в органі місцевого самоврядування є результатом клопіткої щоденної праці всього колективу, за дотримання ключового умови – спланованої та організованої роботи керівником-професіоналом.

2. 82,5 % опитаних співробітників оцінили ситуацію в Україні вкрай негативно. Для 11,8 % опитаних респондентів ситуація є середнього рівня складності. 2,2 % опитаних не могли відповісти на ці питання, деякі відмовилися відповідати. Вкрай низьким щодо позитивності оцінки ситуації виявився відсоток опитаних тобто 3,5 % респондентів. І цей факт позначився також і на діяльності в органі місцевого самоврядування, на колективний настрій, тобто соціально-психологічний клімат.

Якістю наданих житлово-комунальних послуг задоволені 35,5 % опитаних, а незадоволені – 59,5 %; станом закладів освіти позитивну відповідь дали 36,9 % опитаних, задовільну – 33,2 %, незадовільну – 25,6; стан медичних стаціонарів викликає незадоволення у 60,7 % респондентів.

1. Найбільш типовими є такі конфліктні ситуації : а) несумлінне виконання обов'язків (39, 4 %); б) незадовільний стиль управління (20,6 %); в) неадекватне уявлення про конкретну ситуацію (17,9 %). Характерними проявом конфліктних ситуацій в органі МС є: порушення трудової дисципліни та прогалини в роботі; помилки в підборі і розстановці кадрів, прогалини в плануванні та помилки в організації контролю. Трудові конфлікти впливають на погіршення взаємовідносин у колективі (визнало 56,2 % опитуваних працівників), після завершення таких конфліктів помітним є погіршення якості спільної діяльності (у більшості ситуацій).

Однак, 27,3 % опитуваних працівників визнали, що конфлікт покращує стосунки в колективі.

2. Індекс групової взаємності (C), що виражає емоціональний взаємозв'язок членів колективу, їх згуртованість та тісноту спілкування. Він дорівнює 0,33, тобто не є досить наближеним до 1, що свідчить про низький рівень згуртованості в досліджуваному колективі.

4. 61 % працівників задоволені діями керівника, проте є частка таких, які незадоволені, для цього голові сільської ради потрібно більших зусиль прикладати для ефективності, та аналізу своїх управлінських рішень і не бути байдужим до потреб колективу.

5. У Мачухівській сільській раді відсутня кімната психологічного розвантаження чи кімната відпочинку. Вся робота з формування формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Мачухівської сільської ради носить несистематизований характер

Формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органу місцевого самоврядування передбачає низку заходів, що стосуються зокрема накреслення напрямів вдосконалення локального макросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату, передусім:

1. Покращення санітарно-гігієнічних умов праці передбачає придбання та установку кондиціонерів в кабінетах співробітників сільської ради з метою дотримання температурного режиму на робочому місці співробітників.

2. Покращення психофізіологічних умов праці вимагає забезпечення раціонального режиму праці та відпочинку службовців. Вирішення даної задачі включає в себе:

– Вдосконалення регламентів робочого часу співробітників сільської ради за допомогою впровадження регламентованих перерв у роботі (перерви допоможуть знизити навантаження на службовців).

– Застосування гнучких графіків роботи співробітників у відповідності зі специфікою підрозділу (виїзні заходи чи доручення) і характером виконуваної ними роботи.

– Організація місця відпочинку для співробітників сільської ради передбачає: по-перше, прийняття рішення про створення зони відпочинку в сільській раді; по-друге, пошук відповідного приміщення; по-третє, розробку дизайну інтер'єра; по-четверте, закупку необхідних меблів; по-п'яте, облаштування приміщення.

3. Покращення естетичних умов праці, зокрема : озеленення кабінетів – забезпечити робоче місце кожного співробітника невеликою кімнатною рослиною, а також розмістити у холі акваріум (з метою економії площі акваріум заглиблений в нішу стіну).

4. Покращення економічних умов праці передбачає реалізацію заходів, спрямованих, в першу чергу, на розвиток нематеріального стимулювання службовців ОМС.

Шляхи покращення мікросередовища в колективі органу місцевого самоврядування як фактору формування соціально-психологічного клімату зосереджені навколо розв'язання таких проблем:

1. Визначені стратегічні напрями роботи з покращення взаємовідносин між працівниками Мачухівської сільської ради.

2. Для налагодження безконфліктної взаємодії керівників і працівників Мачухівської сільської ради пропонуємо використання спеціальних методів. З метою організації неформальної освіти були відібрані найкращі онлайн-платформи самоосвіти, рекомендовані публічним службовцям для формування навичок безконфліктної взаємодії.

3. Покращити СПК повинні також і інтерактивні форми роботи з персоналом, зокрема тимбілдінг – менеджменту – новому тренду , а також ефективної програми роботи з персоналом, тобто ретимінгу.