

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**БАТЬКО МАР'ЯН МИКОЛАЙОВИЧ**

**МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ЯК ВАЖЛИВИЙ  
ВАЖІЛЬ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження** полягає у тому, що на сьогодні проблема діагностування морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців є доволі актуальною і перспективною, що обумовлено зростанням вимог до психологічного включення працівника в ту чи іншу діяльність та посиленням взаємозалежності такого клімату з ефективністю і якістю роботи публічних службовців. А також викликано недооцінкою ролі безконфліктної взаємодії й згуртованості в спільній діяльності працівників, що, у свою чергу, веде до втрати робочого часу, зниження взаємодопомоги й продуктивності їх роботи.

Окрім того, реформування вітчизняної системи публічного управління суттєвим чином відбивається на морально-психологічній ситуації в колективах публічних службовців. Це проявляється у тому, що, по-перше, співробітники відчують себе не комфортно і не захищеними (часті виведення за штат, необґрунтовані реформування, неоднорідне нарахування заробітної плати тощо); по-друге, через постійні зміни в структурі керівної ланки згуртованість колективів органів влади динамічно не розвивається; по-третє, знижується ефективність професійної діяльності та ін.

Дослідженням окремих питань морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців займаються різні вчені, такі як: С.І. Білосорочка, В.В. Бойко, Ю.В. Боковикова, В.А. Грабовський, М.Й. Варій, І.С. Вітенко, Є.І. Гаркавцев, Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, О.Л. Євмешкіна, А.С. Зубенко, Л.М. Карамушка, А.М. Колот, У.І. Ляхович, М.В. Молочко, Ю.Г. Падафет, Б.Д. Паригін, Л.В. Пастух, С.М. Серьогін, А.М. Шома, В.А. Ярош та ін. Однак, незважаючи на значні напрацювання дослідників, існує ряд невирішених теоретичних і практичних питань щодо покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців за сучасних умов. Це зумовлено динамічністю і розвитком відносин в середині колективів публічних службовців, зміною соціально-політичних, фінансово-економічних й інноваційно-технологічних умов тощо.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є характеристика морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців як важливого важелю впливу на ефективність їх роботи.

Зазначена вище мета досягається постановкою таких **завдань**:

- окреслити загальні аспекти дослідження морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців;

- охарактеризувати соціально-психологічні методи управління персоналом в органах публічної влади як основу для формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців;
- виявити та обґрунтувати вплив мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі;
- визначити роль керівника у формуванні здорового морально-психологічного клімату в колективі;
- описати взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців;
- запропонувати напрями покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі.

**Об'єктом роботи** є суспільні відносини, які складаються у процесі проходження публічної служби.

**Предметом роботи** є морально-психологічний клімат в колективі публічних службовців.

**Методи дослідження.** Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціально-правових методів дослідження. Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі наукові методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Методи структурного аналізу та синтезу були використані при відборі наукової інформації за темою магістерської роботи. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі структурно-функціонального методу охарактеризовано соціально-психологічні методи управління персоналом в органах публічної влади. Застосування причинно-наслідкового аналізу дало можливість виявити та обґрунтувати вплив мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі. За допомогою системно-аналітичного методу визначено роль керівника у формуванні здорового морально-психологічного клімату в колективі. На основі порівняльно-правового методу описано взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. За допомогою методів прогнозування і групування запропоновано напрями покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі. На основі логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

**Наукова новизна дослідження.** Магістерська робота є самостійною науковою працею у галузі публічного управління, в якій автором отримано науково-обґрунтовані результати, що розкривають загальні аспекти морально-психологічного клімату в

колективі публічних службовців як важливого важелю впливу на ефективність їх роботи та визначають напрями його покращення. Основні положення магістерської роботи, що визначають її наукову новизну, полягають: в *уточненні* ключових понять дослідження; в *обґрунтуванні* впливу мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі; у *формулюванні* способів поліпшення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців та шляхів подолання мобінгу серед них.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази і здобутків вітчизняної політико-управлінської й соціально-психологічної думки в магістерській роботі запропоновано напрями покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі, практичне застосування яких сприятиме усуненню значної частини перешкод, які існують на сьогоднішній день у публічній службі, підвищить якість і результативність роботи публічних службовців.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 111 сторінок, основного тексту 97 сторінок. Список використаних джерел налічує 96 найменувань. Робота містить 6 рисунків та 1 додаток.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність і рівень розробленості обраної теми; визначено мету й основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення одержаних результатів магістерської роботи; зазначено структуру та обсяги роботи.

У **першому розділі** «Загальні аспекти дослідження морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців» окреслено загальні аспекти дослідження морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців.

*Підрозділ 1.1. «Поняття і сутність морально-психологічного клімату в колективі»* визначено поняття і сутність морально-психологічного клімату в колективі. З'ясовано, що морально-психологічним кліматом є домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або

перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації.

У підрозділі 1.2. «*Ознаки та засади формування морально-психологічного клімату в колективі*» окреслено ознаки та засади формування морально-психологічного клімату в колективі. З'ясовано, що морально-психологічному клімату притаманні такі ознаки як: рівень відповідності моральних настанов у колективі ustalеним моральним якостям суспільства; ступінь врахування психологічних характеристик та особливостей працівників органів публічної влади як окремих індивідів; наявність бажання в публічних службовців до налагодження взаємодії з колегами, саморозвитку та самовиховання та ін. Виявлено, що на формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців впливають рівень взаєморозуміння і сумісності членів колективу разом з їх керівником, стан матеріально-технічного забезпечення публічних службовців, умови праці, морально-етичні цінності, несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу, їх індивідуальні риси характеру та рівень кваліфікації тощо.

У другому розділі «*Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і його вплив на роботу публічних службовців*» проаналізовано окремі аспекти формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і визначено його вплив на роботу публічних службовців.

У підрозділі 2.1. «*Соціально-психологічні методи управління персоналом в органах публічної влади як основа для формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців*» охарактеризовано соціально-психологічні методи управління персоналом в органах публічної влади як основу для формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. Це такі методи як: анкетування, інтерв'ювання, спостереження, спілкування, комплектування трудових колективів, психологічного спонукання, переконання, гіпнозу, навіювання та ін. З'ясовано, що такі методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу того чи іншого публічного службовця. Підсумовано, що оптимальне сполучення і використання різних соціально-психологічних методів управління персоналом в органах влади підвищує результативність процесу керування працівниками та водночас є основою для формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців.

У підрозділі 2.2. «*Вплив мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі*» виявлено та обґрунтовано вплив мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-

психологічного клімату в їх колективі. Узагальнено, що мотивація роботи публічних службовців проявляється через певні матеріально-моральні стимули (наприклад, значні розміри заробітної плати, усна подяка, премія, цінний подарунок, нагрудний знак тощо), що сприяють комплексній самореалізації публічних службовців на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, підвищенню рівня їх суспільно-державної свідомості, бажанню працювати на державу й українське суспільство, в цілому, а також якісно, професійно й оперативно виконувати власні службові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи.

У підрозділі 2.3. «Роль керівника у формуванні здорового морально-психологічного клімату в колективі» визначено роль керівника у формуванні здорового морально-психологічного клімату в колективі. Ця роль є інтегральною якістю особистості, яка синтезує загальну культуру спілкування та специфічні вияви в професійній управлінській діяльності. Зроблено висновок, що керівник має обирати такі форми і методи спільної діяльності, які максимально враховуватимуть спрямованість на загальну мету, психологічні особливості підлеглих, можливості самого керівника і на цій підставі забезпечуватимуть досягнення найвищих професійних результатів при мінімальних витратах часу керівника і його підлеглих.

У підрозділі 2.4. «Взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців» описано взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. З'ясовано, що міжособистісні конфлікти значно впливають на якість роботи та морально-психологічний клімат в колективі публічних службовців. Як наслідок, виникають значні труднощі на шляху виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей органів влади (чи їх структурних підрозділів), розбалансовуються взаємозв'язки групової діяльності, що неминує веде до втрати ефективності діяльності, зростання особистої незадоволеності кожного члена колективу, плинності кадрів та інших негативних наслідків.

У третьому розділі «Покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі» запропоновано напрями покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі.

У підрозділі 3.1. «Способи поліпшення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців» сформульовано способи поліпшення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. Серед основних таких способів є: систематизація корпоративних правил; формування поваги до співробітників, як обов'язкової складової успіху; проведення різних соціально-психологічних тренінгів;

організація свят та неформальних зустрічей зі співробітниками; консультування керівника стосовно оптимізації клімату в колективі; обґрунтований та раціональний підбір керівником форм та методів психологічного впливу на підлеглих та ін. Узагальнено, що наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців є показником зрілості колективу, результатом великої і клопіткої праці не лише керівництва, а й самих працівників.

У підрозділі 3.2. «Шляхи подолання мобінгу серед публічних службовців» розроблено шляхи подолання мобінгу серед публічних службовців. Виявлено, що мобінгу серед публічних службовців не лише погіршує існуючий стан морально-психологічного клімату в їх колективі, а й сприяє підвищенню рівня плинності кадрів та зниженню престижності публічної служби. З метою недопущення цього потрібно: постійно піклуватися про формування здорової культури спілкування; встановити колективні правила і норми, які б поважали індивідуальність кожного працівника, його гідність та унікальність, водночас засуджували плітки, інтриги і доноси; забезпечити можливість відкрито і щиро обговорювати публічними службовцями свої симпатії та претензії; налагодити зворотний зв'язок між керівником і підлеглими.

## **ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі охарактеризовано морально-психологічний клімат в колективі публічних службовців як важливий важіль впливу на ефективність їх роботи та запропоновано напрями його покращення. Отриманні результати в процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Морально-психологічний клімат в колективі публічних службовців відіграє важливу роль, оскільки є результатом їх міжособистісних взаємин, який, своєю чергою, впливає як на продуктивність й ефективність роботи всього колективу, так і на емоційний стан кожного працівника. Він утворюється на основі міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді сукупності морально-психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку публічних службовців. Сприятливий морально-психологічний клімат проявляється у взаємній допомозі, вільному висловленні власної думки, відповідальності та вимогливості, що впливає на ефективність роботи всього колективу, відсутності тиску керівника на підлеглих тощо. Натомість для несприятливого морально-психологічного клімату характерні напружені стосунки, відособленість кожного працівника, конфліктні ситуації.

Як результат, погіршується діяльність органів влади, знижується мотивація публічних службовців до праці, зменшується продуктивність їх роботи, зростає плинність кадрів та ін. На формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців впливають рівень взаєморозуміння і сумісності членів колективу разом з їх керівником, стан матеріально-технічного забезпечення публічних службовців, умови праці, морально-етичні цінності, несхожість психофізіологічних реакцій членів колективу, їх індивідуальні риси характеру та рівень кваліфікації тощо.

2. Соціально-психологічними методами управління персоналом в органах публічної влади є сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у колективах публічних службовців, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. В залежності від сфери їх використання такі методи поділяються на соціальні і психологічні, головною метою яких є формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися різні організаційно-управлінські задачі та підвищуватися результативність процесу керування працівниками. Серед різновидів таких методів можна назвати: анкетування, тестування, нагляд, експеримент, соціальне прогнозування та планування, психологічне вивчення особистості працівників тощо.

3. Мотивація роботи публічних службовців прямо впливає на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі, формами якої виступають матеріальні та нематеріальні методи і механізми. Використання таких методів і механізмів сприяє комплексній самореалізації публічних службовців на робочому місці, їх професійному зростанню та кар'єрному просуванню, бажанню якісно, професійно й оперативно виконувати власні службові обов'язки та відповідально ставитися до своєї роботи. Натомість, не задоволення публічними службовцями власних моральних і матеріальних потреб у процесі здійснення професійної діяльності має своєрідний демотиваційний вплив на них. Це, у свою чергу, не розкриває творчий трудовий потенціал працівників та знижує їх трудову активність, породжує відтік висококваліфікованих кадрів публічної служби до інших установ із більш вищим рівнем заробітної плати та розвинутою системою мотиваційно-заохочувальних засобів. Тому враховуючи зазначене, на наш погляд, для покращення мотиваційних механізмів роботи публічних службовців необхідно:

- удосконалити систему матеріальної мотивації публічних службовців шляхом розробки індивідуальної карти мотивації;
- оптимізувати існуючу систему професійного розвитку публічних службовців;

- підвищити соціальні стандарти у сфері соціального захисту публічних службовців (наприклад, підвищення відсоткової ставки від окладу службовця для нарахування йому пенсії, надання пільг для оплати комунальних послуг, збільшення щорічної відпустки, надання медичної допомоги на пільгових умовах тощо);

- впроваджувати нові технології управління, наприклад, такі як: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному); організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи; формування організаційних цінностей; встановлення і розвиток довіри в колективі та ін.

4. У питанні формування здорового морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців особлива роль відводиться саме керівникові. Його основними інструментами психологічного впливу на клімат в колективі є: авторитет, адекватний стиль керівництва, вміння грамотно застосовувати в повсякденній діяльності управлінські принципи, впевненість у своїх силах, вміле використання спілкування як засобу оптимізації морально-психологічних відносин у колективі. Більше того, для формування здорового морально-психологічного клімату в колективі керівник має обирати такі форми і методи спільної діяльності, які максимально враховуватимуть спрямованість на загальну мету, психологічні особливості підлеглих, можливості самого керівника і на цій підставі забезпечуватимуть досягнення найвищих професійних результатів при мінімальних витратах часу керівника і його підлеглих.

5. Міжособистісні конфлікти, що являють собою персоніфіковану форму суспільних відносин у вигляді певних протиріч, значно впливають на якість роботи публічних службовців та морально-психологічний клімат в їх колективі. У результаті таких конфліктів виникають значні труднощі на шляху виконання поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей органів влади (чи їх структурних підрозділів), зростає особиста незадоволеність кожного члена колективу, підвищується рівень плинності кадрів тощо. Тому вміння кожного публічного службовця, особливо керівника, оптимально і раціонально вести себе в конфліктних ситуаціях є необхідною умовою для непорушності здорової морально-психологічної атмосфери в колективі і передбачає розуміння причин виникнення конфліктів, психологічних механізмів їх дії, типології і динаміки розвитку конфліктів. Це дозволяє виробити правильний спосіб поведінки в конфліктних ситуаціях, знайти оптимальні шляхи виходу із нього з найменшими втратами для спільної діяльності та міжособистісних взаємин.

б. Основними способами поліпшення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців, що є показником зрілості колективу, результатом великої і клопіткої праці не лише керівництва, а й самих працівників, можна назвати:

- використання сучасних технологій управління персоналом;
- формування у працівників та їх керівників таких особистісних якостей як: гуманізм, тактовність, витриманість, простота, товариськість, справедливість, толерантність, людяність тощо;
- підвищення рівня корпоративної культури та культури міжособистісного і ділового спілкування в системі «керівник – підлеглий»;
- проведення різних соціально-психологічних тренінгів; організація свят та неформальних зустрічей зі співробітниками;
- консультування керівника щодо оптимізації клімату в колективі;
- обґрунтований та раціональний підбір і застосування керівником різних форм матеріального заохочення праці підлеглих, а також методів психологічного впливу на них;
- підвищення рівня престижності роботи на публічній службі та формування позитивного іміджу вітчизняних органів влади;
- запобігання мобінгу (психологічного тиску у вигляді цькування співробітника іншими) серед публічних службовців, шляхом постійного піклування про формування здорової культури спілкування; встановлення колективних правил і норм, які б поважали індивідуальність кожного працівника (зокрема, і керівника), його гідність та унікальність, водночас засуджували плітки, інтриги і доноси; забезпечення можливості відкрито і щиро обговорювати публічними службовцями свої симпатії та претензії; налагодження зворотного зв'язку між керівником і підлеглими й ін.

Вважаємо, що комплексна реалізація зазначених напрямів покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців дозволить гармонійно поєднати оптимізацію такого клімату, забезпечити ефективне управління персоналу та покращити якість і результативність роботи публічних службовців.

#### **АНОТАЦІЯ**

**Батько М.М. Морально-психологічний клімат в колективі як важливий важіль впливу на ефективність роботи публічних службовців– На правах рукопису.**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2019.

Магістерську роботу присвячено характеристиці морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців як важливого важелю впливу на ефективність їх роботи та запропоновано напрями його покращення. У вступі обґрунтовано актуальність та ступень розробки теми; окреслено мету та основні завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження; описано наукову новизну; встановлено практичне значення отриманих результатів магістерської роботи; зазначено структуру та обсяг роботи. На початку роботи окреслено загальні аспекти дослідження морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. Безпосередньо визначено сутність і ознаки морально-психологічного клімату в колективі, узагальнено засади його формування. Основна частина дослідження присвячена аналізу формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і визначенню його впливу на роботу публічних службовців. Охарактеризовано соціально-психологічні методи управління персоналом в органах публічної влади як основу для формування нормального морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. Виявлено та обґрунтовано вплив мотивації роботи публічних службовців на формування сприятливого морально-психологічного клімату в їх колективі. Визначено роль керівника у формуванні здорового морально-психологічного клімату в колективі. Описано взаємозв'язок міжособистісних конфліктів і морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців. Наприкінці роботи запропоновано напрями покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців на сучасному етапі. Зроблено висновок, що комплексна реалізація зазначених в роботі напрямів покращення морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців дозволить гармонійно поєднати оптимізацію такого клімату, забезпечити ефективне управління персоналу та покращити якість і результативність роботи публічних службовців.

**Ключеві слова:** морально-психологічний клімат; соціально-психологічні методи управління персоналом; мотивація; міжособистісний конфлікт; публічні службовці; мобінг.

## SUMMARY

**Bat'ko M.M. The moral and psychological climate in the team as an important lever to influence the efficiency of public servants - Manuscript.**

Graduate work for obtaining an educational degree «Master». Petro Mohyla Black Sea National University. – Mykolaiv, 2019.

The master's thesis is devoted to the characterization of the moral and psychological climate in the collective of public servants as an important lever of influence on the effectiveness

their work. In the introduction the relevance and level of theme development are substantiated; the purpose and main tasks, object, subject and methods of research are determined; the scientific novelty is describes; the practical value of the obtained results of master's work is established; the structure and scope of work are indicated. At the beginning of the work the general aspects of the study of the moral and psychological climate in the collective of public servants are outlined. The main part of the research is devoted to the analysis of formation of favorable moral and psychological climate in the team and determination of its influence on the work of public servants. At the end of the master's thesis, the directions of improvement of moral and psychological climate in the collective of public servants at the present stage are suggested. It is concluded that complex implementation of these directions of improvement of moral and psychological climate in the collective of public servants will allow to provide effective management of personnel and to improve the quality and efficiency of work of public servants.

**Keywords:** moral and psychological climate; social and psychological methods of personnel management; motivation; interpersonal conflict; public servants; mobbing.