

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«УМОВИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.2318-сп -2з
спеціальності: 231 «Соціальна робота»
освітньої програми «Соціальна педагогіка»
О. В. Семак

Керівник: зав. кафедри соціальної педагогіки,
професор кафедри соціальної педагогіки,
професор, канд. пед. н. _____ Н. В. Заверико

Рецензент: доцент кафедри соціальної педагогіки,
доцент, канд. пед. н. _____ Ю. Р. Мацкевич

Запоріжжя
2020

Запорізький національний університет

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра соціальної педагогіки

Рівень вищої освіти магістерський

Спеціальність 231 – соціальна робота

Освітня програма: соціальна педагогіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«_____» _____ 2019 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

1.Тема роботи: _____

затверджена наказом ЗНУ від «_____» _____ 2019р. №314-с

2. Строк подання студентом роботи: _____

3.Вихідні дані до роботи : _____

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки: _____

5.Перелік графічного матеріалу (із точним зазначенням обов'язкових креслень): _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Заверико Н.В.		
Розділ 1	Заверико Н.В.		
Розділ 2	Заверико Н.В.		
Рекомендації	Заверико Н.В.		
Висновки	Заверико Н.В.		
Список використаних джерел	Заверико Н.В.		
Додатки	Заверико Н.В.		

7. Дата видачі завдання «_____»_____2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу		
2	Написання вступу		
3	Написання першого розділу		
4	Написання другого розділу		
5	Написання рекомендацій		
6	Написання висновків		
7	Написання глосарія		
8	Оформлення додатків		
9	Оформлення роботи, рецензування		
10	Захист		

Студент _____ Семак Олеся Вікторівна

Керівник роботи _____ Заверико Наталя Віталіївна

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Мацкевіч Юліана Рафаїлівна

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 91 с., 2 таблиці, 9 рисунків, 83 джерела, 12 додатків.

Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Предмет дослідження: діяльність соціального педагога щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Методи дослідження: теоретичний аналіз джерел, спостереження, інтерв'ювання, опитування, вивчення особових справ, анкетування, порівняння.

Теоретичне значення роботи полягає у комплексному підході до вивчення умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, що включає не лише інформування про наслідки такої поведінки, а й передбачає формування навичок соціальної компетенції.

Практичне значення роботи полягає у розробці соціально-педагогічної програми з формування сприятливого СПК у трудовому колективі.

Галузь використання: матеріали дослідження можуть бути використані менеджерами відділу кадрів та керівництвом на виробничих підприємствах, науково-виробничих підприємствах, в роботі працівників соціальних служб, починаючих працівників психологічних служб і HR- менеджерів.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ВИРОБНИЧИЙ КОНФЛІКТ, СПРАЦЬОВАННІСТЬ, СУМІСНІСТЬ, ГРУПОВА ЗГУТРОВАННІСТЬ, СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ.

SUMMARY

Semak O V. Favorable socio-psychological climate formation conditions in working team.

The qualification work consists of an introduction, 2 parts, recommendations, conclusions, a list of references (83 sources, 3 foreign origins), 12 addenda on 42 pages. The volume of qualification work is 148 pages, 91 of them are the main text. There are 2 tables and 9 illustrations.

The qualification work gives a theoretical overview and describes an experimental study of the socio-psychological climate in the working team; determines the conditions of formation of favorable social and psychological climate and establishes group compatibility and workload of employees.

Subject of research: activity of social educator on formation of favorable social and psychological climate in the working team.

Purpose of the research: to theoretically substantiate and experimentally test the conditions of formation of favorable socio - psychological climate in the work team.

The objectives of the study are:

- 1) to study the scientific literature on the problem of forming a favorable social and psychological climate of the working team;
- 2) consider the nature and features of the social and psychological climate in the working team;
- 3) to substantiate the conditions of formation of social-psychological climate in the working team;
- 4) to experimentally check the conditions of formation of favorable social and psychological climate of the working team;
- 5) to develop proposals and recommendations for improving the social-positive climate of the working team.

Part 1 «Theoretical bases of conditions for the formation of favorable socio-

psychological climate in the working team» describes the essence of the concept of «socio-psychological climate», defines its structure, criteria and features as a social phenomenon, gives a description of the working team, takes into account the peculiarities of the formation of a favorable social climate in the working team. The foreign and domestic experience of studying the social and psychological climate is analyzed.

Part 2 «The content and technology of forming a favorable socio-psychological climate in the working team» presents the findings of the ascertaining, formative and control stages of the study; stages of experimental work. The effectiveness of the programme of study and determination of the conditions of formation of favorable social and psychological climate in the working team is substantiated, implemented and tested.

The analysis of the results confirmed the effectiveness of the formulated and implemented programme of preventive social and pedagogical measures for forming a favorable social and psychological climate in the working team.

Keywords: socio-psychological climate, work team, production conflict, opportunity, compatibility, group conclusion, favorable social and psychological climate.

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі	13
1.1. Поняття «соціально-психологічний клімат»: сутність та структура.....	13
1.2. Характеристика трудового колективу	18
1.3. Критерії соціально-психологічного клімату трудового колективу.....	27
1.4. Причини виробничих конфліктів. Вплив конфлікту на соціальне оточення.....	38
1.5. Умови формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	44
Розділ 2. Зміст та технологія формування сприятливого соціально – психологічного клімату у трудовому колективі.....	55
2.1. Діагностика соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	55
2.2. Обґрунтування та впровадження програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	71
2.3. Аналіз результатів впровадження програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	80
Висновки.....	95
Список використаних джерел.....	99
Додатки.....	106

ВСТУП

Сприятливий соціально-психологічний клімат є істотним фактором життєдіяльності окремої людини та компанії загалом, який впливає на всю систему соціальних відносин, на спосіб життя людей, на їх повсякденне самопочуття, працездатність і рівень творчої та особистісної самореалізації. Зрозуміло, що таке неоднозначне явище може трактуватися в різних аспектах. Також очевидно й те, що за різноманіттям підходів до розуміння клімату стоїть бачення його багатогранності, складної структури.

Актуальність даної проблеми диктується перш за все збільшеними вимогами до рівня психологічного залучення індивіда в його трудову діяльність і ускладненням психічної життєдіяльності людей постійним зростанням їх особистісних домагань. Також актуальність теми дослідження обумовлена новими суспільно-економічними відносинами, що склалися у всіх сферах життєдіяльності; необхідністю вдосконалення системи взаємин у трудових колективах, що сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату – необхідної умови підвищення продуктивності діяльності працівників.

Основою будь-якого підприємства, організації (установи), у тому числі і установи соціальної сфери, її головним багатством є люди. Саме працівникам відведена особлива роль у функціонуванні та розвитку організації. З одного боку, вони є її творцями, а з іншого, люди є найважливішим ресурсом організації для реалізації власних цілей. Трудовий колектив являється основним осередком, який об'єднує усіх працівників організації для досягнення певної цілі. Значення трудових колективів важко переоцінити. Від результативності та якості праці робітників, залежить процвітання організації і суспільства в цілому. На даному етапі розвитку економіки питання формування, функціонування трудового колективу стоять дуже гостро. Бо від того, наскільки продумана потреба у трудових ресурсах, організація професійного відбору, створення морально-психологічних умов у колективі, залежить розвиток і

економічна стабільність кожної організації, у тому числі і організації соціальної сфери [28].

Законодавча база охорони праці України налічує ряд законів, основними з яких є Закон України «Про охорону праці» та Кодекс законів про працю (КЗпП) [54]. Базується законодавство України про охорону праці на конституційному праві всіх громадян України на належні, безпечні і здорові умови праці, гарантовані статтею 43 Конституції України [24]. Інші статті Конституції встановлюють право громадян на соціальний захист, що включає право забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності (ст. 46); охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування (ст. 49) [53]; право знати свої права та обов'язки (ст. 57) та інші загальні права громадян, в тому числі, право на охорону праці. До законодавчої бази також належать Закони України: «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» [49], «Про охорону здоров'я», «Про пожежну безпеку» [55], «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» [50], «Про використання ядерної енергії і радіаційну безпеку» [52], «Про загальнообов'язкове соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням» [51]. Існують такі організації, як:

- Державний комітет України з нагляду за охороною праці як центральний орган виконавчої влади, утворений на базі Державного департаменту з нагляду за охороною праці, що діє у складі Міністерства праці та соціальної політики України. № 1085/2010 від 09.12.2010.

- Національна служба посередництва і примирення (НСПП). Вона є постійно діючим державним органом, створеним Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів). № 62/2015 від 07.02.2015.

- Міжнародна організація праці (МОП), яка розробляє міжнародні трудові норми у формі конвенцій і рекомендацій, що встановлюють мінімальні

стандарти основних трудових прав: свободу асоціації, право на організацію, ведення колективних переговорів, заборона примусової праці, гендерна рівність тощо.

Отже, ми можемо бачити величезну кількість існуючої нормативно-правової підтримки і захисту трудового населення у рамках як державного, так і міжнародного масштабу. І ми можемо стверджувати, що дійсно, проблема умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату, як найважливішого фактора, що впливає на продуктивність діяльності працівників, являється актуальною.

Тому, ми приділяємо особливу увагу вивченню умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудових колективах і указуємо, що це становить не тільки науковий, але й практичний інтерес, оскільки від цього в чималому ступені залежить забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, регіонах, територіальних утвореннях.

Отже, ми підкреслюємо важливість і необхідність всебічного вивчення такого феномена, як соціально-психологічний клімат трудового колективу – найважливішого фактора, що впливає на продуктивність діяльності працівників, використовуючи сучасні психологічні методи дослідження й розробки рекомендацій з його оптимізації, а також умови його формування.

Дослідженню особливостей психологічного клімату приділяли увагу такі вітчизняні вчені: А. Свинецький, Б. Паригін, В. Мясичев, Г. Андреева, К. Платонов.

Різні аспекти проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі були предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних вчених (Дж. Даллард, М. Мід, Н. Міллер, Р. Бенедикт, Р. Сірс, Т. Френч, Ф. Олександр, та ін.) [39]. Досить неоднозначно визначаються критерії виміру рівнів оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі, умови та психологічні механізми прискорення даного процесу на різних вікових етапах та у різних сферах життєдіяльності людини, недостатньо з'ясовані зовнішні та внутрішні чинники, а також питання про те, як впливають індивідуально-

психологічні та особистісні характеристики суб'єкта на особливості формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат це не тільки проблема сьогоденних соціально-психологічних складнощів соціального і науково-технічного прогресу, але й водночас і проблема рішення завтрашніх перспективних задач, зв'язаних з моделюванням нових, більш досконалих, ніж раніше людських відношень і спільнот.

Усе вищезазначене обумовлює потребу в розгляді основних теоретичних засад соціально-психологічного клімату – його сутності та структури, адже знання цих елементів дозволяє розглядати клімат не поверхнево, а з точки зору його складових, що, у свою чергу, дозволяє якісно управляти цим складним і динамічним явищем.

Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Предмет дослідження: діяльність соціального педагога щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Загальна гіпотеза дослідження полягає в припущенні про те, що рівень сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах може підвищитися, якщо на підприємстві буде впроваджена особлива система комплексної соціально-психологічної допомоги, яка об'єднує на основі єдиної концепції зусилля соціальних педагогів, психологів, фізіологів та адміністрації підприємства.

Для досягнення даної мети, нами були поставлені такі **завдання:**

- 1) опрацювати наукову літературу з питань проблеми формування сприятливого соціально - психологічного клімату трудового колективу;
- 2) розглянути сутність та особливості соціально-психологічного клімату у

трудовому колективі;

3) обґрунтувати умови формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;

4) експериментально перевірити умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;

5) розробити пропозиції та рекомендації щодо шляхів покращення соціально-позитивного клімату трудового колективу.

Для виконання поставлених завдань, ми будемо використовувати наступні методи:

- теоретичні: аналіз, систематизація, узагальнення – дозволять опрацювати наукові джерела, вивчити психодіагностичні матеріали, визначити сутність сприятливого соціально-психологічного клімату та умови його формування;

- емпіричні: анкетування, забезпечить визначення стану обізнаності працівників підприємства про соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, взаємодію, зокрема, умови формування сприятливого СПК, його значення; порівняння, що дозволить нам на основі проведеного дослідження розробити рекомендації, щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі та сприянню умов формування сприятливого СПК; педагогічний експеримент – дозволить визначити особливості застосування тренінгу як засобу соціально-педагогічної профілактики конфліктних ситуацій на виробничому підприємстві та формування сприятливого СПК.

Теоретичне значення роботи полягає у комплексному підході до вивчення умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, що включає не лише інформування про наслідки такої поведінки, а й передбачає формування навичок соціальної компетенції.

Практичне значення роботи полягає у розробці соціально-педагогічної програми з формування сприятливого СПК у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття «соціально-психологічний клімат»: сутність та структура

Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, яка під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньо-групових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрій, а також комплекс психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й усесторонньому розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та підприємства загалом [6, 25].

Аналізуючи вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності і поведінку менеджерів та персоналу в організації, варто зауважити, що всі дослідники, які вивчали цю проблему, відзначають важливу роль такого клімату в забезпеченні ефективної діяльності організації, в процесі управління нею, а також в життєдіяльності кожної особистості. Робочим (базовим) визначенням соціально-психологічного клімату (СПК) у нашій роботі ми взяли наступне: Соціально-психологічний клімат включає у себе емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та інше) та міжособистісні відносини на індивідуальному, груповому або іншому рівнях, що впливають на якість спільної діяльності і співіснування [26, 326].

Соціально-психологічний клімат (з грецької klima (klimatos) – нахил) – якісний аспект міжособистісних стосунків, який виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають

продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини. Ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально використовуються його ресурси. Сьогодні найціннішим «ресурсом» кожного підприємства, організації або установи є людина, яка здійснює свою професійну трудову діяльність. У зв'язку з цим головним завданням роботодавця є створення такої системи управління персоналом, яка б дозволяла максимально розкрити трудовий потенціал з метою реалізації високопродуктивної праці.

Проблемі соціально-психологічного клімату у колективі присвячено низку досліджень як у вітчизняній так і зарубіжній психології. Інтерес до цієї теми, перш за все пов'язаний з результатами Хоторнських експериментів Елтона Мейо, що виявили наявність тісного зв'язку між продуктивністю праці групи і особливостями її психологічного клімату. З точки зору Е.Мейо, непристосованість особистості до соціальних умов і різного роду "соціальним позбавленням" веде до нестійкості її психологічних позицій, "невротичних зривів", агресивності і ворожості. Сучасне суспільство, протидіючи потягу індивідів до співпраці, чинить насильство над психікою. А оскільки непристосованих у суспільстві більшість, то це на виробництві обертається страйками, плинністю кадрів, підривом "соціальної цілісності" підприємства. [21]. Ефективність підприємства визначається за низкою показників. У цілому, дослідження соціальних психологів показують, що комплексна оцінка ефективності організацій може бути здійснена лише в тому випадку, якщо враховані об'єктивні (економічні) та суб'єктивні (соціально-психологічні) чинники.

Одним із перших розкрив зміст соціально-психологічного клімату російський дослідник В. Шепель. Психологічний клімат, на його думку, – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Він вважав, що

клімат стосунків між людьми в організації складається з трьох складових. Перша складова – це соціальний клімат, який визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації. Друга складова – моральний клімат, який визначається прийнятими моральними цінностями організації. Третя складова – це психологічний клімат, тобто ті неофіційні стосунки, які складаються між працівниками [78, 127].

Б. Паригін стверджує, що соціально-психологічний клімат є «одним із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства», розглядає його в аспекті реалізації функцій зворотного зв'язку. На думку автора, значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить міра, яку вносить кожний індивід у діяльність, характер її спрямованості, ефективність [42, 16-21].

Р. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. «Психологічна форма клімату, – пише Р. Шакуров, розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)». На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі та згуртованості [76].

О. Анісімов, визначає соціально-психологічний клімат як соціально-психологічний феномен, який відображає рівень комфортності існування у спільній діяльності, у груповій взаємодії. «Якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий «клімат», як особливий стан соціально-психологічних умов, що склалися в групі» [3].

Н. Обозов і Л. Буева включають в сутність соціально-психологічного клімату наступні параметри :

- сукупність соціально-психологічних характеристик окремих членів групи і колективу;
- відображення комплексу явищ, пов'язаних з взаємовідносинами людей у праці;
- духовна обстановка, яка склалася у взаєминах членів колективу;
- стан колективної свідомості;
- настроїв групи [7].

А. Петровський, А. Ярошевський визначає соціально-психологічний клімат як якісну сторону міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивності спільної діяльності і всебічному розвитку особистості в організації [43]. А. Ковальов, В. Бойко, В. Панферов, розглядаючи психологічний клімат колективу, вводять категорію – «моральні взаємини». Дослідники стверджують, що моральні взаємини виникають в результаті синтезу всіх суспільних відносин і їх реальних проявів у міжособистісному взаємодії. У них фіксується оцінка реальних відносин і поведінки людини в колективі з точки зору дотримання ним принципів гуманізму. Під кутом зору цих принципів можуть бути оцінені всі інші якості особистості. Виявляються моральні взаємини в вигляді таких якостей особистості, як справедливість, чесність, порядність і ін. Критерієм моральних взаємин служать світоглядні погляди, в яких відображаються і політичні відносини суспільства [7].

На думку Ю. Неймера, «соціально-психологічний клімат колективу – це внутрішній стан колективу, що відображає його комплексну здатність досягати поставлені перед ним цілі» [37, 22].

На основі аналізу наявних в літературі визначень і розробок в соціальній психології А. Ковальовим і В. Панфьорова було запропоновано наступне визначення соціально-психологічного клімату: «Соціально-психологічний клімат – це специфічне соціально-психологічне явище, яке складається в колективі під впливом тієї складної системи взаємин, в якій знаходяться члени колективу між собою і з оточуючим соціальним середовищем в процесі праці і

спілкування, проявляється в емоційному, поведінковому, когнітивному, моральному та ідеологічному плані, впливає на активність особистості і діяльності колективу» [7, 63].

В цілому можна сказати, що аналіз опрацьованої літератури дає підстави розуміти соціально-психологічний клімат як частину соціально-психологічного простору організації, психологічне поле, на якому розгортається діяльність кожного учасника процесу праці, «плацдарм життєдіяльності особистості» [14]. Отже, соціально-психологічний клімат колективу – це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії [78]. Істотний вплив на соціально-психологічний клімат мають психологічні чинники, до яких відносять і особистісні характеристики членів колективу. Перевага тих чи інших особистісних якостей у членів колективу будь-якої організації, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, створює певну атмосферу в колективі і визначають соціально-психологічний клімат.

Слід відмітити, що процес формування особистості завжди тривалий, складний і вимагає колективних зусиль. Його ефективність залежить від багатьох факторів, таких, як рівень розвитку колективу, особистості керівника (його професіоналізм, досвід, соціальні установки, моральні якості) та ін. Серед цих факторів на одне із перших місць потрібно поставити морально-психологічний клімат, який не тільки формує безпосереднє ставлення оточуючих до тієї чи іншої людини, не тільки дає оцінку її діяльності, але і є своєрідним механізмом зворотного зв'язку, який через морально-психологічну атмосферу впливає на кожного члена трудового колективу. Моральний клімат впливає на процес реалізації різноманітних відносин у колективі, які, зрештою, призведуть до тих чи інших змін у психологічному стані кожного його члена.

Тобто, якість і продуктивність праці в колективі підприємства залежать не тільки від організації діяльності, оснащеності, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості,

стилю керівництва. Високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо.

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату:

- 1) стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень тощо);
- 2) взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків тощо);
- 3) ставлення до праці.

Що стосується структури соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення, то на прикладі діяльності науково-виробничого комплексу можна сказати, що основними його компонентами є такі складові, які відображають рівень задоволеності працівників трудових колективів.

- зміст і психологічні особливості праці;
- стан матеріальної бази(умови праці і побуту);
- особистий склад колективу, міжособистісні стосунки;
- соціально-психологічні особливості людей, груп;
- міжособистісні стосунки працівників;
- особистість керівника, стиль керівництва, його взаємини з підлеглими.

1.2. Характеристика трудового колективу

Відповідно до ст. 252 КЗпП України трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Тобто членами трудового колективу є всі, хто уклав з підприємством, установою, організацією трудовий договір (контракт, угоду): працівники, що уклали трудовий договір на

невизначений строк, на визначений строк, сумісники, працівники, які працюють за трудовим договором у фізичних осіб, надомні працівники та ін. Особи, які для підприємства виконують роботи за цивільно-правовими договорами (підяду, доручення тощо), до складу трудового колективу не включаються. Їх відносини регулюються цивільним законодавством [23]. До складу трудового колективу підприємства, установи, організації відповідно до їх структури входять трудові колективи структурних підрозділів, у тому числі відокремлених (філіалів, представництв, цехів, відділів, ділянок, бригад та ін.).

Працевдатний і згуртований трудовий колектив виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним, стихійним. До них належать:

1) уявлення про мету створення колективу. Якщо це уявлення чітке, ясне і відповідає внутрішнім переконанням та прагненням людей, то вони готові заради її досягнення повністю чи частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкоритися груповій владі;

2) позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів у процесі спільної роботи, то це свідчитиме на його користь. Отже, члени колективу впевнюються у правильності свого рішення щодо входження у нього і з ентузіазмом налагоджуватимуть співпрацю;

3) психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основу першої складає відповідний темперамент членів колективу; в основі другої – відповідність їх професійних та моральних якостей.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у

таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів [25].

Вагомий внесок у розуміння проблем формування трудового колективу підприємств зробили такі вітчизняні вчені, як А. Колот [25], Г. Дмитренко [30], Е. Лібанова, Л. Лісогор [30], Л. Шаульська [77], М. Семикіна [62], О. Амоша [1], О. Грیشнова, та інші вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених питання формування трудового колективу як основи ефективного управління персоналом досліджували, Б. Твісс [68], Д. Мак-Клеланд, П. Друкер [13], П. Самуельсон, Р. Інглегарт, Х. Хекхаузен та ін.

Відомо, що процес створення трудового колективу складається з таких етапів, як:

1. Встановлення конкретних цілей.
2. Складання графіку робіт.
3. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту).
4. Організаційна робота з розподілу повноважень.
5. Обговорення проблем, проведення дискусій.
6. Аналіз ходу і результатів роботи.
7. Забезпечення зворотного зв'язку.

Тоді, для успішного створення трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

- усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
- вміння кожної людини відомі керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
- організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
- у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалити;
- розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і

ресурси;

- колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
- відносини у колективі є відкритими.

А для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- вміння щодо правильного підбору робітників;
- турбота про членів колективу;
- здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- вміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників; прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій):

1. Формування (зародження) колективу. Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи мало пов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньо колективних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні задачі, детально регламентує і жорстко контролює їхнє виконання. На даній стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

Метою формування трудового колективу є відсіювання кандидатів, які не мають відповідного набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти запропоноване робоче місце [20, 9]. Варіанти формування трудового колективу залежать від багатьох складових: фінансування, цінності вакантного місця, швидкості його заповнення тощо. Найбільш поширеними способами відбору кандидатів є:

- аналіз анкетних даних;
- тестування.

2. Становлення колективу. На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. Зрілість колективу. Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу. Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

4. Старіння колективу. На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу

новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється [25].

Отже, існують первинні трудові колективи, тобто групи працівників низових підрозділів підприємства, що виконують однорідні чи взаємопов'язані операції та об'єднані безпосередніми особистими виробничими контактами (наприклад, колектив бригади, ділянки). Поряд із ними є вторинні, чи проміжні, трудові колективи. Під ними розуміють сукупність працівників, пов'язаних економічними та адміністративними відносинами в рамках певних структурних підрозділів (колектив філії, цеху, відділу тощо). Колектив же всього підприємства є основним трудовим колективом. Залежно від форми власності на засоби виробництва розрізняють трудові колективи державних, колективних та комунальних підприємств. На підставі виду суспільної діяльності і сфери застосування праці трудові колективи класифікуються на: виробничі, з обслуговування населення, наукові, сфери освіти, охорони здоров'я.

Трудові колективи діють на основі:

- а) поєднання інтересів своїх членів, колективу, держави та суспільства;
- б) участі працівників в управлінні виробництвом і регулюванні умов праці;
- в) єдності інтересів у виконанні виробничих завдань членів трудового колективу та представників органів управління підприємства;
- г) додержання трудової та виробничої дисципліни, охорони прав і законних інтересів кожного члена трудового колективу;
- д) створення умов для участі кожного члена трудового колективу у здійсненні його повноважень;
- е) гласності та надання систематичної інформації членам колективу про здійснення трудовим колективом належних йому повноважень.

Усі трудові колективи розрізняються за психологічними особливостями. Особливо наочно це виявляється в сфері обслуговування, в нашому «ненав'язливому» сервісі. В одних трудових колективах відвідувачів зустрічають привітно, ввічливо, з увагою і готовністю задовольнити

замовлення, виконати всі вимоги та побажання. В інших – неуважно, байдуже, а часом і грубо. У сфері промислового виробництва такі відмінності зовні визначити складніше. Люди працюють в цехах і бригадах, виробляють певну продукцію, і зовні психологічні чинники ніяк не виявляються. Але це тільки видимість. Працівники колективів реагують на внутрішні і зовнішні події по-різному, проявляють різну ступінь згуртованості, цілеспрямованості та результативності у вирішенні виникаючих проблем. При більш ретельному спостереженні виявляється, що в одних колективах люди відчують почуття задоволення від роботи, радість при спілкуванні з товаришами, показують високу продуктивність праці, проявляють ініціативу і творчість. В інших панують смуток і лінь, сварки і лайка, неузгодженість, невдоволення по кожному незначному приводу і дрібниці. Природно, що результати роботи в таких колективах незадовільні. Чому такі розбіжності мають місце? Якщо не брати до уваги матеріально-речові боки виробництва, які, безсумнівно, грають важливу роль у роботі, а зупинитися тільки на духовній стороні справи, то тут вийдуть на перший план психологічні чинники, позитивний прояв яких багато в чому залежить від ефективної роботи менеджерів.

До психологічних факторів належать:

- морально-психологічний клімат в колективі;
- згуртованість працівників;
- психологічна сумісність людей в колективі;
- рівень психологічного тиску колективу на його членів, ступінь конформізму.

Для трудового колективу характерні наступні ознаки:

- спільність цілей, яка в ідеалі забезпечує поєднання інтересів особи, колективу і суспільств;
- взаємодопомога;
- наявність певної організаційної структури, яка зумовлена розмірами і завданням організації;
- дисципліна;

- виконання певних соціальних функцій (виробництво певних видів продукції, надання послуг, забезпечення зайнятості та ін).

Можна групувати трудові колективи за специфічними ознаками:

- чисельності членів у них;
- складу працівників (вік, стать, рівень освіти, кваліфікація, національна приналежність);
- умовами діяльності (функціонування в нормальних або екстремальних умовах, з важким кліматом) та ін;
- мірою формалізованості (з жорсткою організацією – виробничі трудові колективи, з порівняно гнучкою організацією – навчальні заклади, наукові установи, творчі об'єднання);
- рівня згуртованості (ступеня розвиненості колективістських відносин);
- інтересам (мисливські, спортивні, туристські).

Ці ознаки багато в чому визначають структуру, зміст і характер діяльності трудового колективу.

У сфері міжособових відносин реалізується потреба особистості у спілкуванні і самоутвердженні в рамках колективу. Спільність діяльності групи зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи відносяться такі групові утворення, як інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. За цими характеристиками і відрізняються різні групи. Усвідомлення працівником своєї причетності до групи відбуваються через прийняття цих характеристик, що сприймається ним як факт психологічної спільності з іншими членами соціальної групи.

Виникають у цих групах службово-ділові формальні відносини між працівниками обумовлені посадовими інструкціями, договорами та іншими документами.

Ці стосунки мають безособовий характер, тобто не залежать від того, хто персонально виконує ту чи іншу трудову функцію. Виробничо-функціональні відносини впливають з поділу праці та спеціалізації [72].

Ефективність діяльності трудового колективу залежить від його

структури, тобто внутрішньої будови.

Під структурою трудового колективу розуміють сукупність його елементів і відношення між цими елементами. Таким елементом структури колективу вважається соціальна група, тобто сукупність людей, які володіють загальною соціальною ознакою.

Розрізняють структури трудового колективу п'яти типів. У кожному типі реалізується відповідний йому вид соціальних відносин (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Типи структур трудового колективу та їх характеристики

Типи структури	Основні характеристики
Виробничо-функціональна	Вид поділу праці
Соціально-демографічна	Вік, стать, сімейний стан, освіта, стаж роботи.
Суспільно-організаційна	Приналежність до профспілковим, політичним та іншим громадським організаціям. Участь в управлінні.
Професійно-кваліфікаційна	Професії, спеціальності, кваліфікації.
Соціально-психологічна	Міжособистісні стосунки, цінності, установки, мотиви трудової діяльності, захоплення, інтереси, поведінка.

Характер соціально-психологічного клімату в цілому залежить від рівня групового розвитку. Між станом клімату розвинутого колективу і ефективністю спільної діяльності її членів, згуртованістю існує позитивний зв'язок. Оптимальне управління діяльністю і кліматом в будь-якому колективі потребує спеціальних знань та вмінь від керуючого складу.

1.3. Критерії сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу

Сприятливий СПК є ідеальним для повноцінної життєдіяльності трудового колективу та виконання поставлених завдань. Сприятливий СПК характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

1. Довіра і висока вимогливість членів колективу.
2. Взаємоповага і ділова критика.
3. Чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу.
4. Достатня інформованість усіх членів про основні завдання та стан їх виконання.
5. Створення в колективі умов для активної трудової реалізації та саморозвитку кожного працівника.
6. Задоволення від праці та приналежності саме до цього колективу.
7. Злагоджена взаємодія, взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях
8. Прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі, уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його процвітання.

Такий внутрішній психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні (зовнішні) об'єктивні показники сприятливого психологічного клімату, зокрема, це такі, де :

1. Переважає бадьорий, життєрадісний, оптимістичний настрій у взаємовідносинах між співробітниками; стосунки будуються на основі співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості; членам колективу подобається брати участь в сумісних справах, разом проводити вільний час; у взаємовідносинах переважає підтримка, критика висловлюється із добрими побажаннями (розвиваюча критика);

2. У трудовому колективі існують норми справедливого та шановного відношення до всіх його членів (при цьому відбувається дотримання субординації);

3. В колективі високо цінують такі риси особистості, як: принциповість, чесність, працелюбність, безкорисливість;

4. Співробітники активні, повні енергії, вони щиро відгукаються, якщо необхідно зробити корисну для всіх справу, і отримують високі службові показники;

5. Успіхи та невдачі окремих членів колективу не викликають роздратування, не застосовується психологічне та фізичне насильство, новачкам надається необхідна допомога щодо гідної праці та співпраці;

6. У стосунках всередині колективу (структурними підрозділами) існує взаєморозуміння, співробітництво [65].

Соціально-психологічний клімат визначається по показникам:

1) задоволеність підлеглих взаємовідносинами:

- в середині організації;
- з колективами других організацій;
- з керівником організації;
- з керівництвом організації в цілому.

2) задоволеність характером і змістом праці:

- ергономічні та фізіологічні умови праці;
- приміщенням та обладнанням.
- забезпеченість оргтехнікою, та її якість;

3) частота виникнення конфліктних ситуацій;

4) потенційна плінність кадрів та її причини;

5) особиста безпека.

6) рівень професійної і соціальної активності персоналу:

- позитивна мотивація;
- участь співробітників в управлінні;
- винагорода навчання персоналу;

- кар'єрне зростання відповідно до заслуг;
- планування кар'єри;
- об'єктивність в атестації кадрів;
- відсутність апатії і застою в цих сферах життя.

7) згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності та мотиви трудової діяльності;

8) відчуття економічного благоустрою:

- задоволеність окладом;
- задоволеність гарантованими преміями;
- задоволеність преміями за хороші результати роботи.

9) задоволеність системою морального та матеріального стимулювання:

- справедливість розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, оплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів);
- справедливість та законність соціальних гарантій (оплата лікарняних листів, компенсацій, страхування).

10) стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих:

- стабільна кадрова політика;
- дотримання прав особистості;
- докладне дотримання вимогам регламентованих документів;
- довіра та повага керівників різних рівнів.

Будь-яка людина вже в силу своєї присутності в соціальній групі, а тим більше беручи участь у спільній праці, впливає на багато сфер життя колективу, в тому числі на соціально-психологічний клімат. Люди позитивно або негативно впливають на самопочуття оточуючих в залежності від їх соціально-психологічних й індивідуально-психологічних властивостей [47, 86].

До соціально-психологічних властивостей особистості, що позитивно впливають на формування соціально-психологічного клімату, відносять принциповість, відповідальність, дисциплінованість, активність у міжособистісних і міжгрупових відносинах, товариськість, культуру поведінки, тактовність. Негативно впливають на клімат люди непослідовні, егоїстичні,

безтактні і т. д. На самопочуття людей і через нього на загальний клімат колективу впливають і особливості психічних процесів (інтелектуальних, емоційних, вольових), а також темпераменту і характеру членів колективу. Крім того, важливу роль відіграє підготовка людини до праці, тобто його знання, уміння і навички. Висока професійна компетентність людини викликає повагу, вона може бути прикладом для інших і тим самим сприяти зростанню майстерності працюючих з нею людей. В процесі спільної діяльності людей, тобто реалізації кожним працівником своєї соціальної ролі, взаємовідносини між ними набувають особистісно-емоційного забарвлення, що є основою для виникнення міжособистісних стосунків. Останні виявляються в актах спілкування і взаємодії та виступають фактором соціально-психологічного клімату в колективі.

Вивчення і вдосконалення соціально-психологічного клімату на сучасному етапі стають невід'ємною складовою частиною управління персоналом підприємства і реалізуються в повсякденній роботі керівника. Соціально-психологічний клімат характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного працівника і залежить від загального стану оточуючих його людей. Атмосфера (духовна) – це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється у спілкуванні і стилі спільної діяльності. Це нестійка, динамічна сторона колективної свідомості. Атмосфера групи проявляється через характер психічного настрою, який може бути діяльним, споглядальним, життєрадісним, песимістичним, цілеспрямованим, анархічним і т. д. На відміну від атмосфери, соціально-психологічний клімат характеризує не ситуативні зміни в переважаючому настрої людей, а лише його стійкі риси.

Отже, соціально-психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що проявляється як у відношеннях працівників один до одного, так і у відношеннях їх до спільної справи.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності виробничого

підприємства визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом в загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища та оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотнього зв'язку особистості з соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника у діяльність, а також характер її спрямованості та ефективність.

За змістом і спрямуванням соціально-психологічний клімат у колективі може відповідати одному з таких типів:

1) Сприятливий тип. Його характеризують: довіра, доброзичливість, чуйність, висока взаємовимогливість і ділова критика; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; поінформованість усіх про завдання колективу і стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; наявність умов для активної професійної і творчої діяльності, самореалізації, самоствердження, саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою (змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття індивідами на себе відповідальності за справи у колективі; уболівання за честь колективу, сприяння його розвитку.

Працівники, об'єднані в колектив, де панує сприятливий мікроклімат, не просто дотримуються моральних норм, а прагнуть до того, щоб у кожного працівника вони ставали внутрішніми переконаннями. У колективі, де розумно поєднано свободу діяльності з дисципліною, творчу активність з підпорядкуванням, можливі свідоме підпорядкування волі більшості, вільне прийняття її вимог. Тільки в атмосфері взаєморозуміння працівник відчувається впевнено, максимально використовує свій потенціал. Під впливом

доброзичливої колективної взаємодії відбуваються глибокі якісні зміни в духовному світі працівника, формується правильне розуміння громадського обов'язку, об'єктивна самооцінка вчинків з позицій суспільно значущих інтересів.

2) Несприятливий тип. У колективах із таким кліматом домінують байдуже ставлення людей одне до одного і до спільних справ. Кожен працівник існує ніби ізольовано, у своєму світі, що є причиною невисоких результатів роботи, незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, бажання змінити місце роботи тощо.

3) Нейтральний тип. Клімат характеризується збалансованістю суб'єктивних та об'єктивних ознак, однак він нестійкий і будь-коли може зазнати змін. Зважаючи на складність трудових колективів, неоднорідність процесів, що відбуваються в ньому, керівники підприємств повинні знати психологічні особливості, соціальні позиції, ролі працівників, специфіку мотивації їхньої діяльності та поведінки, уміти діагностувати психологічні характеристики колективу, який очолюють, прогнозувати розвиток психологічного клімату в ньому тощо [7].

Специфіка соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він представляє собою інтегральне утворення, яке виникає в результаті акумулювання різноманітних характеристик групового стану, а отже, він має подвійну природу. З одного боку, соціально психологічний клімат є певним суб'єктивним відображенням у груповій свідомості всієї сукупності, елементів виробничої і соціальної обстановки. З другого боку, соціально психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу і справляє зворотній вплив на групову діяльність та окрему особистість. Вплив соціально-психологічного клімату на творчу активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим.

Соціально-психологічні резерви в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату виникають на всіх рівнях структурної організації колективу. На індивідуальному рівні вони зумовлюються особистісними

психічними властивостями працівника, які реалізуються з метою задоволення потреби у самоутвердженні, самореалізації, бажанні відповідати експектаціям групи [72]. Для працівника особливе значення має колективна думка про нього, оскільки зачіпає сферу почуттів та емоцій. Саме вона викликає у нього необхідність свідомої самооцінки і корекції трудової поведінки.

В загальних рисах можна сказати, що сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується:

- ціннісно-орієнтаційною єдністю і згуртованістю;
- кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособовими стосунками та задоволеністю ними членів групи;
- наявністю умов для самореалізації і самоутвердження особистості;
- задоволенням професійною діяльністю;
- відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп;
- переважанням почуття симпатії – притягання між працівниками;
- взаємною відповідальністю і вимогливістю.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в:

- диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, в напружених відносинах між членами групи;
- конфліктних ситуаціях і конфліктах, що позначається на результатах діяльності
- зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.
- погано впливає на результати діяльності організації і, в кінцевому підсумку, може призвести до розпаду колективу.

Найчастіше комплектування робочих груп, колективів здійснюється інтуїтивно, без урахування сумісності та спрацювання членів майбутньої групи. Звідси виникають різні негативні явища у спільній діяльності: складнощі з виконанням завдання в групі; нерозуміння партнерів в організації спільної діяльності, конфлікти в колективах; тривале навчання спільній діяльності та нестабільність виконання завдань.

До суттєвих характеристик сприятливого соціально-психологічного клімату, на формування якого має орієнтуватися будь-яка організація, належать такі (табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Модель сприятливого соціально-психологічного клімату

№ з/п	Основні параметри соціально-психологічного клімату	Основні характеристики соціально-психологічного клімату (за визначеними параметрами)
1	Стосунки	Гуманні, ставлення з повагою до кожного члена колективу
2	Спілкування	Взаємодопомога, ввічливість
3	Ставлення до праці	Творча спрямованість на інноваційну діяльність
4	Переважаючі цінності	Особистість, духовні потреби, само актуалізація
5	Рівень громадської думки	Принциповість, взаємовимогливість, дисциплінованість
6	Ставлення до мети спільної діяльності	Позитивне, згуртованість
7	Переважний емоційний настрій (модальність)	Оптимістичний, мажорний тон
8	Емоційне реагування на негативні явища	Переживання, співчуття, активний пошук резервів подолання негативних явищ
9	Загальне емоційно-особистісне відчуття кожного члена колективу	Почуття захищеності

Велику допомогу в оздоровленні соціально-психологічного клімату може надати вивчення проблеми сумісності та спрацювання у трудовому колективі.

Сумісність лежить в основі формування міжособистісної взаємодії спрацювання партнерів. Поєднання особистісних характеристик, що роблять позитивний вплив на результати спільної діяльності, визначається як сумісність. Основний компонент сумісності полягає в суб'єктивній задоволеності взаємодіючих людей, необхідної для функціонування будь-якої професійної групи.

Спрацювання визначається як єдність (оптимальність) взаємодії людей при виконанні спільної діяльності. В якості ознак спрацювання виступають: висока продуктивність членів групи, точність і узгодженість дій, надійність колективної роботи, швидкість оволодіння новими спільними діями, стабільність виконання спільних дій.

Психологічна сумісність розглядається як феномен і включає наступні міжособистісні відносини:

1. Компліментарність потреб, коли доповнюються потреби. Наприклад, коли один з суб'єктів проявляє сильне прагнення до лідерства, а інший – потребу в покорі.

2. Конгруентність потреб, коли обидва суб'єкта (партнери) володіють схожими потребами і вони задовольняються одними і тими ж міжособистісними відносинами.

3. Компліментарність навичок, які передбачають компенсацію недостатньо розвинених здібностей одного суб'єкта іншим (партнером).

4. Компліментарність знань, коли обидва партнери володіють різними знаннями, так що кожен з них може вчитися в іншого.

5. Спільність цінностей, коли партнери у спільній діяльності мають спільну систему цінностей і правила поведінки [5].

Ефективність спільної діяльності і формування оптимальних міжособистісних взаємин обумовлені трьома видами сумісності – соціальної, психологічної та психофізіологічної. Ці три види сумісності виявляються у всіх видах діяльності. Для спрацювання членів групи не обов'язкова наявність сумісності по всіх трьох видах. Повна сумісність членів групи передбачає

оптимальне поєднання всіх її видів і наявність певного співвідношення між ними, їх взаємодоповнюваність.

У різних видах спільної діяльності той чи інший вид сумісності виступає на перший план, стає ведучим і обумовлює ефективність виконуваної групової діяльності. Значимість виду сумісності буде визначатися особливостями виконуваної діяльності, її завданнями, вимогами до особистості. Наявність сумісності між членами групової діяльності призводить до спрацювання.

Показниками спрацювання є: характер поведінки членів групи, емоційно-енергетичні витрати, які проявляються у фізіологічних показниках і в суб'єктивних показниках стану задоволеності роботою, собою, партнером, особливості взаєморозуміння.

Важливий фактор при формуванні сприятливого СПК, диференціації рольових функцій, а також для ефективності групової діяльності – лідерство. Воно виступає як спосіб і засіб організації групової діяльності. У той же час воно може розглядатися і як певний механізм, який розкриває додаткові приховані можливості в групі.

Оптимальний розвиток процесу лідерства і певні поєднання в системі «лідер – виконавець» розглядаються як фактор сумісності і спрацювання членів групи. Відсутність лідера в групі, а також наявність двох і більше лідерів вважається несприятливим фактором для спрацювання партнерів.

При вирішенні проблеми психологічної сумісності і спрацювання у трудовому колективі ми виходимо з таких положень:

- 1) сумісність і спрацювання працівників;
- 2) вплив індивідуально-психологічних особливостей особистості і психічних функцій на сумісність і спрацювання в трудовому колективі;
- 3) той чи інший вид спільно виконуваної діяльності відповідає своєму комплексу критеріїв сумісності, що обумовлює спрацювання робітників трудового колективу.

Особливе значення у формуванні сприятливого СПК у трудовому колективі має сумісність начальника та його заступника (ків) різного рівня

управління.

В основі аналізу спеціальної літератури і спостережень за спільною діяльністю керівників виділяють наступні рівні сумісності.

Перший рівень – соціально-ідеологічний, який включає єдність моральних і етичних цінностей, переконань, патріотизму. Оскільки елементи соціально-ідеологічної сумісності являють собою стрижневу підструктуру особистості, то цей рівень буде мати головне значення в ієрархії рівнів сумісності в управлінській діяльності.

Другий, що пролягає нижче рівень сумісності, – соціально-психологічний, який передбачає схожість поглядів, ставлення до себе, партнера, колективу, а також єдність думок, інтересів.

Третій рівень – психологічний, який передбачає подібність за одними рисами характеру (відповідальність, заклопотаність спільною справою, переживання за справу і ін.) і взаємодоповнюваність по іншим рисам (збудливість, рішучість, спокій та ін.).

Четвертий рівень сумісності – психофізіологічний, що передбачає відмінності за віком і темпераментом.

П'ятий рівень – професійний, який передбачає відмінності в соціально-психологічному статусі, який займають керівники при управлінні групою. У системі рівнів сумісності верхні (соціально-ідеологічний і соціально-психологічний) займають провідне місце в сумісній управлінській діяльності, можуть регулюватися свідомістю керівників і управлятися ззовні, тобто зі сторони вищого керівництва.

Отже, психологічна сумісність працівників трудового колективу в спільно виконуваній діяльності виступає важливим чинником, що обумовлює спрацьованість партнерів, яка виявляється у швидкості оволодіння новими спільними діями і стабільності їх виконання, і являє собою один із найважливіших критеріїв сприятливого СПК у трудовому колективі.

1.4. Причини виробничих конфліктів. Вплив конфлікту на соціальне оточення

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) розглядається у різних науках. Трудові конфлікти можуть бути: загальні, які охоплюють всі сторони діяльності підприємства, і локальні, які відносяться до окремих підрозділів; сліпі або раціональні; мирні або немирні; короткотермінові або затяжні, які довгий час лихорадять всю організацію (підприємство). Затяжний і гострий конфлікт здатний викликати кризовий стан і привести до суттєвих змін. Виробничий, як і звичайний конфлікт у межах організації, проходить декілька стадій: зародження конфлікту, його розгортання, розквіту та затухання. Реальне життя підприємства – це складний клубок виробничих, організаційно-управлінських та міжособистісних стосунків.

Виробничий конфлікт втягує в свою орбіту багато людей. Перш за все, це працівники підприємства, керівники різних рівнів, консультанти, безпосередні виконавці та допоміжний персонал. В організації, яка проводить радикальні зміни, періодично формується стан невизначеності, напруги, стресів. Інновація підриває рівновагу. Ризик невдачі або напівуспіху досить великий, але існує і така можливість, що під впливом успішної або неуспішної інновації, через реакцію оточуючих, організація потрапляє в «немилість» і стає проблематичним збереження керівників на своїх робочих місцях.

Несумісність і неспрацьованість є головними чинниками конфліктних ситуацій. Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона характеризується продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами та задоволеністю собою, партнерами та змістом роботи. Першим критерієм розмежування спрацьованості та сумісності є характеристика умов взаємодії. Це офіційні умови (пов'язані з вирішенням завдань) та неофіційні умови (пов'язані із задоволенням потреби у спілкуванні). Другим критерієм є відносна значущість одного з партнерів та суб'єктивна задоволеність один одним. Третій критерій – напруженість (енергозатрати) в процесі вирішення

спільного завдання [64]. Спрацьованість характеризується задоволенням змістом діяльності, сумісність – задоволенням спілкуванням. Ідеться про різну спрямованість членів групи – на зміст діяльності або на міжособистісні стосунки. Звідси психологічний клімат групи можна визначати через задоволеність міжособистісними стосунками по вертикалі (керівник – підлеглі) та горизонталі (виконавці). Опосередковано, через систему цих відносин, сумісність та спрацьованість регулюють славлення людини до провідної діяльності, праці.

Причини виробничих конфліктів:

1. Об'єктивні та суб'єктивні фактори управління.
2. Умови праці (технологія, режим, нормування, безпека та ін.).
3. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, витрачання коштів, розподіл отриманих прибутків, участь працівників в управлінні капіталом, правила проведення приватизації та ін.).
4. Взаємозалежність виробничих задач (виконання завдання, плану одним підрозділом підприємства залежить від роботи іншого підрозділу).
5. Протилежні вимоги до процесу виробництва (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

Найбільш значущими причинами конфліктів є відповідні об'єктивні та суб'єктивні фактори управління. Розглянемо причини, способи аналізу та подолання управлінського конфлікту, із якого виділяється конфлікт «керівник – підлеглий» [74].

Об'єктивними причинами управлінського конфлікту є об'єктивні фактори управлінського процесу:

а) протиріччя між функціями, які виконує підлеглий, та його особистісними рисами. Підлеглий розглядається через призму функцій, які він виконує в організації, а ставлення до нього як до “особистості” відходить на задній план;

б) відсутність чіткого поділу функціональних обов'язків між

керівниками, керівниками і підлеглими («хибні кола управління»). Результатом цього є ситуація, коли одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками, один киває на іншого, відсутність відповідальності;

в) протиріччя між обов'язками і правами, між функціями людини та засобами їх виконання, між колом відповідальності та правами в даній управлінській сфері;

г) невідповідність спеціаліста до конкретної управлінської діяльності.

Суб'єктивними причинами управлінського конфлікту є фактори соціально-психологічного характеру (суб'єктивний аспект управлінського процесу та особистісні причини):

а) прийняття керівниками необґрунтованих, неоптимальних помилкових рішень;

б) зайва опіка та контроль особливо над досвідченими працівниками;

в) низький авторитет конкретного управлінця серед підлеглих;

г) порушення в системі стимулів, які запропоновано керівником для підвищення ефективності роботи.

Причини особистісного характеру:

- низький рівень культури спілкування з обох сторін;

- вибір керівниками неадекватного стилю керівництва;

- намагання серед керівників затвердити власний авторитет за будь-яких умов, особливо затвердити власну непогрішимість у прийнятті рішень;

- загальне напруження відносин, емоційна нестійкість, агресивність.

Ігнорування конфліктної ситуації в організації може стати найбільшою помилкою керівника. Тому важливим аспектом недопущення або вирішення управлінського конфлікту є вміння керівника «бачити» та аналізувати ознаки наближення конфлікту.

Ознаки конфліктної ситуації:

- зростання емоційної напруги;

- різка зміна у ставленні до роботи;

- факти пониження почуття гідності особистості;

- збільшення локальних конфліктів;
- помітне розшарування колективу на групи, позиції яких значно відрізняються;
- замкнутість, невідвертість у особистих стосунках;
- втрата довіри між колегами;
- поширення пліток;
- стихійні міні-збори;
- негативні судження про ситуацію в організації (колективі), про життя і діяльність колег та посадових осіб;
- обговорення негативних факторів та взаємин боротьби, сутичок стають основними темами розмови в організації.

До об'єктивних факторів попередження конфліктів відносяться такі:

- умови, організація та оплата праці;
- відповідність та чіткість у розподілі прав і обов'язків;
- графік та ритмічність роботи;
- рівень технологій;
- забезпечення ресурсами;
- високий рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- умови побуту та ін.

Особливо важливим на наш погляд, для соціального педагога є уміння аналізувати і вирішувати виробничі конфлікти, які виникають в організації.

Важливим аспектом безконфліктного управління є суб'єктивні фактори управлінського процесу:

- володіння та реалізація в управлінському процесі, залежно від ситуації, різних стилів керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
- створення сприятливої психологічної та моральної атмосфери;
- інтерес, увага та повага до людей;
- привітність та доброзичливість;
- володіння прийомами конструктивної критики;
- самокритичність керівника;

- уміння ставити себе на місце іншого;
- уміння уважного слухати іншого;
- володіння методами переконання.

Системно-функціональний аналіз конфліктів показує, що вони грають важливу роль по відношенню до учасників і соціального середовища. Конфлікт функціональний в тому сенсі, що соціальні та психологічні процеси його розвитку впливають на психіку, поведінку, діяльність як опонентів, так і оточуючих.

У повсякденному житті склалося досить однозначне ставлення до конфліктів як негативним явищам. Виникнення конфлікту в цеху або відділі, в сім'ї або в колі друзів розглядається як симптом неблагополуччя, і сили зацікавлених сторін прямують на його подолання. Ті, хто визнає конфлікт небажаним явищем, вважають його руйнівником нормально функціонуючої соціальної системи. На їхню думку, в своїй основі конфлікт не притаманний системі і виникає тоді, коли активізуються сили, які прагнуть створити нестабільність в даній системі. За допомогою механізму гомеостазу система повертається в стабільний стан. Інша наукова традиція розглядає конфлікт як необхідний компонент соціальних відносин. Така точка зору присутня в працях Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вечори, Маркса, Козера, Дарендорфа. Відповідно до неї факт дефіциту в суспільстві сам по собі достатній, щоб викликати конфлікт. Кожна людина прагне збільшити свою частку дефіцитних ресурсів і, якщо необхідно, за рахунок інших. Для реального світу необхідно перетин різних поглядів, конфліктів, змін. Саме конфлікт і зміни дають свободу людям; без них свобода неможлива (Р. Дарендорф) [69].

Конструктивність і деструктивність конкретного конфлікту залежать від багатьох факторів, основними серед яких є особливості процесу вирішення конфлікту і перш за все його результати. Якщо конфлікт дозволяється цивілізованими способами, а в результаті дозволу перемагає права сторона або, ще краще, – у виграші залишаються обидві сторони, то такий конфлікт буде конструктивним. В протилежному випадку конфлікт деструктивний.

Серед конструктивних функцій конфлікту можна виділити:

- усунення суперечності у функціонуванні колективу;
- глибше пізнання учасниками конфлікту один одного;
- ослаблення психічної напруженості;
- сприяння розвитку особистості;
- поліпшення якості діяльності;
- підвищення авторитету учасника в разі його перемоги.

Негативний вплив конфлікту полягає в тому, що він:

- значно погіршує настрій; призводить до насильства і загибелі людей;
- руйнує міжособистісні стосунки, викликає хвороби;
- може погіршувати якість індивідуальної діяльності;
- сприяє закріпленню соціальної пасивності особистості.

Позитивний вплив конфлікту на соціальне оточення полягає в тому, що він: активізує соціальне життя, висвічує невирішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртуванню групи перед зовнішньою небезпекою та ін.

Негативний вплив конфлікту полягає в порушенні системи відносин, погіршенні соціально-психологічного клімату, якості спільної діяльності, зниження згуртованості групи [4, 261].

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії розрізнення конструктивних і деструктивних конфліктів, важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися в міру його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого – деструктивний [44].

Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з

низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій [71].

1.5. Умови формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Найважливішою проблемою у вивченні соціально-психологічного клімату є виявлення факторів, які його формують. Найбільш важливими факторами, що визначає рівень психологічного клімату виробничого колективу є особистість керівника і система підбору і розстановки адміністративних кадрів. На рівень СПК впливають і особистісні якості керівника, стиль і методи керівництва, авторитет керівника, а також індивідуальні особливості членів колективу. Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: відповідальність, усвідомленість, вибірковість, цілеспрямованість, тактовність, визначеність, критичність, вимогливість, дієвість. Щоб стосунки людей в колективі були доброзичливими та комфортними, всі члени колективу повинні ставитися з повагою та симпатією один до одного.

Метою роботи будь-якого підприємства є отримання прибутку та постійне його зростання. Для досягнення поставленого завдання, в першу чергу, необхідним є правильне мотивування поведінки людини, спрямування її зусиль на підвищення результативності діяльності, тобто удосконалення системи мотивації праці.

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо

досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Система мотивації має будуватися на певних вимогах, які стимулюватимуть працівників до ефективної роботи, поліпшують показники діяльності, зменшують плинність кадрів [82, 63].

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [29, 375].

Виділяють велику кількість мотиваційних чинників, а саме: гроші, кар'єрне зростання, слава визнання, самовираження та самореалізація.

Безумовно, гроші є найбільш очевидним і найбільш часто використовуваним засобом для стимулювання персоналу. З одного боку, вони є потужним засобом мотивації, а з іншого можуть виступати чинником демотивації.

Представлено різні точки зору з питання сприятливого соціально-психологічного клімату та умов його формування, але ми виділяємо 3 основні умови формування соціально-психологічного клімату:

1. Організаційні умови:

- забезпечення оптимальних умов праці для кожного співробітника та колективу в цілому;
- рівень професіоналізму співробітників.

Умови праці – це сукупність чинників виробничого середовища, що

впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі її діяльності. За більш повним визначенням, умови праці – складне суспільне явище, яке формується під впливом соціально-економічних, технічних, організаційних і природних чинників, які впливають на здоров'я, працездатність людини, на її ставлення до праці та на якість життя. Умови праці можуть бути:

а) оптимальні – при них зберігається здоров'я людини і створюються передумови для підтримки високого рівня працездатності;

б) припустимі – вони визначають рівень факторів середовища, що не перевищує норми;

в) шкідливі – їх підрозділяють на чотири ступені шкідливості.

Фактори, що впливають на умови праці: виробничі, санітарно-гігієнічні, фактори безпеки, соціально-психологічні, естетичні.

Практика підприємства свідчить про те, що оцінка поліпшення умов праці може бути здійснена шляхом зіставлення фактичних умов праці з нормативними, прийнятими для базового періоду. В сучасних умовах господарювання все більшого значення набуває проблема поліпшення умов праці не за рахунок компенсаційних виплат, а шляхом впровадження нової техніки, технологій, оздоровлення виробничого середовища, врахування вимог естетики праці [36].

Метою організації праці є зниження ступеня небезпечного впливу умов праці на людський організм і створення зручних і комфортних умов. Домогтися цього можна, установивши контроль за дотриманням відповідних нормативів, що регулюють умови праці, а також розробивши і реалізувавши міри захисту від несприятливого і шкідливого впливу зовнішнього середовища.

Фактори виробничого середовища мають психологічні і фізіологічні межі.

Психологічна межа характеризується певними нормативами, перевищення яких викликає у працюючих відчуття дискомфорту.

Фізіологічна межа характеризується такими нормативами, перевищення яких потребує припинення роботи. Кожний із цих факторів виробничого

середовища діє відокремлено, і його вплив ураховується окремо під час атестації і паспортизації робочого місця. На підприємстві (незалежно від форм власності і господарювання), де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, проводиться атестація робочих місць [14].

2. Соціально-педагогічні – умови, які спрямовані на гармонізацію відносин у колективі:

- орієнтація керівника на демократичний стиль керівництва;
- оптимальне поєднання формальної та неформальної структури в

колективі.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва. Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності. Орієнтація на особистісно-ділові якості керівника базується на тому, що кожен керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від цього в теорії та практиці управління сформувалися авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва [47].

Саме керівник, який має навички застосування кожного зі стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер. При управлінні підприємством, керівникам неможливо використовувати тільки один усталений стиль керівництва. Вони схильні постійно вносити зміни у сформований вже стиль, відповідно до навколишньої дійсності. В даний час, керівнику необхідно приділяти більше уваги людським відносинам в середині колективу. Постійні зміни в сучасному суспільстві змушують завжди бути готовим до проведення реформ у сфері управління організацією та виробництвом. Тому стає очевидним, що зустріти будь-якій зі стилів в крайньому своєму прояві неможливо, так як не кожен стиль може підійти ситуації, що склалася. Таким чином, від вибору керівника буде залежати не тільки ефективність виробництва на підприємстві та його

авторитет, а й морально-психологічна атмосфера в колективі. Почуття стабільності, задоволеність роботою, взаєморозуміння між керівником і підлеглими стають головною запорукою успішного виробництва.

Кожен колектив має свою внутрішню соціально-психологічну структуру, її утворення зумовлене багатьма об'єктивними і суб'єктивними факторами, але, склавшись, вона сама має великий вплив на колектив і особистість. Тому керівник мусить бути уважним, знати і враховувати психологічний клімат у колективі. Для того, щоб налагодити дисципліну, підвищити продуктивність праці, створити сприятливий психологічний клімат, керівнику необхідно знати міжособові стосунки в колективі.

3. Психологічні – умови, які спрямовані на зняття тривожності, стресу:

- реалізація обґрунтованого добору співробітників, забезпечення психологічної сумісності членів колективу;
- створення умов для формування психологічної культури керівників та персоналу.

Психологічний клімат колективу створюється і виявляється в процесі спілкування, на тлі якого реалізуються групові потреби, виникають і розв'язуються міжособистісні й групові конфлікти. У цьому процесі набувають виразного характеру приховані ситуації взаємодії між людьми. Дуже важливо в процесі спілкування вміти просто попросити людину, хоча, звичайно, способи взаємодії людей дуже різноманітні. Усі ситуації взаємодії людей здійснюються через основні способи взаємовпливу: переконання, зараження, наслідування й навіювання. Давайте розглянемо їх.

Переконання – це процес логічного обґрунтування певного судження або умовиводу [56]. Переконання пропонує таку зміну свідомості співрозмовника або аудиторії, що створює готовність захищати цю точку зору і діяти відповідно до неї. Переконання стосується і раціональної, і емоційної сфери особистості. Цей процес являє собою явну або приховану дискусію двох або кількох осіб, мета якої – досягнення єдності розуміння і переживання, тобто переконання – це обов'язково діалогічний процес. Переконання словом – украй

складний метод виховання. Необхідно знайти особливу логіку, тон розмови, які б працювали на зміну свідомості аудиторії. Переконавання не можна плутати з моралізуванням. У переконанні положення доводиться, у моралізуванні – декларується в таких формах: «І не соромно?», «І не совісно?», «Кожен повинен...». Все, про що говориться у моралізуванні, добре відомо тим, до кого воно звернене, і тому сприймається іронічно, а іноді презирливо. Повідомлення, що не несе в собі нової інформації, не сприймається.

Зараження як спосіб взаємодії має два різновиди: наслідування і навіювання. Наслідування – відтворення індивідом певних зовнішніх рис поведінки, манер, дій, вчинків. Буває зовнішнє і внутрішнє [56]. За внутрішнього наслідування логіка почуттів і поведінки іншої людини вхоплюється інтуїтивно. Наслідування здійснюється повністю. Адже у спілкуванні з людиною ми сприймаємо і відчуваємо набагато більше, ніж можемо висловити. Не тільки голос, жести й манери, а й якісь узагальнені риси всього психологічного складу іншої людини – усе це відкладається в нас і неусвідомлено створює образ. Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або групу людей, розрахований на некритичне сприйняття слів, думок і волі [25]. Зміст навіювання – якщо є повна довіра слухача до того, хто говорить, то слова другого викликають у першого ті самі відчуття й вимагають дій, які мав на увазі той, що говорить. Сугестивність – одна з властивостей психіки людини. Може бути довільною і мимовільною, безпосередньою і опосередкованою. За умілого використання навіювання може бути сильним виховним та дієвим засобом.

В основі впливу людини на людину лежить їх взаємна залежність. Існує:

- взаємне полегшення;
- взаємне ускладнення;
- однобічне ускладнення;
- однобічне полегшення;
- незалежність.

Сам факт розмаїття типів взаємних впливів на діяльність підводить до

усвідомлення такого явища, як психологічна сумісність. Це один з найважливіших факторів, що впливає на психологічний клімат у колективі.

Психологічна сумісність – ефект поєднання людей, що дає максимальний результат діяльності при мінімальних психологічних витратах людей, які взаємодіють [56]. Сумісність людей не буває абсолютною, але створення таких груп у колективі дуже важливе. Це – найкращий спосіб зменшення конфліктних ситуацій.

Формування соціально-психологічного клімату передбачає наступні заходи:

- керування процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки й настрою);
- оптимальний підбір, розміщення, навчання й періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням фактору психологічної сумісності;
- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
- попередження міжособистісних конфліктів.

Отже, враховуючи все вищесказане, для оптимізації СПК соціальному педагогу необхідно володіти усіма факторами управлінського процесу та формувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього, перш за все, необхідно забезпечити правильне і ефективне спілкування на підприємстві. Головна мета комунікації в організації – досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента.

Заходи, спрямовані на забезпечення оптимальних умов праці для кожного співробітника та колективу сприяють формуванню соціально - психологічного клімату. Адже раціональна організація трудового процесу з врахуванням можливостей організму людини, забезпечення нормальних умов праці і відпочинку впливають позитивно на психічний стан кожного робітника і

колектив в цілому. І навпаки, несправність техніки, невдосконалені технології, неритмічність праці, недостатність свіжого повітря, шум, ненормальна температура в приміщенні – фактори матеріально-речового середовища, які негативно впливають на клімат. Тому формування соціально-психологічного клімату полягає в оптимізації вказаних вище факторів [18, 97].

Зв'язок економічних та правових відносин в сфері праці та споживання з соціально-психологічним кліматом постійно підтверджується практикою. В публікаціях «Ленінградської правди» є матеріали, що свідчать про підвищення ефективності праці на 14-16 відсотків тільки за рахунок підвищення взаємної відповідальності людей, кращої організації роботи, створення сприятливого морально-психологічного клімату [12].

Важливу роль в формуванні соціально-психологічного клімату відіграють загальнокультурні умови діяльності людини в первинному колективі. Тут мова може йти не тільки про естетику промислового та побутового інтер'єру, а й художню культуру людини, котра в процесах міжособистісного спілкування неофіційного рівня може піднімати її авторитет в колективі.

У соціальній психології виділяється два види впливу групи на індивіда: нормативний і інформаційний. Інформаційний вплив здійснюється в ситуації, коли людина прагне отримати деяку інформацію, нестачу якої вона відчуває, для створення особистої стратегії поведінки. Коли потреба в такій інформації стає особливо гострою, поведінка інших буде цінним джерелом інформації. Нормативний вплив – це вплив на особистість соціальних (групових) норм в ситуації, коли вона змушена підпорядковуватись цим нормам, щоб бути прийнятою, а не відкинутою суспільством (групою).

Теорія соціального поштовху досліджує характеристики групи і умови, за яких люди більш за все схильні підпорядковуватися нормативному соціальному впливу. Згідно цієї теорії імовірність того, що індивід стане звертати увагу на нормативний вплив, що виходить від інших людей, залежить від трьох факторів:

а) сили групи, тобто того, наскільки важливою для індивіда є дана група

людей;

б) безпосереднього впливу, тобто того, як близько в часі та просторі розташована до індивіда група, яка намагається впливати на нього;

в) чисельність, тобто кількості людей, що входять у дану групу.

Соціальний вплив на індивіда може здійснювати і меншість членів групи. Вплив меншості в соціальній психології розглядається як інформаційний тиск. Чисельна меншість фактично може бути «більшістю», якщо вона здатна нав'язати свої оцінки, думки, уявлення іншим членам групи.

У соціальній психології досліджуються умови, за яких меншість впливає на групу. Цими умовами є:

- послідовність у відстоюванні своєї позиції;
- упевненість у собі і в своїй позиції;
- наявність «відступників» з боку більшості.

Важливою стороною проблеми формування та розвитку малої групи та сприятливого СПК у трудовому колективі є проблема групової згуртованості.

Групова згуртованість – це процес формування особливого тиску зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який функціонує за своїми особливими законами. Мала група, яка розглядається як вищий рівень розвитку групи, що характеризується високою згуртованістю, єдністю ціннісно-нормативної орієнтації, глибокою ідентифікацією і відповідальністю за результати сумісної групової діяльності, визначається поняттям «колектив».

Підходи до дослідження згуртованості у вітчизняній соціальній психології спираються на ідею про те, що головним інтегратором групи є сумісна діяльність її членів. Цей підхід найліпше представлено в «теорії діяльнісного опосередкування міжособистісних стосунків» О. Петровського. Відповідно до цієї теорії, стосунки, що складаються в групі, мають багатосаровий характер. Можна виділити поверхневий шар безпосередніх взаємин, який утворюють насамперед, стосунки взаємної симпатії та антипатії між членами групи, і більш глибокий шар взаємин, опосередкований цілями і

завданнями спільної діяльності. Ступінь того, наскільки опосередкованими є взаємини у певній групі, визначає один вектор групового розвитку. Другий вектор – ступінь асоціальності або просоціальності групової діяльності. Поєднання цих двох параметрів визначає тип групи. В рамках даної типології виділено сім основних типів груп: група високого рівня розвитку – типу колективу і корпоративне угруповання, групи середнього рівня розвитку – просоціальна і антисоціальна кооперації, групи низького рівня розвитку – просоціальна і асоціальна асоціації, дифузна група. В рамках даної теорії було переосмислено низку явищ групової динаміки. Наприклад, конформізм і нонконформізм як форми реакцій індивіда на тиск групи характерні для груп низького рівня розвитку (асоціацій та кооперацій), а групам більш високого рівня розвитку властивий такий тип поведінки як самовизначення особистості в групі. Іншим напрямком досліджень А. Петровського було дослідження процесів розвитку особистості. На його думку, розвиток особистості можна описати як процес входження в соціум, як постійну зміну різних спільнот, в які він входить і кожне з таких входжень є етапом на шляху його розвитку. Незалежно від типу і рівня розвитку таких спільнот, людина проходить універсальні стадії входження в спільноту, вирішуючи при цьому завдання, які постають перед ним.

Групова згуртованість пов'язана із міжособистісною сумісністю, тобто взаємним прийняттям партнерів зі спілкування й спільної діяльності, яке базується на подібності та взаємній доповнюваності соціально-психологічних та індивідуально-психологічних характеристик – мотивів, інтересів, установок, характерів, темпераментів тощо. У ролі критерію міжособистісної сумісності виступає суб'єктивна задоволеність партнерів процесом і результатами взаємодії, яка супроводжується взаєморозумінням, взаємоповагою, взаємними симпатіями, виникненням впевненості в позитивності контактів.

Тому, на наш погляд, з метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких соціальний педагог, психолог навчали б членів колективу і керівників

високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, рольовий тренінг. Тренінг спрямований на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвитком комунікативних здібностей персоналу, рефлексивних навичок, здатності аналізувати ситуацію, поведінку, стан як членів групи, так і свій особистий, уміння адекватно сприймати себе і оточуючих. При цьому виробляються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко змінюватись в різних умовах і різних групах. Тренінг сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто співробітника і дізнається, що навіть на роботі він може залишатися самим собою [18, 96].

Всім відомо, що людина більш всього цінує в своїй поведінці те, що вироблено в результаті її власного життєвого досвіду, своїх знахідок в сфері спілкування, які стали для неї переконаннями. Цінність тренінгів полягає в тому, що вони дають людині можливість самостійно позбутись від небажаних форм поведінки і знайти нові.

Таким чином, можна сказати, що формування та удосконалення комунікативних і емпатичних здібностей у працівників являється обов'язковим у їх повсякденній роботі. Адже без такого почуття як емпатія та без вміння спілкування з людьми не можлива ефективна робота на науково-виробничому підприємстві. І тому, дуже б доцільним було використання соціально-психологічних тренінгів для набуття комунікативних та емпатичних здібностей при підготовці та підвищенні кваліфікації працівників трудових колективів.

РОЗДІЛ 2

ЗМІСТ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Діагностика соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Проблемами розробки інструментів діагностики соціально-психологічного стану особистості займалися багато вітчизняних та закордонних вчених представників різних наук та практиків: А. Реан [59], В. Дружинін [58], В. Лавриненко [67], Г. Андрєєва [2], Г. Щекин [80] Д. Майерс [33], Л. Столяренко [66], Р. Немов [37], тощо. Однак, в менеджменті поки що немає розробок щодо інструментарію діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. Так, вчені (Д. Майерс, Л. Столяренко, Р. Немов,) дають рекомендації по діагностиці особистості, проте їх майже неможливо використовувати в процесі управління персоналом. Інші (А. Реан, Г. Андрєєва), не приділяючи уваги особистості, досліджують групи та динамічні процеси цих груп. Все це й обумовлює вибір теми дослідження.

Діагностика в будь-якій сфері визначається як встановлення взаємозв'язку між певними станами системи (відхиленнями від норми і їх причинами) і симптомами, які їм відповідають. Відмінності ж торкаються насамперед об'єкта діагностики – трудовий колектив та його СПК [22]. Діагностичний підхід орієнтований на виявлення специфічних проблем конкретного колективу, а також на пошук шляхів їх вирішення в умовах підприємства. Оскільки метою діагностики є вивчення умов формування СПК трудового колективу в цілому, то від неї залежить вибір подальшого напрямку роботи, а також вибір інструментів. Визначення процесів, що відбуваються в колективі за результатами діагностики є неповним. Необхідно визначити

комплекс дій, що призведе до поліпшення психологічного стану персоналу та колективу в цілому [17].

Труднощі, які виникають при розробці інструментарію для вивчення соціально-психологічного стану в колективі, пов'язані як із специфікою самого феномена, що досліджується, так і з рівнем його вивчення в сучасній науці. Як ми вже визначали, специфіка соціально-психологічного клімату полягає у тому, що він є інтегральним утворенням, яке має високий ступінь кумулятивності. Такий ступінь виникає у результаті накопичення комплексу різнорідних характеристик групового стану, які не зводяться до однієї сумарної ознаки, певного типу клімату [31]. Така специфіка обумовлює наступні висновки: по-перше, клімат як інтегральна характеристика соціально-психологічного стану виробничого підприємства не може бути вивчений безпосередньо, тому його доводиться вивчати опосередковано, через прояви в окремих аспектах життєдіяльності колективу, по-друге, визнаючи клімат цілісним станом виробничого підприємства, неможливо виміряти його яким-небудь одним показником.

При проведенні діагностики соціально-психологічного клімату трудових колективів підприємства наявність системи показників, що характеризують лише клімат, є недостатньою. Для того, щоб створити практичні рекомендації з формування сприятливого соціально-психологічного клімату, необхідно отримати цілковиту та різнобічну інформацію про чинники, під впливом яких він формується. Крім того, щоб обрати потрібний для реалізації подальшого дослідження напрям роботи з оптимізації соціально-психологічного клімату, важливо знати реальний вплив психологічного настрою, що існує в групі, стан міжособистісних відносин у колективі та інші соціально-психологічні характеристики [10].

Усі ці закономірності визначають необхідність застосування у вивченні соціально-психологічного клімату комплексного підходу, сутність його полягає у наступному: соціально-психологічний клімат характеризується комплексом показників, що відображають окремі сторони його прояву, дослідження

проводиться на основі цілого комплексу методик, що дозволяють отримати та використати як суб'єктивну інформацію у вигляді оцінок, думок членів групи, що вивчається, так і інформацію об'єктивного характеру. Сукупність інструментів, які використовуються для діагностики СПК і психологічного стану працівників, представляють собою основу системного та ситуаційного підходів до вирішення конкретних завдань, а саме: аналіз, синтез, узагальнення, конкретизація, аналіз документів, спостереження, анкетування, інтерв'ю, психологічне тестування, експеримент.

Досліджуючи закономірності формування СПК у трудовому колективі, можна конструктивно управляти їх розвитком. Вивчення та узагальнення наукових і практичних проблем у цьому напрямку можливе з позиції системного підходу.

Велике значення для вивчення СПК у трудовому колективі має ситуаційний підхід, методи управління якого можуть змінюватися в залежності від ситуації. Діяльність виробничого підприємства розглядається в практичних ситуаціях, при цьому ведеться вивчення та пошук факторів, які впливають на показники соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Діагностичний підхід орієнтований на виявлення специфічних проблем конкретного колективу, а також на пошук шляхів їх розв'язання в умовах науково-виробничого підприємства [17]. Метою діагностики є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, тому від неї вимагається визначення напрямку дії. Рекомендації відносно змін у колективі повинні стати результатом діагностики. Члени колективу підприємства, яке діагностується, виступають джерелом інформації [31].

Діагностика СПК трудового колективу підприємства здійснюється в кілька етапів. І перший етап ми починаємо зі знайомства з підприємством.

Казенне підприємство «Науково-виробничий комплекс «Іскра» – провідний розробник і виробник наземної радіолокаційної техніки оборонного комплексу України. Сьогодні КП «НВК «Іскра» – це конструкторське бюро і електромашинобудівний завод, об'єднані єдиною маркою «Іскра». Успіх

підприємства обумовлений високим науковим потенціалом розробників і багатим досвідом виробництва, застосуванням передових технологій в поєднанні з відпрацьованою системою якості і надійності продукції, повним комплексом гарантійних і сервісних послуг виробленої техніки. З маркою «Іскра» вироблено більше шести тисяч високоефективних, надійних і простих в експлуатації радіолокаційних станцій, які отримали заслужене визнання фахівців більш ніж в 50 країнах світу.

Налагоджена система сервісного обслуговування і постачання запасних частин, навчання фахівців замовника, проведення модернізації і технічний супровід поставлених РЛС дозволяють підтримувати техніку в постійній готовності. КП «НВК «Іскра» є активним учасником військово-технічного співробітництва України з іншими державами, що дозволяє підприємству отримати безцінний досвід в здійсненні діяльності на світовому ринку, підвищити зовнішню конкурентоспроможність підприємства. Підприємство продовжує створювати і серійно випускати радіолокатори світового рівня. «Іскра» інвестує в розробку і створення нової техніки, вкладаючи тим самим кошти в майбутнє.

Тобто, аналізуючи це підприємство ми бачимо складний та багатогранний механізм, який виконує дуже важливі усталені завдання на державному та світовому рівні. У більшості працівників робота пов'язана зі шкідливими факторами та небезпечними умовами праці. Це, в свою чергу потребує високої активності, відповідальності та професійної компетентності від усіх працюючих на науково-виробничому комплексі, без винятку. І зрештою, для високої ефективності і результативності, не менш важливим є сприятливий СПК, який потрібно створювати, підтримувати та контролювати.

Діагностика СПК трудового колективу визначається нами як збір інформації про колектив з метою виявлення проблем його функціонування, а також шляхів і резервів для їх вирішення. Головним об'єктом діагностики СПК колективу є проблеми, які необхідно вирішити, а адекватність і ефективність прикладних заходів визначаються, перш за все, якістю проведеної діагностики

[10]. Діагностика проводиться в рамках періоду реорганізації підприємства, що аналізується. Це дуже складний етап як для всього підприємства, як для кожного підрозділу/відділу, так і безпосередньо для кожного співробітника, оскільки було проведено об'ємне штатне скорочення, аж до керівників. В ході діагностики колективу організації накопичується багато різного матеріалу, на основі якого висуваються гіпотези. Він дозволяє визначити реальний стан справ, а також основних проблем колективу; визначити тип взаємостосунків між керівництвом і персоналом і оцінити їх ефективність; визначити найбільш перспективні напрями розвитку колективу [27].

Другий етап дослідження включає збір інформації суб'єктивного характеру, на основі якої згодом розраховуються показники соціально-психологічного клімату колективу. Основним змістом цього етапу є проведення опитування членів колективу, що досліджується, за розроблених заздалегідь і адаптованих до конкретних умов життєдіяльності колективу анкетами (додатки А, Б, В, Г, Д, Е). Фактично опитування членів колективу проводиться у формі письмового стандартизованого інтерв'ю. Дотримання принципу анонімності відповідей при вивченні соціально-психологічного клімату виявляється неможливим, оскільки в цьому випадку втрачається значна частина необхідної інформації і передусім відсутня можливість зіставляти окремі відповіді з показниками суспільної активності членів групи, соціометричною позицією кожного з них. При анонімності відповідей на питання анкети втрачається також можливість визначити спрямованість неофіційних лідерів групи і характер їх впливу на загальний груповий настрій. Тому анонімність окремих відповідей членів колективу, що вивчається, повинна бути забезпечена по відношенню до її керівників і колег, але не по відношенню до самого дослідника.

Третій етап дослідження представляє собою обробку зібраних даних. Для проведення первинної обробки складається загальна матриця розподілу відповідей на питання анкети.

Четвертий етап дослідження – аналіз та інтерпретація отриманої

інформації, зіставлення суб'єктивних показників клімату з даними, що характеризують об'єктивні соціально-психологічні взаємини, зведення окремих показників у цілісну характеристику соціально-психологічного клімату.

Обов'язковим компонентом цього етапу є розробка практичних рекомендацій для керівників підрозділу з оптимізації соціально-психологічного клімату в конкретних колективах.

Основні інструменти, що використовуються для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату, доречно розподілити на:

а) інструменти, що спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічного клімату (спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування; експеримент, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної і перцептивної функції спілкування, спільної діяльності, та який може поєднуватися зі спостереженням);

б) інструменти, що забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники клімату (інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації; анкетування членів колективу на предмет їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат, соціометрію, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії у колективі організації, структурі міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії; методики, спрямовані на визначення рівня ситуативної й особистісної тривожності та ін.);

в) інструменти, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показники, надають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо));

г) аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через визначення змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату; експертна оцінка

клімату з боку керівних кадрів підприємства.

Вивчаючи соціально-психологічний клімат, ми стикаємося з широкою та складною галуззю соціально-психологічних феноменів. Розкрити вивчення всієї цієї галузі в одному дослідженні практично неможливо. Необхідно здійснювати зіставлення різних методик. Кожна методика, як правило, стосується тієї чи іншої галузі СПК і відображає специфіку методичного підходу. Кількість методик, присвячених проблемам вивчення СПК постійно зростає. На нашу думку, цікавими є методика діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні М. Снайдера, тести на виявлення стилю спілкування та керівництва, методика Ч. Спілбергера на виявлення особистісної тривожності, соціотест. В цих методиках зазначаються конкретні ознаки стану тієї чи іншої характеристики СПК і розроблено методи їх вимірювання; спостерігається безліч підходів, серед яких починають поступово переважати дослідження емоційно-психологічних станів працівників як однієї з центральних ланок СПК.

Розглянемо зміст методик, які ми використали для конкретних завдань дослідження соціально-психологічного клімату у трудових колективах на підприємстві:

1. Анкета для вивчення мотивації та залучення працівників у трудовий процес та життєдіяльність підприємства дає можливість виявити:

- структурні складові соціально-психологічного клімату в трудовому колективі і чинники, що впливають на нього;
- рівень напруженості в колективі;
- готовність і бажання працювати на підприємстві тривалий час;
- рівень інформованості персоналу про життєдіяльність підприємства.

Для підприємства залучення співробітників, безсумнівно, є основою успіху і високих результатів. Окрім того, за допомогою анкети можна проаналізувати пропозиції які мають та пропонують працівники наукового комплексу (див. Додаток А).

2. Соціометрія є ефективним методом дослідження соціальних груп:

вимірювання міжособових стосунків (як офіційних, так і неофіційних) в групі, її структури, динаміки. В основі лежить вимірювання відносин симпатій – антипатій, прийняття – неприйняття людьми одне одного, прихильностей, уподобань відносно один одного. Автором цієї методики є Я. Морено. Соціометрія використовується як метод дослідження, який дає можливість виміряти соціально-психологічний клімат, визначити соціометричний статус члена групи, наявність угруповань всередині групи, міру згуртованості або роз'єднання, дані про напружені чи конфліктні мікрогрупи, визначити авторитет членів групи, виявити неформальних лідерів і «аутсайдерів». Соціометричні методики дозволяють визначити місце людини в неформальних зв'язках, зрозуміти її проблеми. Крім цього, соціометрія також є методом вивчення особистості як елемента групи. Ця методика дозволяє вирішувати широке коло завдань, зокрема підвищення соціально-психологічної компетентності управлінських кадрів (див. Додаток Б).

3. Діагностика рівня особистісної тривожності Ч. Спілбергера дає можливість проаналізувати схильність особистості до переживань, емоційного стану тривоги, боязливості, непевненості, очікування неприємностей. Тривожність може виступати бар'єром у спілкуванні, перешкоджати ефективному спілкуванню. Тривожність визначає індивідуальну чутливість особистості до стресу, підвищену схильність до переживання незвичайних, суб'єктивних конфліктних ситуацій, а також форсування переживань, ескалації конфліктогенів і психологічних захистів тощо. Методика дозволяє оцінити рівень особистісної психічної тривожності.

4. Методика діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні М. Снайдера призначена для вивчення рівня комунікативного контролю. Комунікативний контроль – це вміння вести бесіду, підлаштовуючись під співрозмовника. Умілі комунікатори можуть повести розмову в потрібне їм русло, уникають конфліктів і навіть якщо сперечаються, то ніколи не переходять на образи, а оперують тільки фактами. Люди з високим комунікативним контролем, згідно М. Снайдеру, постійно стежать за собою,

добре обізнані, де і як себе вести. Управляють своїми емоційними проявами. Разом з тим вони відчують значні труднощі в спонтанності самовираження, не люблять не прогнозованих ситуацій. Люди з низьким комунікативним контролем безпосередні і відкриті, але можуть сприйматися оточуючими як зайво прямолінійні і нав'язливі. Поняття «комунікативні вміння» включає в себе не тільки оцінку співрозмовника, визначення його сильних і слабких сторін, а й вміння встановити дружню атмосферу, вміння зрозуміти проблеми співрозмовника (див. Додаток В).

5. Тести на визначення стилю спілкування та стилю керівника (див. Додаток Г і Додаток Д). Спілкування – це один із виявів соціальної взаємодії людей. Спілкування сучасної людини базується не тільки на вміннях, що відповідають і відносяться до рольового репертуару і комунікативної компетентності особистості, а й на вміннях налагоджувати контакти, що виходять за межі ділових інтересів і професійної діяльності. Спілкування є обов'язковою умовою формування загального інтелекту, розвитку емоційної сфери і волі людини. Нам рідко вдається поглянути на себе «з боку», але ж у кожного існує улюблена манера спілкування, та, до якої так звикли. Її називають стилем. І цей стиль спілкування допоможе визначити даний тест.

Базою експериментального дослідження став Науково-виробничий комплекс «Іскра» міста Запоріжжя, трудовий колектив відділу № 27 (відділ інформативних технологій). Загалом в опитуванні взяли участь 48 респондентів.

Під час проведення спостереження нами було виявлено, що деякі співпрацівники ведуть себе більш агресивно, ніж інші, спілкуються підвищеним тоном, та можуть словесно залякувати. Було помічено, що у трудовому процесі частіше всього відповідають працівники, які відрізняються урівноваженістю та спокоєм, до цих працівників, в разі потреби, звертаються за допомогою керівники, дають їм відповідальні завдання, їм довіряють. Працівники, які проявляють негативізм та агресію, на праці приймають мінімум активності.

На констатуючому етапі метою експерименту було виявлення рівня особистісної тривожності, стиля спілкування, рівня залучення та оцінки самоконтролю в спілкуванні співпрацівників та визначення психологічного клімату у трудового колективу(див. Додаток Е).

Працівникам були запропоновані п'ять анкет. Їм необхідно було написати відповідь або вибрати один з варіантів. Тексти анкет представлені в Додатках.

Отримані дані були оброблені і переведені в процентні значення по наступних групах критеріїв: наявність тривожності, стиль спілкування, рівень залучення та рівень самооцінки в спілкуванні.

В процесі дослідження зіткнулась з такими проблемами як:

- агресивна поведінка підлеглих співпрацівників;
- затяте невдоволення і небажання брати участь в дослідженні;
- несерйозне ставлення до заповнення анкет.

Але, після певних роз'яснень, бесід та чітких пояснень мети цього заходу, проблеми негативного ставлення разом з агресією працівників були вирішені.

Приємно вразило ставлення керівників підрозділів до заходу та їх співпраця! Було опитано 48 респондентів (працівників) відділу інформаційних технологій № 27. На основі аналізу проведеного дослідження можна сказати, що більшість учасників показали позитивні результати. Вони помірно агресивні та готові до відкритого спілкування: мають стійку позицію в суперечці, але не завжди це призводить до бажаних результатів. Мають порівняно високий комунікативний контроль, здатні до самопізнання та саморозкриття, досить прямолінійні. Але є респонденти, які виявили низькі результати: надто агресивні, не готові сприймати думку інших, з низьким комунікативним рівнем.

Під комунікативними уміннями розуміють здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вони передбачають уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню.

Як ми бачимо, 14 з 48 респондентів (це – 30 %) мають високий

комунікативний контроль.

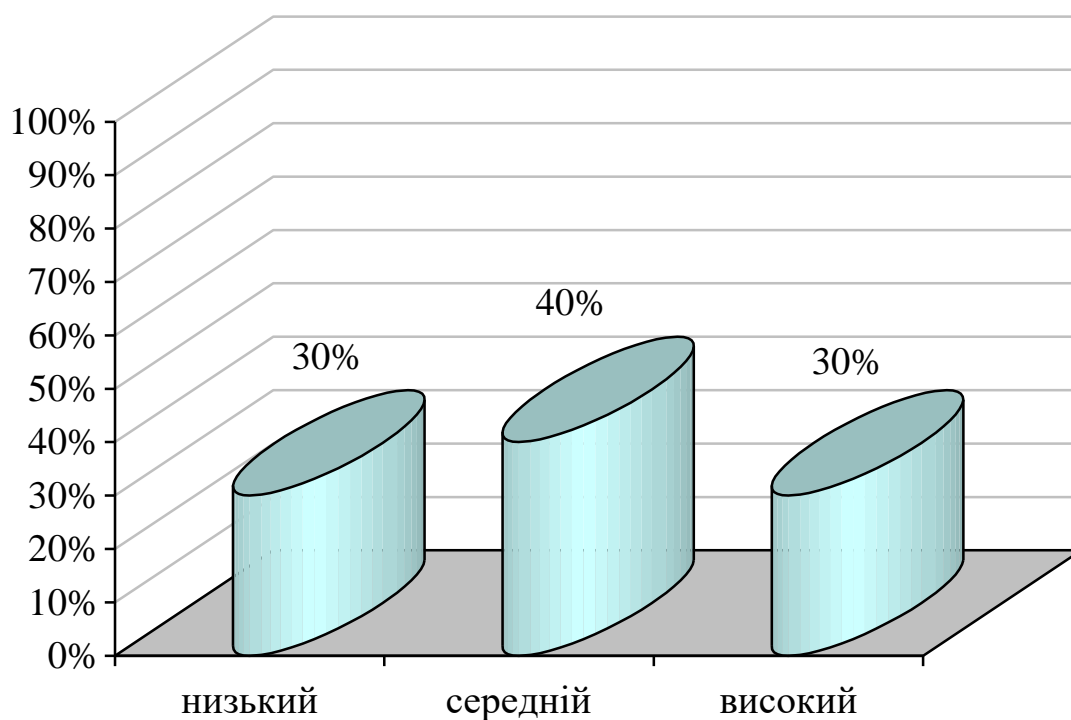


Рисунок 2.1. – Діаграма результатів оцінки самоконтролю в спілкуванні.

Це включає в себе не тільки оцінку співрозмовника, визначення його сильних і слабких сторін, а й уміння встановити дружню атмосферу, контроль своїх дій та емоцій, уміння зрозуміти проблеми співрозмовника.

Ще 14 (30 %) з 48 учасників дослідження мають низький рівень комунікативного контролю. Їх поведінка стійка, і вони не вважають за потрібне змінюватися в залежності від ситуацій. Вони здатні до щирого саморозкриття в спілкуванні і тому їх вважають «Незручними» у спілкуванні внаслідок прямолінійності.

19 (40 %) з 48 респондентів мають середній рівень комунікативного контролю, вони щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах.

У трудовому колективі інформаційних технологій (відділ № 27) переважає помірно агресивний стиль спілкування (див. рис. 2.2).

Співробітники до критики відносяться доброзичливо, якщо вона ділова і

без претензій.

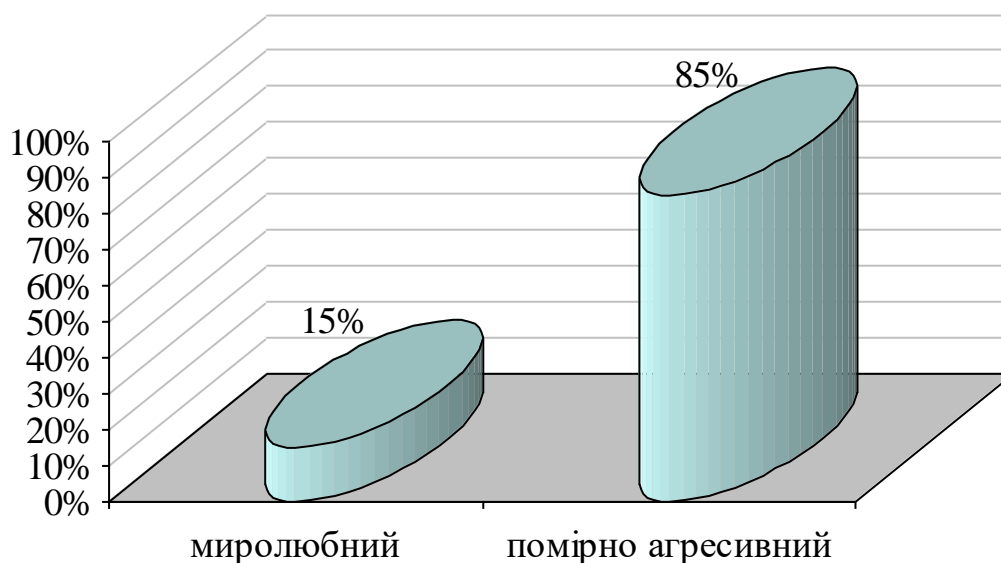


Рисунок 2.2. – Діаграма визначення стиля спілкування.

Керівник відділу інформаційних технологій № 27 має високі запити, часто буває самовпевненим, любить підкреслювати власне «я». Уміння управляти власними емоціями й схильність до аналізу своїх вчинків приводять до того, що необхідність керувати іншими не приймає крайні форми. Має власну думку, що не завжди збігається з думкою інших. Не любить нав'язувати себе іншим і важко їм підкоряється. Такому керівнику байдуже те, що про нього говорять, у той же час він має схильність критикувати інших. Любить, щоб його слово було останнім. Має високий комунікативний контроль: легко входить в будь-яку роль, гнучко реагує на зміну ситуації, добре відчуває і навіть в змозі передбачити враження, яке справляє на оточуючих. Постійно стежить за собою, добре знає, де і як себе вести, управляє вираженням своїх емоцій. Тривожність помірна.

Комунікативні уміння формуються в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередкованої, в тому

числі з літератури, театру, кіно з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень.

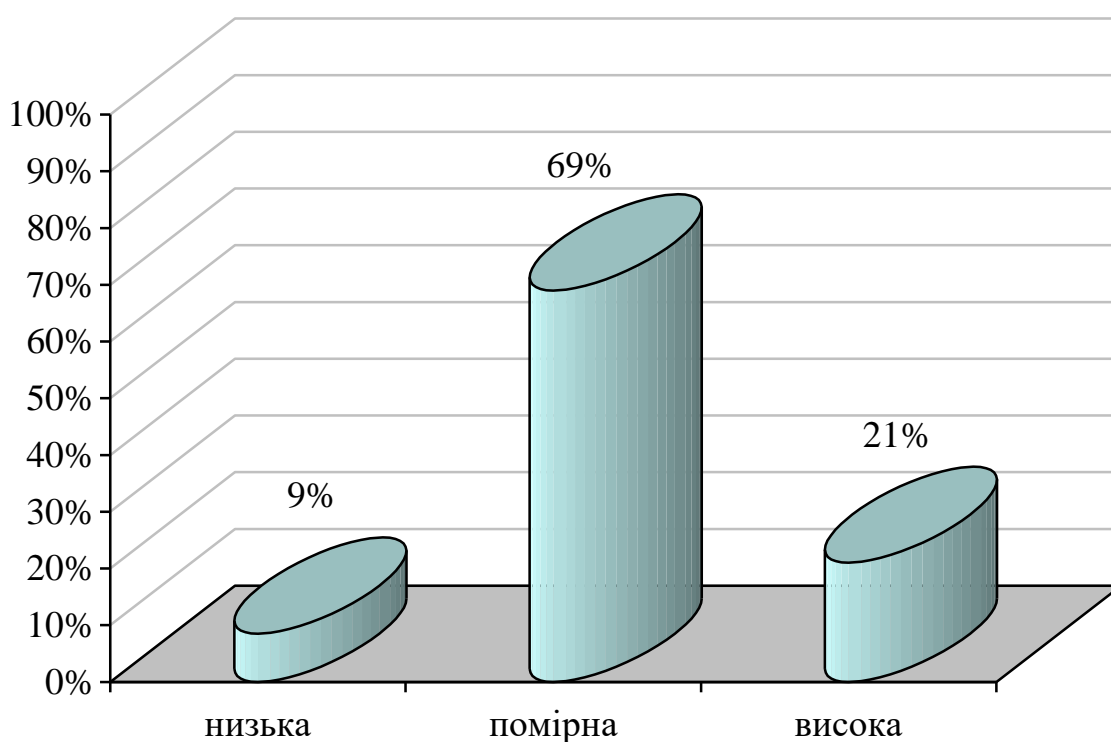


Рисунок 2.3. – Діаграма визначення рівня особистісної тривожності.

Тривожність, як ми бачимо, переважає помірна. Але певна агресія в поведінці спостерігається.

Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший психологічний клімат неможливо без роботи над собою, без само-менеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Вони повинні мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен уміти використовувати

різні інструменти впливу на виконавців.

На основі соціоматриці ми отримали соціометричний статус окремих членів групи (див. рис. 2.4.):

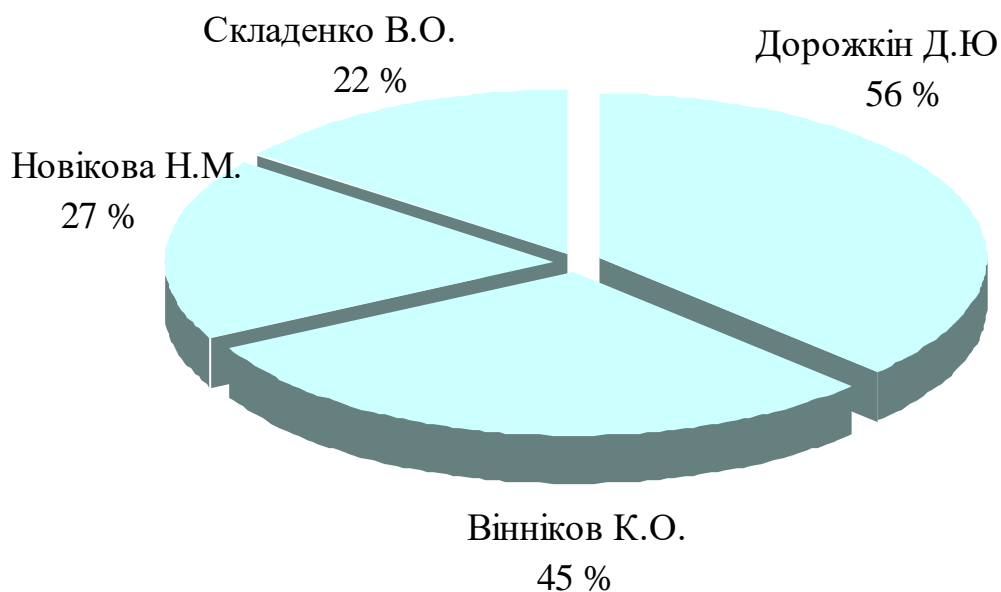


Рисунок 2.4. – Лідери в групі.

Також було виявлено співробітників які виявилися більш компетентними, до яких звертаються за кваліфікованою допомогою. Це, окрім лідерів ще: А. Кокайло, К. Лисенко, М. Мамчук, М. Сорочинський та Н. Коцило.

Аналізуючи данні спостереження та співбесід ми побачили, що в цьому трудовому колективі існує групова, колективна думка, яка виражається в тому, що всі відчують певну напругу і переживання з приводу частої зміни керівника. Це певна ступінь однотайності членів колективу, а точніше його мікрогруп. Радує те що абсолютно всі співробітники задоволені своїм колективом, психологічний клімат визначають як «сприятливий». Колективна думка виступає показником спрямованості групової психіки. Вона є своєрідним синтезом, сплавом індивідуальних думок членів колективу, однією з форм раціональної, уможливної прояви групової, колективної свідомості і виступає потужною спонукальною силою поведінки та діяльності членів колективу.

Найбільш динамічною формою прояви групової, колективної психіки є загальні, групові настрої. Це загальні емоційні стани, емоційний настрій колективу, сукупність співпереживань людей, які опанували колективом (або значною його частиною) в той чи інший момент або проміжок часу. При наявності групових емоційних станів різко знижується дія такого механізму захисту людей, як критичність і осмисленість сприйняття дійсності.

Так, наприклад, активізація у людей спільних емоційних станів гніву, ненависті, почуттів честі, гідності, національної гордості і т. п. знижує і навіть може зняти дію розуму, обачності, обережності і сколихнути великий енергетичний потенціал.

Анкетування, метою якого було вивчення рівня залучення та мотивації співпрацівників трудового колективу, мало такі завдання:

Виявити рівень:

- залучення,
- задоволеності,
- лояльності,
- інформованості працівників про життєдіяльність підприємстві.

Особливу увагу ми приділяємо факторам задоволеності, які можуть впливати на залучення молодих фахівців і керівників. У процесі обробки опитувальника ми побачили такі складові залучення:

- «говорити» (постійно позитивно відгукуватися про підприємство) опитуваних;
- «докладати зусиль» (фахівці не байдужі і дійсно намагаються докладати всіх зусиль для досягнення поставлених цілей);
- «залишатись» (відчувають бажання бути частиною підприємства).

Рівень залучення виявився високий (85 %).

Задоволеність (напруженість), як ми бачимо – середній рівень (58 %).

Інформованість – середній рівень (61 %).

Лояльність – високий рівень (86 %).

Робітники готові працювати на підприємстві тривалий час. Позитивно

відгукуються про підприємство серед колег, потенційних співробітників та серед знайомих. Пропонують багато ідей, серед котрих є вельми цікаві та доцільні. Також співробітники трудового колективу вказали, що хотіли би володіти більш достатньою інформацією щодо життя підприємства в цілому.

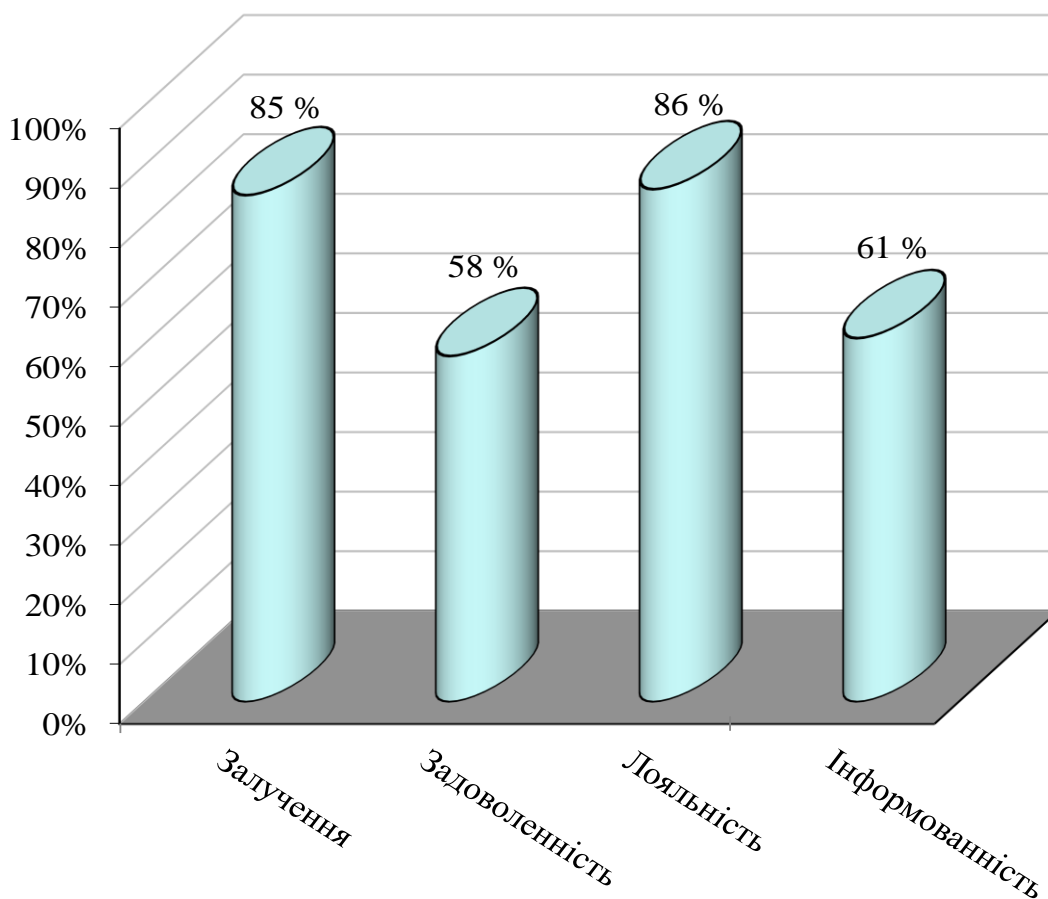


Рисунок 2.5. – Діаграма визначення рівня залучення працівників.

Мотиваційний клімат на підприємствах тісно пов'язаний з задоволеністю роботою, що обумовлено багатьма факторами. Найбільш цінною вважається та робота, де працівник відчуває власну необхідність, корисність.

На нашу думку, найбільш доречним методом дослідження СПК в колективі є анонімне анкетне опитування, яке збільшує відвертість людини і знижує відповідальність за сказане ним судження. Це дає змогу більш детально вивчити ті чи інші феномени даної проблеми, а також змоделювати цілісну картину.

Тому ми провели анонімне опитування серед працівників трудового колективу. І з великою радістю можемо заявити, що результати цього анкетування співпали з результатами основного дослідження, що свідчить про те, що у колективі склався високий рівень довіри як один до одного, до керівника, так і до соціального працівника, якій проводив дослідження.

Таким чином, можна зробити висновок, що учасники опитування відповідально поставились до проходження діагностичних методик, та показники, які були отримані в ході експерименту, відповідають справжній поведінці співробітників у трудовому колективі. Отже, впровадження програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, як профілактична робота, ми вважаємо, буде максимально ефективно впливати на діяльність, результативність, емоційний стан та взаємодію співробітників трудового колективу.

2.2. Обґрунтування та впровадження програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Теоретичний аналіз літератури дозволив нам визначити особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі та реалізації профілактичного впливу на трудовий, виробничий колектив. Вони полягають у формуванні високо рівня комфортності існування у спільній діяльності, у груповій взаємодії, певних якостей, знань, умінь та орієнтацій (з урахуванням вікових особливостей), наявність яких буде сприяти розвитку свідомості та готовності діяти відповідно до норм моралі та права особистості. Одним із головних завдань кожної особистості в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що підприємство в цілому не спроможне контролювати цей процес. На наш погляд, само менеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери, і успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть досягнення

власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В противному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси інших.

Тому поступово самовдосконалення стає одним із основних факторів виживання в ринкових умовах. Творчому потенціалу кожного працівника на виробничому підприємстві приділяється все більше і більше уваги. Само менеджмент для багатьох став реальним засобом виживання, самоутвердження, самореалізації, досягнення успіху. До переваг само менеджменту відносять: виконання роботи з найменшими затратами, краща організація праці, кращі результати праці, менше поспіху і стресів, більше задоволення від роботи, більша мотивація праці, підвищення кваліфікації, менше завантаження роботою, менше помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Досягнення поставлених цілей відбувається дуже важко, з великими зусиллями чи взагалі не здійснюється. Ми спонукувані якимись потребами, які, насправді, не є нашими, а продиктовані нашими рідними, близькими, учителями, знайомими тощо. Рухаємося потоком, не усвідомлюючи себе повноцінною одиницею Всесвіту і світу. А потім виявляємося зануреними в різного роду проблеми, неприємності [8]. Тому, у першу чергу, керівники повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити границі свого «я», вивчити його слабкі та сильні сторони. Знайти свою справжню волю, що є воля внутрішня, це воля духу, воля думок і вчинків. У самій людині закладене все необхідне для того, щоб жити, розвиватися, удосконалюватися, допомагати собі самій справлятися зі своїми проблемами. Кожна людина створена так, щоб зуміти допомогти собі самій. Само-менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. Sunergos – спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах – етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами підприємства.

В ході дослідження ми:

- виділили певний рівень комунікативного контролю, залучення співробітників у трудовий процес, емоційного стану, самоконтролю, самооцінки та довіри один до одного та до підприємства в цілому, який повинен бути у колективі, як умови формування сприятливого СПК, на формування якого було спрямовано експериментальну роботу;
- визначили критерії та показники, за якими встановлювали характеристики та особливості сприятливого СПК у трудовому колективі.

Метою констатувального етапу експерименту було виявлення рівня особистісної тривожності, стиля спілкування, рівня залучення та рівня комунікативного контролю співпрацівників трудового колективу.

На нашу думку, можливими шляхами покращення психологічного клімату в колективі є:

- проведення психологічного консультування як працівників так і керівного складу підприємства, з метою виявлення рівня тривожності, самооцінки та настрою, з метою контролю та корегування емоційного стану;
- співпраця кураторів підрозділів/відділів з членами їх колективів, для більшої згуртованості; проведення роботи по оптимізації взаємин керівництва з членами колективу у вигляді рекомендацій та співбесід;
- проведення діагностичних програм. Виявлення рівня та якості комунікативних навичок. Адже від уміння спілкуватись залежить весь трудовий процес, його результат і, насамперед, майбутнє кожної особистості.
- проведення соціально-психологічних тренінгів, тренінгів особистісного зростання.

У широкому значенні під соціально-психологічним тренуванням (СПТ) розуміють практику психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи, використання своєрідних форм навчання: знання, уміння і техніка у сфері спілкування, діяльності, власний розвиток та корекція.

На теперішній час СПТ усе частіше використовують у тих галузях людської практики, де успіх діяльності значною мірою залежить від уміння

спілкуватися. СПТ допомагає виконувати завдання інтенсивного формування та розвитку професійно-значимих соціально-гностичних навиків і умінь. Соціально-психологічне тренування спрямоване на оволодіння відповідними соціально-психологічними знаннями, розвиток комунікативних здібностей персоналу, рефлексивних навиків (здатності аналізувати ситуацію, поведінку і стан як членів групи, так і свої власні), уміння адекватно сприймати себе та оточення. Унаслідок цього виробляються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособової взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко перебудовуватися в різних умовах і різних групах. Якщо тренують реальний трудовий колектив, то його завдання – поліпшення соціально-психологічного клімату. СПТ продуктивне також при підвищенні управлінської компетенції керівників (менеджерів), виробленні найефективнішого стилю керівництва [71]. Тренінгова технологія вимагає використання інтерактивних методів надання інформації та закріплення профілактичних знань. «Інтерактивний» означає «взаємодію», тобто активну участь всіх учасників групового процесу. Під час традиційної лекції активна робота респондентів складає 25 %, а під час профілактичного тренінгу – 75 % [19, 16].

Одним із найефективнішим методом впливу та втручання у трудовий колектив ми вважаємо метод рольових ігор, який базується на теорії ролей. Основоположниками теорії ролей вважають американського соціального психолога Дж. Міда і антрополога Р. Лінтона. Необхідно зазначити, що їх роботи узагальнювали результати досліджень європейських і американських філософів, психологів, соціологів і антропологів, які займалися вивченням особливостей поведінки людини і концентрували свою увагу на процесах міжособистісної взаємодії, активно оперуючи термінами «соціальний тип», «особистість», «індивід». Роль, з точки зору соціальної психології, – це уявлення людей про типове виконання тієї чи іншої соціальної ролі, які складаються в стереотипи. Стереотипи становлять невід’ємну частину рольової поведінки та формуються на основі досвіду, частій повторюваності рольових

ознак, що характеризують поведінку, манеру говорити, рухатися, одягатися і т.п.[87].

Сутність рольової гри полягає в тому, що людина тимчасово «приймає» певну соціальну роль і демонструє поведінкові моделі, які, як він вважає, відповідають цій ролі. Вона не зводиться до розігрування описаних ролей дослівно, як при грі п'єси. Задається тільки соціальна роль, конкретні ж дії учасники здійснюють самі.

Функції рольової гри полягають в тому, що дозволяють учасникам займати нові емоційно-привабливі позиції і цим полегшувати собі виконання реальної діяльності, у яку їх вводять. Спілкування учасників у рольовій грі безпосередньо обмежене. Командування і підпорядкування один одному протікає без примусу.

Система різноманітних сюжетно-рольових ігор забезпечує різноманітність ролей, позицій в ігровій діяльності. Ігрові типи відносин учасники переносять у життя. У грі вони вільно і яскраво переживають себе в об'єктивній позиції, яку вони зайняли і в яку їх поставили умови рольової гри. Обстановка рольової гри, яка постійно змінюється, вимагає від учасників прояву здібностей і використання навичок, що були раніше сформовані. Це дає можливість удосконалювати особисті якості та навички і наближати їх до можливих дій у житті. У рольовій грі необхідно проявляти наполегливість у доведенні свого завдання або ролі до кінця згідно з правилами, інакше можна програти. Все це сприяє створенню свідомої дисципліни, оскільки захоплена грою людина проявляє себе в ній часто незрівнянно повніше, ніж в іншій діяльності [34].

Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності трудових колективів (підрозділів/відділів) та підприємства в цілому. Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників

окремо, це робота команди.

Суть командоутворення на підприємстві полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування. Формування команди базується на принципах: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

І ми впевнені, що саме ділові (рольові) ігри із тренінговими вправами допоможуть нам сформувати таку команду!

Тому, нами була розроблена профілактична соціально-педагогічна програма «Командоутворення», яка включила у себе комплекс соціально-психологічних тренувань суміщених з інформаційними блоками/семінарами, направлених на цілеспрямованість, згуртованість трудового колективу та відповідальність за свої дії кожного співпрацівника і усього колективу взагалі.

Мета програми: формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Завдання програми (див. Додаток Ж):

- 1.Формування та налагодження групової сумісності та спрацьованості працівників.
2. Організація роботи працівників і взаємодії у трудовому колективі.
3. Формування уявлень учасників про поняття «само менеджмент».
4. Вивчення соціально-психологічного клімату та морально-етичних проблем у трудовому колективі.

Вік учасників групових занять: 25–50 років (трудоий колектив відділу інформаційних технологій).

Термін виконання програми: 60 занять розраховані на 6 місяців. Два заняття у неділю, кожне заняття триває 40–60 хвилин.

Очікувані результати за програмою:

- 1) підвищити продуктивність міжособистісного та професійного спілкування;

- 2) розкрити міжособистісні симпатії і встановити неформальні зв'язки, знайти для себе найбільш комфортне положення в колективі;
- 3) розвинути навички пошуку рішень важких і нестандартних завдань;
- 4) оптимізувати рівень емоційної і психічної сумісності співробітників;
- 5) сформувати навички спільної роботи і спільного вирішення завдань;
- 6) підвищити ККД окремих членів команди і колективу в цілому.

Програма включала у себе:

- проведення лекцій на теми: «Соціально-психологічний клімат у групі» (див. Додаток И), «Культура спілкування», «Конфлікти та їх способи розв'язання» (див. Додаток К), «Людина – володар свого часу» (див. Додаток Л);

- проведення психологічних діагностик, тестування з метою виявлення та вивчення рівня тривожності, оцінки самоконтролю в спілкуванні, визначення рівня залучення та мотивації молодих спеціалістів;

- проведення індивідуальних консультацій;

- проведення тренінгів з метою поліпшення психологічної емоційної атмосфери в колективі, профілактики внутрішньо особистісної конфліктності та оволодіння навичками саморегуляції та взаємодії у групі.

Присвячувалися тренінги практичним навичкам, які необхідні в щоденному громадському житті трудових колективів на виробництві під час реорганізації на підприємстві для працівників, що підлягають скороченню чи у яких змінюється посада:

- побудова ефективної команди;

- формування довіри та енергії єдності в команді;

- ведення переговорів;

- самоконтроль, який є творчою діяльністю, яка дозволяє пізнати самого себе.

Його метою, як і кожного виду контролю, є прогрес і поліпшення в певній сфері діяльності;

- розвиток навичок раціонального використання свого часу і розстановки

пріоритетів; вивчення правил постановки цілей;

- усвідомлення своїх можливостей по досягненню мети;
- формування відповідальності за свої дії і рішення.

Застосовувалися такі вправи (див. Додаток М):

Вправа 1. Є прекрасний виклик для тренінгу переговорів – вправа «Сонячні апельсини». Воно наочно демонструє учасникам, як важливо з'ясувати інтерес партнера, перш ніж озвучувати свою позицію.

Вправа 2. «Вийди з шкаралупи». Дає можливість тренуватися в навичках переконання. Створює в групі позитивну і веселу атмосферу.

Вправа 3. «Гомеостат» (групова сумісність). Вправа, що дозволяє з'ясувати особливості взаємин у групі.

Вправа 4. «Квиток на Гавайї». Відпрацьовується вміння переконувати, знаходити аргументи на користь своєї позиції і при цьому добре оживляє учасників і налаштовує на активну роботу.

Вправа 5. «Я в конфлікті». Дає можливість висловити своє бачення самого себе в складній ситуації, дати можливість звільнитися від накопичених емоцій.

Вправа 6. «Минуле – сьогодні – майбутнє». Мета: дати можливість учасникам відчувати важливість правильної роботи в конфліктних ситуаціях; спонукати їх згадати, що відчувають люди під час конфлікту.

Вправа 7, 8. «Ярмарок якостей», «Поглиначі і пастки часу».

Мета: розвивати навички самоаналізу, саморозуміння і самокритики; виявляти значущі особистісні якості; поглиблювати знання один про одного через розкриття якостей кожного учасника; розвиток комунікативних умінь.

Вправа 9, 10. «Гомеостат», «Біг стоніг»: дозволяють з'ясувати особливості взаємин у групі.

Вправа 11. «Круг – трикутник – квадрат – спіраль». Допомагає учасникам замислитися про заходи щодо поліпшення діяльності своєї команди.

Вправа 12. Підведення підсумків. Рефлексія та «Безкоштовні поради» – проводиться в завершальній частині тренінгу, в результаті нього кожен з

учасників отримує індивідуальні рекомендації щодо застосування отриманих знань.

Загальне ставлення співпрацівників до проблеми внутрішньо особистісного конфлікту виявилось неоднозначним. Спочатку працівники неохоче йшли на контакт з ведучим тренінгу, висловлювали недовіру та в деякій мірі навіть підозрілість. Думки учасників тренінгу розділилися на дві протилежні сторони щодо корисності внутрішньо особистісних конфліктів у житті людини. Але в результаті групового всебічного аналізу вказаної проблематики, співпрацівниками були зроблені такі висновки:

- затяжні та невирішені внутрішньо особистісні конфлікти призводять до негативних психологічних наслідків, що проявляються у депресивності, пригніченості, агресивності, навіть суїцидальних проявах;

- процес вирішення внутрішньо особистісних конфліктів дає можливість для самоаналізу та самопізнання, сприяє розвитку рефлексії та емпатії, допомагає закрити відкрите питання, а не залишити невирішеним на невизначений проміжок часу;

- профілактика внутрішньо особистісних конфліктів та навички ведення переговорів є запорукою психологічного здоров'я людини, а також допомагає уникнути виникненню ознак делінквентності та адитивності.

- важливість і доцільність самоврядування; знання методики планування і прийняття рішень дозволяє максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Спочатку, в рамках профілактики внутрішньо особистісної конфліктності та налагодження групової сумісності та спрацьованості працівників, разом із учасниками тренінгу було розглянуто дану проблему в цілому, потім вплив конфліктів та спрацьованості на фізичне і психічне здоров'я організму, ознаки та несприятливі наслідки невирішених внутрішніх суперечок.

Виявлено та проаналізовано складові СПК, які відображають рівень задоволеності працівників трудових колективів; основні чинники, які можуть

впливати на становлення кожного зі складових компонентів клімату.

Проаналізовано умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Наприкінці занять було розглянуто і проаналізовано:

- дії кожного учасника у ході тренінгової роботи;
- психологічні чинники, до яких відносять і особистісні характеристики членів колективу;
- перевага тих чи інших особистісних якостей у членів колективу, характер його психічного настрою.

По закінченні проведених заходів з усіма учасниками профілактичного процесу, у трудовому колективі нами було проведено повторне опитування, яке включило в себе зміст анкет, які було проведено на констатувальному етапі експерименту. Мета повторного анкетування полягала в тому, щоб відстежити динаміку змін рівня тривожності, стиля спілкування, залучення співпрацівників у трудовий процес та оцінка самоконтролю в спілкуванні після втручання.

Отже, розроблена нами профілактична програма включила в себе ряд заходів, які проявлялися в обґрунтуванні нових знань, умінь, якостей та навичок, обміні інформацією із співпрацівниками, керівниками підрозділів, які в свою чергу включили в себе практичні та теоретичні форми роботи з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

2.3. Аналіз результатів впровадження програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Дослідно-експериментальна робота щодо умов формування сприятливого СПК у трудовому колективі здійснювалась у три етапи:

1. Початковий – розробка анкети для опитування працівників трудового колективу (див. Додаток А), що проводилась перед початком роботи та

наприкінці, яка відображає рівень залучення працівників в ході профілактичної роботи; здійснення констатувального етапу дослідження.

В ході експериментально-дослідної частини роботи нами були зроблені такі заходи:

а) опитування працівників трудового колективу та керівників, стосовно співпрацівників, які входять до групи ризику та виходячи з існуючих даних роботи психолога та соціального працівника мають високий рівень тривожності, схильність до конфліктів та низького рівня комунікативного контролю;

б) сформовано групу, з якою буде проводитись профілактична робота;

в) проведено співбесіди, опитування працівників стосовно психологічного клімату та проблем, які існують у колективі;

г) на основі аналізу даних опитування було розроблено курс лекцій на теми профілактики конфліктів (див. Додаток К); навичок самоконтролю (див. Додаток Л); розробка плану роботи з трудовим колективом та керівництвом; розробка тренінгів щодо формування сприятливого СПК у трудовому колективі(див. Додаток М).

2. Основний – полягав у:

- формуванні знань та навичок специфіки вирішення конфліктних ситуацій у працівників відділу інформаційних технологій № 27 на підприємстві, ведення переговорів, способів взаємодії у групі;

- оволодінні сучасними методами та формами організації управлінських процесів та прийняття рішень; способів саморегуляції та контролю особистісної поведінки в екстремальних ситуаціях;

- формуванні умінь із застосуванням вищевказаних знань у житті, на основі наведених прикладів визначення основних орієнтирів поведінки, яка відповідає соціальному оточенню;

- впровадженні програми «Командоутворення» (див. Додаток Ж).

Формувальний етап експерименту був спрямований на вивчення умов формування сприятливого СПК у трудовому колективі в процесі спеціально

організованого експериментального навчання і активного формування готовності працівників співпрацювати один з одним, розуміти емоційні стани та реакції кожної особистості, і діяти у відповідності до ситуації, яка склалася.

3. Завершальний – аналіз отриманих результатів та ефективності впровадженої програми.

В результаті міжособистісного взаємодії розвиваються і оптимізуються комунікативні здібності, що відбивається в навичках спілкування і прийомах міжособистісного оцінювання. Спостерігається динаміка зміни комунікативного контролю (див. рис. 2.6.).

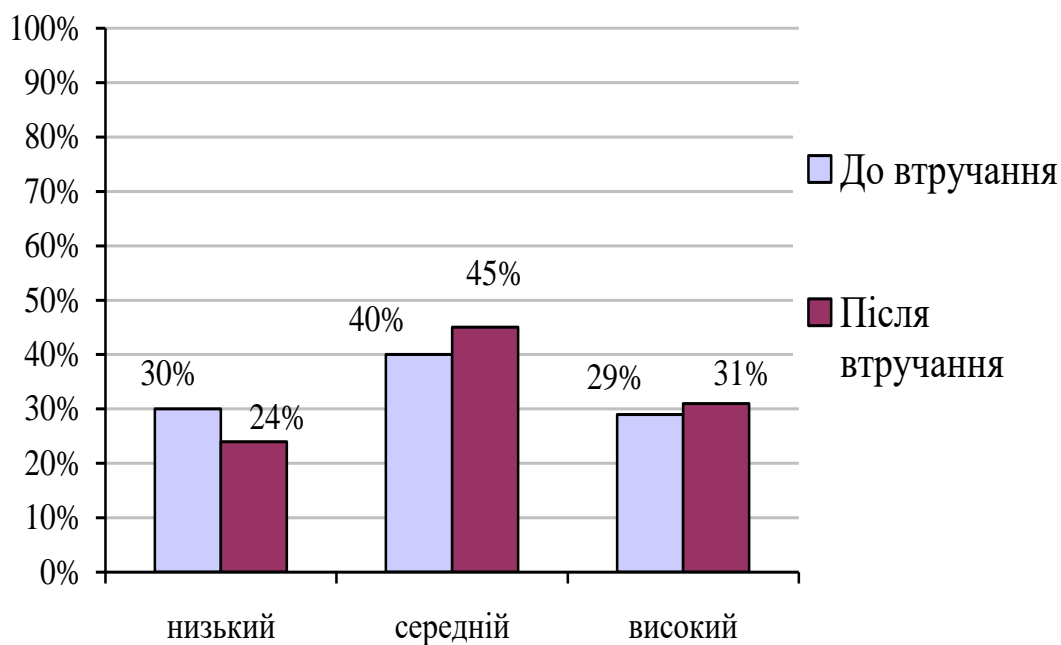


Рисунок 2.6. – Діаграма динаміки зміни оцінки самоконтролю в спілкуванні.

Збільшилася на 5 % кількість працівників з середнім комунікативним контролем (з 40 % до 45 %);

На 2 % збільшилися показники з високим рівнем комунікативного контролю (з 29 % до 31 %).

Відповідно зменшились на 6 % показники низького рівня комунікативного контролю (з 30 % до 24 %).

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, до цього вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо.

Ми бачимо динаміку зміни в спілкуванні (див. рис. 2.7):

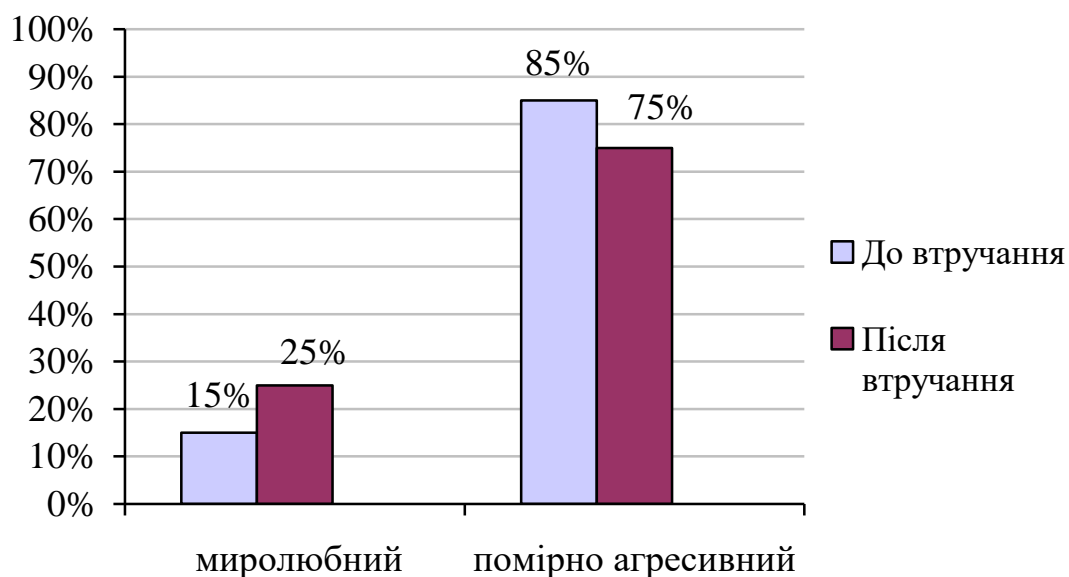


Рисунок 2.7. – Діаграма динаміки зміни стиля спілкування.

Показники агресивного типу спілкування зменшились (з 85 % до 75 %) на 10 %, а миролюбного типу збільшились на 10% (з 15 % до 25 %). Набувається соціально-психологічна компетентність (взаємодії людини з іншими: вирішення конфліктів, співробітництво, толерантність, спілкування), вміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, розуміти інших людей, вибирати і реалізовувати адекватні форми спілкування. Звертає на себе увагу широка представленість у різноманітних видах компетентності категорій «готовність», «здатність», а також таких психологічних якостей, як «відповідальність», «упевненість». Основними складовими компетентності є внутрішньо вмотивовані характеристики, пов'язані з системою особистісних цінностей (ініціативність,

лідерство, безпосередній інтерес до механізмів роботи організації, суспільства загалом, а також до роздумів про можливий вплив на неї саму); уявлення та очікування, пов'язані з механізмами функціонування підприємства та роллю людини в ньому (уявлення особистості про саму себе й про ту роль, яку вона сама відіграє на підприємстві та суспільстві взагалі). Розвивається вміння поставити себе на місце партнера по спілкуванню.

Спілкування є однією з найфундаментальніших, найвищих особистих і соціальних потреб людини, котра включається в нього з моменту свого народження.

Розширюється поведінковий і емоційний репертуар реагування, розвивається відчуття внутрішньої і зовнішньої свободи, зменшується рівень тривожності та число штампів і «комплексів». Ми спостерігаємо зменшення рівня особистісної тривожності (див. рис. 2.8):

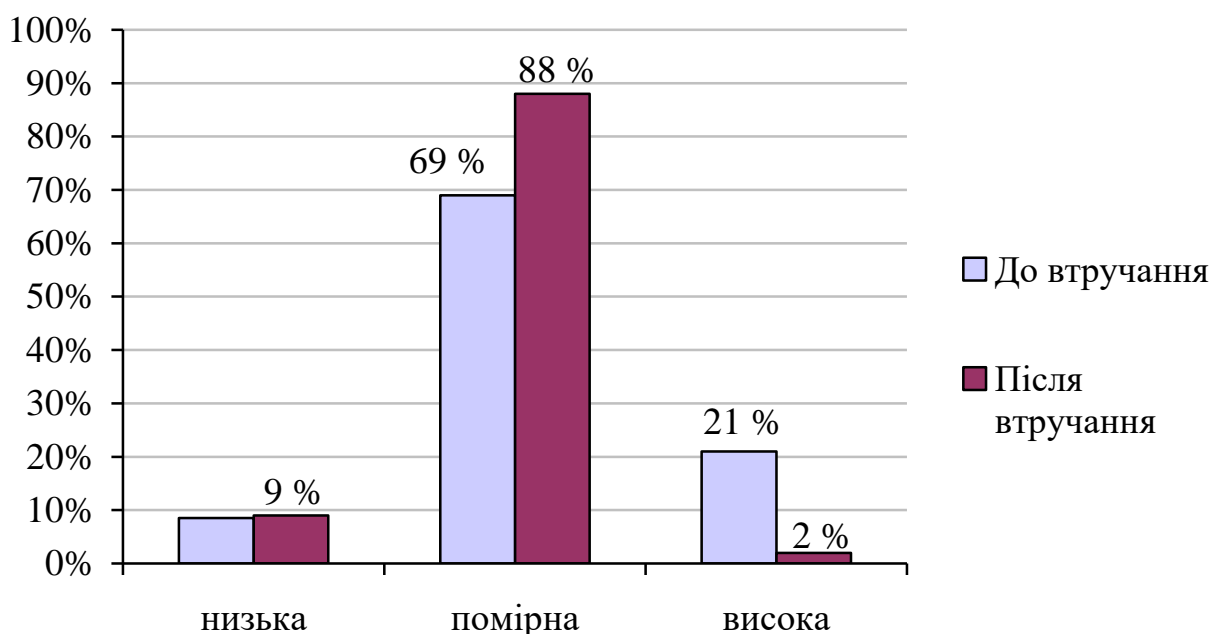


Рисунок 2.8. – Діаграма динаміки зміни рівня особистісної тривожності.

Контрольний етап експерименту показав, що кількість працівників з високим рівнем особистісної тривожності зменшилась (з 21 % до 2 %) на 19 %.

Відповідно збільшилась на 19 % (з 69 % до 88 %) кількість працівників з помірним рівнем особистісної тривожності .

І це свідчить про те, що тривожність не постає комунікативним бар'єром на шляху формування розвитку конструктивних міжособистісних відносин, які є основною особливістю діяльності працівника на підприємстві.

- підвищується самооцінка, впевненість в собі;
- розвивається уява, вміння нестандартно, оригінально мислити;
- підвищується пошукова активність, міцніє орієнтація на активну позицію, поведінкою починає керувати мотив «досягнення успіху» (на противагу мотиву «уникнення невдач»).

На діаграмі (рис. 2.9.) ми можемо побачити, що після впроваджені програми зростає на 21 % (з 58 % до 79 %) рівень задоволення працівників; збільшуються на 9 % показники залучення (з 85 % до 94 %) та лояльності (з 86 % до 95 %).

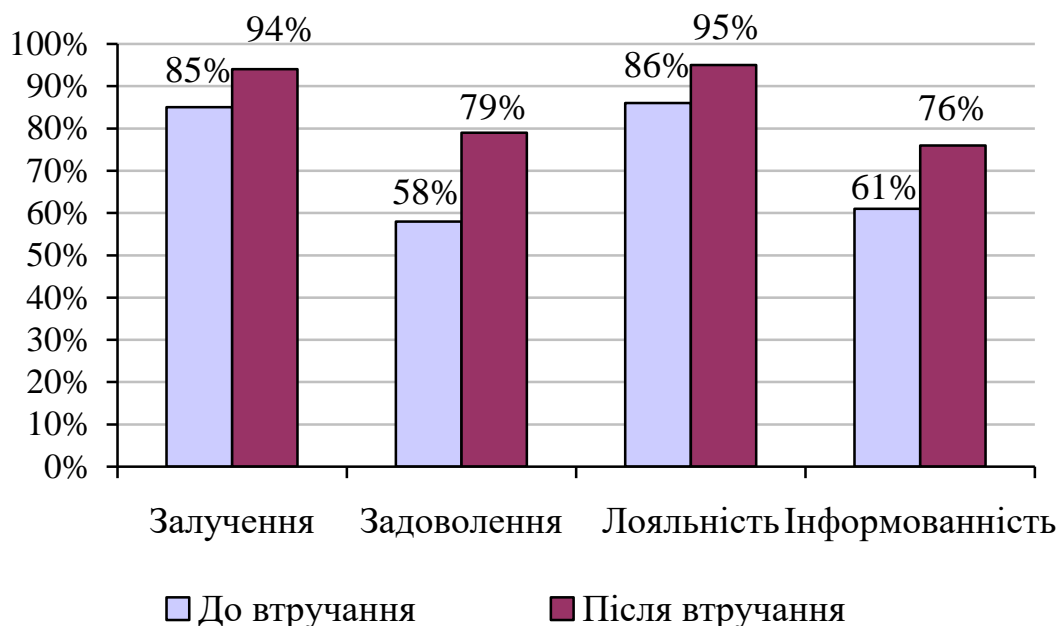


Рисунок 2.9. - Діаграма динаміки зміни рівня залучення працівників.

Також зростають на 15 % показники рівня інформованості робітників (з 61 % до 76 %). А ми знаємо, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньо організаційної

діяльності і мотиваційними настановами персоналу. Ось чому сучасні підприємства широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Важливим елементом управління підприємством стали регулярні зустрічі представників профспілок та керівництва, на яких обговорювались різноманітні питання функціонування підприємства. У результаті новацій у галузі комунікацій на підприємстві значно знизився рівень недовіри до керівництва, скоротилася плинність кадрів. А завдяки збільшенню (на 21 %) показників задоволення працівників від праці зростає і сама продуктивність праці тощо.

Ефективність запропонованої програми, обраних форм та методів підтверджується результатами, а отже можна стверджувати, що висунута нами гіпотеза підтвердилася, що свідчить про позитивний результат впровадженої роботи.

Наведені дані дозволяють дійти до висновку про те, що проведення тренінгових вправ, спрямованих на підвищення відкритості та комунікативності, емоційного самоконтролю, адаптивності, впевненості в собі та установки на взяття відповідальності за власні вчинки дало позитивні результати.

Запропонована нами профілактична соціально-педагогічна програма «Командоутворення» забезпечила навчальну функцію, створила моделі поведінки для людей, умови рівності в мовному партнерстві, зруйнувала традиційний бар'єр між ведучим і учасниками та сприяла розвитку соціальних навичок, необхідних для комунікацій та ведення переговорів.

Тож, ми безумовно можемо стверджувати, що соціально-психологічний тренінг виявився одним із чинників умов формування підвищення й розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а впровадження профілактичної соціально-педагогічної програми разом із соціально-психологічними дослідженнями, являє собою необхідну складову системи всього підприємства, яка виконує ряд соціально значущих функцій:

1. Діагностичну – вивчення, аналіз та оцінювання соціальних процесів, які відбуваються в трудовому колективі, особливостей і проблематики його функціонування (на макрорівні); вивчення, аналіз та оцінювання життєвої ситуації, здібностей та нахилів конкретного працівника (на мікрорівні).

2. Прогностичну – прогнозування, програмування, проектування процесів розв'язання соціальних проблем підприємства, прогнозування перебігу соціальних процесів, які відбуваються в його колективі.

3. Організаторську – організація надання працівникам та населенню соціальних послуг, проведення культурно-масових заходів тощо.

4. Координаційну – забезпечення координації діяльності керівництва підприємства, його структурних підрозділів та окремих працівників щодо реалізації заходів, організованих соціальною службою, координація допомоги окремим працівникам, які перебувають у важкій життєвій ситуації.

5. Посередницьку – посередництво у розв'язанні трудових суперечок, вирішенні міжособистісних конфліктів.

6. Психотерапевтичну – можлива в разі залучення до діяльності служби психолога (психотерапевта). Полягає в діагностуванні, корекції та терапії психологічних відхилень в окремих працівників, здійснення заходів попередження негативних психологічних станів працівників, підвищення рівня їх психологічної культури, набуття ними навичок релаксації, подолання стресових станів.

7. Пропагандистську – здійснення соціальним педагогом пропаганди здорового способу життя, культури ділового і міжособистісного спілкування, формуванні позитивного ставлення до власного підприємства.

8. Профілактичну – попередження на підприємстві негативних соціальних явищ.

9. Соціально-педагогічну – посилення соціально-виховного та культурного потенціалу колективу, сприяння позитивній соціалізації молодих працівників (через усунення негативних факторів, які можуть впливати на неї, створення умов для всебічного розкриття, розвитку та реалізації особистісного

потенціалу працюючої молоді), проведення змістовного дозвілля.

10. Інформативно-освітню – надання працівникам інформації (психологічного, правового, медичного характеру тощо), навчання практиканті, волонтерів.

11. Соціально-економічну – надання додаткової допомоги працівникам, які зазнали трудового каліцтва, травми, опинилися в складній життєвій ситуації.

Отже, з вищевказаного можна зробити висновок, що повністю простежити зміну соціально-психологічного клімату у трудовому колективі та умови його формування, тим паче під час реорганізації на підприємстві, ми не можемо за такий короткий термін. Але тих цілей, які ми ставили перед собою на початку роботи ми досягли.

Одним із чинників умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є гуманістична спрямованість учасників виробничого процесу (взаємоповага, взаємопідтримка, дружелюбність між членами колективу, доброзичливість у стосунках, взаєморозуміння, відвертість, чесність, чуйність один до одного).

Також важливе значення щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату відіграє демократичний стиль керівника. З особистісних якостей керівника найбільш важливими для підлеглих виявились технічна грамотність, справедливість, вміння організувати людей. На думку жінок-підлеглих, в особистості майстра найбільш важливими якостями є скромність, культура, вихованість, акуратність; молодь звертає увагу на зовнішній вигляд, врівноваженість, гумор; працівники вищих розрядів високо оцінюють бажання підвищувати свій професійний рівень, технічну грамотність. Для формування позитивного відношення підлеглих він повинен своєю поведінкою відповідати цим сподіванням. При більш глибоких та тісних взаємовідносинах людей в процесі сумісної діяльності в колективі саме взаємодоповнення психологічних якостей може стати важливою умовою формування позитивних відносин, покращення соціально-психологічного

клімату.

Тож, недотримання цих та інших чинників призводить до того, що в трудових колективах складаються негативні стосунки між колегами, формується нездоровий соціально-психологічний клімат. А це, у свою чергу, веде до взаємного непорозуміння, до того, що співпрацівники не можуть змістовно спілкуватися та продуктивно взаємодіяти.

Тому, на основі проведеного нами дослідження ми розробили такі рекомендації.

Рекомендації для керівників.

1. Регулярно доводити до співробітників інформацію щодо:
 - а) підсумків виконання плану соціального розвитку колективу;
 - б) виробничих успіхів колективу на своїх і сусідніх підрозділах;
 - в) змін, що відбуваються в житті колективу і всього підприємства.
2. Вживати заходи щодо поліпшення умов праці співробітників. Працівники повинні увесь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них.
3. З метою регуляції соціально-психологічного клімату в колективі, для запобігання умов для виникнення конфліктів і створення напруженості, а також для запобігання розповсюдження слухів, необхідно регулярно насичувати колектив інформацією у ході дискусії або зустрічей-обговорень.
4. Частіше замислюватися над точністю оцінки здібностей і схильностей ваших працівників, не нехтувати «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень і меж відповідальності працівників. Щоб не дратуватися, якщо працівник відмовляється від отриманого завдання, краще обговорити з ним ґрунтовність відмови. Як можна частіше демонструвати свою довіру і підтримку підлеглим. Використовувати стиль керівництва, відповідний конкретної виробничої ситуації і особливостям складу співробітників. Заборонити собі використовувати сарказм, іронію, гумор, спрямовані на підлеглого.
5. Періодично замислюватися про способи зняття вже накопичених

підлеглими стресів. Тримати в полі зору проблеми відпочинку співробітників. Не піддавайтеся спокусі ігнорувати дані, джерелом яких може бути той, хто вам не подобається. Сприймайте ідеї, відмінні від ваших, інакше ви можете позбавити себе інформації, що має вирішальне значення для прийняття оптимальних рішень.

6. У спілкуванні з людьми, що викликають негативні емоції, намагайтеся уявити собі, що й вони можуть відчувати страх і невпевненість, і постарайтеся їм допомогти.

7. Якщо перед вами стоїть ціль, яку необхідно досягти, треба підготувати додаткові цілі (запасні варіанти дій), які могли б компенсувати невдачу в першому випадку. Не залишайте без уваги кожен свій успішний крок і не забувайте підбадьорити й похвалити себе.

8. Практикуйтеся в спілкуванні. Насолоджуйтеся відчуттям тієї енергії, якою обмінюються люди при спілкуванні – усі вони такі несхожі й різноманітні!

Рекомендації для співпрацівників:

Задля власної безпеки та комфорту співпрацівникам самим активно піклуватися про клімат:

- обходьте стороною деякі «критичні» теми у спілкуванні, зокрема, обговорення політичних уподобань та прихильностей; релігійних переконань (протистояння та конфлікти систем цінностей – одні із найгостріших протиріч в історії людства); аспектів особистого, приватного життя (родинні стосунки та справи, ситуації з близькими – досить делікатна тема); заробітної плати та фінансових проблем; стану здоров'я власного та інших осіб (репутація постійного скаржника непродуктивна для спілкування; підсвідомо ми схильні вважати, що хвора людина є неповноцінною для сумісних контактів); вчинків та зовнішності інших людей (особливо за умови їхньої відсутності). Зрештою, намагаймося не наслідувати принцип більшості наших телевізійних новин: «чим гірше – тим цікавіше». Адже наше життя насправді рясніє чудовими інфоприводами: кіно, театр, різноманітні виставки, природа та мандрівки і ще

безліч тем, які викликають купу позитивних емоцій;

- пам'ятайте слова великого Сенеки: «Хто не знає, в яку гавань пливе, для того немає попутного вітру». Працюйте за чітким і конкретним планом (надмірно загальний план практично не виконується і відповідно, здатен зіпсувати настрій навіть найзавзятішому оптимісту);

- майте на увазі, що з трьох небезпек: помилка, перестраховка, бездіяльність найменша – перша. Не бійтеся помилятися: зрозумівши помилку, її можна виправити. А перестраховка та бездіяльність напевно позбавлятимуть вас авторитету;

- розвивайте в собі почуття контролю над емоціями, виробляйте звичку стримуватися, не втрачати самовладання. В психології є так званий ефект зараження: сильний, оптимістично налаштований працівник і в навколишніх вселяє спокій і впевненість в успіху справи, заражає ентузіазмом. І навпаки, неспокійний, неврівноважений колега нервує себе і оточуючих, часто псує їм настрій з самого початку робочого дня, тим більше, якщо ще й ситуація тому сприяє. Ще Горацій зауважив: «Гнів є короткочасне безумство»;

- не забувайте, що підґрунтям для здорових відносин з колегами є взаємна повага. Несправедливість та упередженість ведуть до втрати довіри;

- намагайтеся відшукувати раціональне зерно навіть у недоброчливій критиці на вашу адресу. Хтось з видатних мислителів казав, що «противник, який шукає ваші помилки, корисніший, ніж друг, який бажає їх приховати»;

- критикуйте конструктивно і обов'язково саме ідею, яку промовляє людина, а не носія цієї ідеї;

- розмовляючи з колегою, не дозволяйте собі відчужено дивитися у вікно, переглядати папери, які не стосуються бесіди, барабанити пальцями по столу, виказуючи нетерпіння. Такі, на перший погляд, дрібниці є доволі частою причиною формування неприязних стосунків поміж колегами;

- жартуйте самі і дозволяйте жартувати іншим. Незлобивий, доброзичливий гумор створює атмосферу невимушеності та довіри, робить навіть монотонні обов'язки легшими та більш продуктивними;

- прагніть якомога менше використовувати займенник «я», а більше говорити «ми». «Я» – остання літера не лише в абетці, а й в колективі.

Більшість людей все життя вирішують своєрідну дилему: повністю проявити себе як особистість, досягти всього задуманого і при цьому не піти на гострий конфлікт з суспільством, жити в у злагоді та мирі з оточуючими, не порушуючи їх інтересів. Мудреці давно переклали цю проблему у вигляді тези: «Якщо я не за себе, то хто за мене ? Але якщо я лише за себе, для чого я?». Дотримуючись такого принципу, намагаймося зберегти цей баланс таким чином, щоб і себе проявити, й інших не образити [59].

Правила, стосовно уникнення або подолання труднощів, що виникають у процесі комунікації, з метою організації роботи і взаємодії у колективах:

- Найбільш загальним правилом є правило, згідно з яким не можна приступати до повідомлення думки, якщо вона незрозуміла або не до кінця зрозуміла самому собі.

- Правило «постійної готовності до розуміння». Існує велика кількість семантичних і особистісних бар'єрів, які часто призводять до неповного і неточного розуміння повідомлень.

- Правило конкретності. Слід уникати невизначених, двозначних, розпливчастих виразів і слів, а без необхідності не користуватися незнайомими або вузькоспеціалізованими термінами.

- Правило контролю над невербальними сигналами. Недостатньо контролювати тільки свою мову і зміст повідомлення. Необхідний також контроль над його формою в тій частині, яка стосується його зовнішнього «супроводу» - мімікою, жестами, інтонацією, позою.

- Правило «власної неправоти». При комунікації завжди необхідно допускати, що особиста точка зору може бути неправильною. Це часто застерігає від серйозних помилок.

- Правило «місця і часу». Ефективність будь-якого повідомлення різко зростає в разі його своєчасності і вибору найбільш адекватної ситуації, в якій воно реалізується.

- Правило відкритості означає готовність до перегляду своєї точки зору.
- Правило активного і конструктивного слухання – одне з основних умов ефективних комунікацій.
- Правило зворотного зв'язку. Саме це правило, в кінцевому рахунку, забезпечує досягнення головної мети комунікативного процесу - взаєморозуміння.

Якщо ви є керівником і відповідно до своєї посади повинні координувати роботу підлеглих, може трапитися так, що хтось виконає свою роботу неналежним чином. У такому разі не уникнути критики. Однак і тут слід звернути увагу на кілька правил:

- критикуйте тільки наодинці і ні в якому разі не при свідках;
- критикуйте проблему, а не людину;
- говорити потрібно конкретно;
- мета критики – поліпшити роботу, а не знищити довіру.

Що ж тоді робити, коли є почуття агресії? – Говорити про свої почуття і домовлятися про правила спілкування. Почуття агресії самі по собі не є злом, вони потрібні і важливі для нас. Але потрібно вміти ними керувати і дбайливо вивільняти їх з турботою про себе і інших.

Підняти рівень задоволеності можливо:

- впровадженням нових технологій;
- організацією курсів підвищення кваліфікації;
- підвищенням знань в області радіолокаційних досягнень і суміжних технічних областях;
- проведенням тренінгів, які навчають колектив активної діяльності.

Для досягнення мети і створення почуття єдності, організованості і згуртованості необхідно більш чітко інформувати молодих фахівців та співпрацівників про плани, глобальні цілі підприємства і засобах їх досягнення для більш якісного планування власних завдань. Рекомендується сконцентрувати зусилля на збереженні і підтримці досягнутих результатів залучення працівників трудових колективів.

Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині підприємства, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Загалом, система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, організації.

Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та зрештою більш ефективного функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та експериментальне дослідження формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, розкрито його сутність, особливості та умови його формування. Визначено умови та засоби профілактичного та корекційного впливу, спрямованого на формування та налагодження групової сумісності та спрацьованості працівників, зниження рівня тривожності та підвищення продуктивності міжособистісного та професійного спілкування. На основі здійсненої роботи нами були отримані такі висновки.

Соціально-психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних відносин що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є одним з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якість продукції, що випускається. Разом з тим, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів в структурі виробництва, з удосконаленням як організації, так і умов праці.

Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу – це завдання розгортання соціального та психологічного потенціалу суспільства і особистості, створення найбільш повнокровного образу життя людей. Природа соціально-психологічного клімату вбачає дослідження ряду послідовних психічних явищ та процесів, де кожна нова ланка пов'язана з попередньою. Ефективне керівництво соціально-психологічним кліматом, відпрацювання дієвих рекомендацій практичним працівником можливі лише в тому разі, якщо

прослідковано основні ланки механізму утворення оцінок емоційних та когнітивних відносин, виникнення конфліктів. Тому поряд з фіксацією визначених показників, умов, параметрів та станів необхідно розкривати особливості їх відображення в свідомості людей, приймаючи до уваги перцептивні явища, інтелект, культуру, мотиви, потреби, звички, смисли, характер.

Визначення процесів відображення соціально-психологічного клімату в свідомості людей – ось головна вимога при його вивченні.

Проведене нами експериментальне дослідження з вивчення ефективності соціально-педагогічної програми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, яка була розроблена на основі досвіду роботи з працівниками трудового колективу на виробничому підприємстві, проаналізованих джерел, та систематизації матеріалів включило в себе:

- діагностику рівня залучення та мотивації працівників трудового колективу, яка полагала у дослідженні рівня особистісної тривожності, стилю спілкування, оцінки самоконтролю в спілкуванні, рівня задоволення, мотивації та інформованості працівників трудового колективу, та спостереженням за взаємодією з оточуючими, за характером поведінки;

- формування цільової групи, з якою проводився експеримент. В групу увійшли 48 працівників трудового колективу відділу інформаційних технологій № 27 «Науково-виробничого комплексу «Іскра», у якому було проведено скорочення та реорганізація колективу.

Констатувальний етап дослідження, у якому:

- визначено основні проблеми реструктуризації на підприємстві, в наслідок чого у працівників був завищений рівень агресивності, тривожності та занижений комунікативний контроль;

- проаналізовано та зазначено розуміння такого явища, як соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;

- визначено складові сприятливого соціально-психологічного клімату у

трудоваму колективі, чинники його формування, та моменти на які необхідно звернути увагу в процесі профілактичної роботи;

- розроблено план роботи з працівниками трудового колективу, керівним складом підприємства.

Узагальнений аналіз кількісних та якісних результатів проведеного експериментального дослідження соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, впровадження розробленої нами соціально-педагогічної програми профілактики, спрямованої на формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, дозволили сформулювати рекомендації, стосовно уникнення або подолання труднощів, що виникають у процесі комунікації, з метою організації роботи і взаємодії у колективі та проведення профілактичного процесу.

Ми можемо з впевненістю стверджувати, що впроваджена нами соціально-педагогічна програма, у якій велике значення мав соціально-психологічний тренінг, як особлива форма групової роботи, із залученням адміністрації та фізіолога підприємства, виявилася дуже продуктивною, результативною і найголовніше – вона виявилася важливою умовою формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, а це свідчить про те, що наша гіпотеза підтвердилася.

Соціально-педагогічна діяльність потребує фахівців, що мають не тільки гарну теоретичну підготовку, але і володіють такими особистісними якостями, як милосердя, гуманність, комунікабельність, наполегливість і терпіння у вирішенні поставлених завдань, творчий підхід тощо. Тому, щоб формувати та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі на виробничому підприємстві, фахівцям необхідно постійно самовдосконалюватися, розвивати свої здібності та головне – любити людей! Турбота про соціально-психологічний стан працівників підприємства та їхніх сімей обов'язково позитивно впливає і на загальний рівень суспільної свідомості, піднімає престиж кожного конкретного робочого місця, сприяє здоров'ю та духовності працівників.

Реалізація нашої експериментально-дослідної роботи сприяла формуванню та налагодженню групової сумісності та спрацьованості працівників. Розроблена нами соціально-педагогічна програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату, яка включила в себе ряд заходів практичного та теоретичного характеру з працівниками трудового колективу та їх керівництвом, на даному етапі експерименту виявилася ефективною, та може успішно застосовуватися на базі виробничих підприємств, науково-виробничих комплексів, соціальних громадських організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. № 6. С. 28-32.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. Москва : Аспект Пресс, 2001. 384 с.
3. Анисимов О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. Новгород : [б. и.] 1990. 334 с.
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 591 с.
5. Бабушкин Г. Д. , Буфис А. С. Психологическая совместимость и срабатываемость в групповой деятельности. *Психопедагогика в правоохранительных органах*. 2006. № 2 (26). С. 30-35.
6. Базалійська Н. П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1 (06). С. 24-31.
7. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. И. Социально-психологический климат коллектива и личность. Москва : Мысль, 2008. 193 с.
8. Вієвський А. М., Лепеха К. І., Балакірева О. М., Дивак В. В. Технологія проведення профілактичного тренінгу в умовах шкільного середовища. Профілактика алкогольних та наркотичних проблем : навчальний посібник. Київ : [б. в.], 2014. 60 с.
9. Гайченко В. Основи безпеки життєдіяльності людини : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2006 425с.
10. Голдсмит Д. Клок К. Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников. Москва : Претекст. 2008. 376 с.
11. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. Москва : КАНОН-пресс-Ц; Кучково поле, 2000. 304 с.
12. Деркач А. А. Рабочая книга практического психолога. Технология

- ефективної професійної діяльності. Москва : Красная площадь. 1996. 400 с.
13. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. Практика и принципы. Москва : Деловой мир, 1992. 432 с.
 14. Економіка праці та соціально-трудова відносина. URL : https://pidruchniki.com/12920522/ekonomika/umovipratsi_faktori_formuvannya (дата звернення 06.03.19).
 15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 3-є вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.
 16. Жаріков Е. С. Психология управления. Москва : Международный центр финансово-экономического развития, 2002. 512 с.
 17. Журавлев И. В. Феномен отчуждения: стратегия концептуализации и исследования. *Психологический журнал*. 2002. № 5. С. 42-48.
 18. Замула С. Ю., Перкова Н. А., Рудніцька І. М., Скороход В. В. Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників установ виконання покарань. Тренінгова програма. Біла Церква : ТОВ «Офсет», 2011. 104 с.
 19. Замула С. Ю. Методи зняття психоемоційної напруги. Біла Церква : [б. в.], 2011. 67 с.
 20. Зборовский Г. Е. История социологии: современный этап : учебник для вузов. Сургут : РИО СурГПУ, 2015. 259 с.
 21. Калініченко Л. Л. Механізм управління конкурентоспроможністю колективу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 190-196.
 22. Князев Г. Г., Слободская Е. Р., Савостьянов А. Н. Активация и торможение поведением как основа индивидуальных различий. *Психологический журнал*. 2004. № 4. С. 28-39.
 23. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р. № 322-VIII. URL : https://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm.
 24. Конституція України : станом на 2 верес. 2019 р.: відповідає офіц. тексту.

- Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 66 с.
25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
 26. Кравченко С. А. Социологический энциклопедический толковый словарь. Более 12000 понятий. Москва : Изд-во МГИМО-Университета, 2013. 478 с.
 27. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы : практическое пособие. Москва : ИНФРА-М, 1997. 368 с.
 28. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установі соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.
 29. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. URL : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.
 30. Лісогор Л. С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації : монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с.
 31. Лютенс Ф. Организационное поведение : учебник для ВУЗов. Москва : ИНФРА-М, 1999. 360 с.
 32. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця : [б. в.], 2009. С. 178-183.
 33. Майерс Д. Психология. Москва : ООО «Попурри», 2001. 848 с.
 34. Мід Дж. Г. Дух, самість і суспільство. З точки зору соціального біхевіориста. Київ : Український центр духовної культури, 2000. 374 с.
 35. Наугольник Л. Б. Тривожність у міжособистісних відносинах працівників міліції. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. URL : http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12nlbvpm.pdf
 36. Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия. *Социологические исследования*. 1990. № 11. С. 81-88.
 37. Немов Р. С. Психология : учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений : в 3 т. 5-е изд. Москва : ВЛАДОС, 2004. Т. 1 : Общие основы психологии. 687 с.

38. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. Киев : Лыбидь, 1990. 192 с.
39. Основи охорони праці : підручник / за ред. В. І. Голінько. URL : https://pidruchniki.com/1584072033947/bzhd/osnovi_ohoroni_pratsi (дата звернення: 14.06.19).
40. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Держслужбовець*. 2016. № 5. URL : https://pidruchniki.com/1584072033947/bzhd/osnovi_ohoroni_pratsi.
41. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат в коллективе. Ленинград : ЛГУ, 1998. 153 с.
42. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Ленинград : Наука, 1981. 192 с.
43. Петровский А. В, Ярошевский А. В. Психология. Москва : Академия; Высшая школа, 2009. 500 с.
44. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. *Социальная психология* / ред. Е. Белинская, О. Тихомандрицкая. Москва : Изд-во МГУ, 1977. С. 126-143.
45. Платонов К. К. О формировании психологического климата в коллективе. *Среднее специальное образование*. 1977. № 2. С. 45-47.
46. Поняття та процеси групової динаміки. *Соціальна психологія* / за ред. А. Б. Коваленко, М. Н. Корнева. URL : [www:https://studfiles.net/terms/](http://www.https://studfiles.net/terms/) (дата звернення 05.06.2019 р).
47. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-е вид. Вінниця : ВНТУ, 2016. 146 с.
48. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 141 с.
49. Про внесення зміни до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» : від 10.03.2010 р. № 1105-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105->

14/ed20100615.

50. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.94 р. № 4005-XII. Дата оновлення : 04.10.2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12>.
51. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23.09.99 р. № 1105-XIV. Дата оновлення : 11.10.2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14/para42>.
52. Про затвердження порядку розроблення та затвердження норм, правил і стандартів з ядерної та радіаційної безпеки : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.97 р. № 163. Дата оновлення : 24.02.2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-97-%D0%BF>
53. Про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.92 р. № 2801-XII. Дата оновлення : 01.01.2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.
54. Про охорону праці : Закон України від 14.10.92 р. № 2694-XII. Дата оновлення : 20.01.2018. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
55. Про пожежну безпеку : Закон України від 17.12.93 р. № 3745-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3745-12>.
56. Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. Ф. Ломова. Москва : Педагогика, 1983. 448 с.
57. Психологія праці : підручник / за заг. ред. І. О. Баклицького. URL : https://pidruchniki.com/10480304/psihologiya/sotsialnopsihologichniy_trening_zasib_formuvannya_rozvitku_korektsiyi_mozhливostey_pratsivnika.
58. Психология : учебник для гуманитарных вузов / под ред. В. Н. Дружинина. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 656 с.
59. Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 432 с.
60. Самоменеджмент. Курс лекцій / за ред. Н. Є. Юрик. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
61. Свенцицкий А. Л. Социальная психология : учебник для бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2016. 408 с.

62. Семикіна М. В., Коваль Л. А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія. Кіровоград : Степ, 2002. 212 с.
63. Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. Загальна психологія : посібник. Київ : Либідь, 2005. 464 с.
64. Соколова И. М. Методы исследования адаптации студентов. Харьков : Харьковский государственный медицинский университет, 2001. 276 с.
65. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навчально-методичний посібник / Т. Л. Грицевич та ін. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.
66. Столяренко Л. Д. Основы психологии : учебное пособие. 7-е изд., перераб. и доп. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. 671 с.
67. Социология : учебник для вузов / В. Н. Лавриненко и др. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 407 с.
68. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. Москва : Экономика, 1989. 271 с.
69. Теория социального конфликта Л. Козера и Р. Дарендорфа. *Социология* : учебник / В.Н. Лавриненко и др. URL : <https://zaochnik.com/spravochnik/sotsiologija/teorija-sotsialnogo-konflikta-l-kozera-i-r-darendo/> (дата звернення 19.04.2019).
70. Технологии работы организационных психологов : учебное пособие / под науч. ред. Л. М. Карамушки. Киев : ИНКОС, 2005. 366 с.
71. Трофімов Ю. Л. Психологія : підручник. URL : <https://westudents.com.ua/knigi/526-psihologiya-trofmov-yul-.html>.
72. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк та ін. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
73. Хованець Н. Е., Чаусова Т. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/64.pdf.
74. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навчальний

- посібник. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
75. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.
 76. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва : Просвещение, 1990. 208 с.
 77. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2005. 502 с.
 78. Шепель В. М. Управленческая психология. Москва : Экономика, 1986. 248 с.
 79. Шорохов Е. В., Зотова О. И., Евсеичев В. И. Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. Москва : Наука, 1979 176 с.
 80. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: учебно-методическое пособие. 2-е изд., испр. Киев : МАУП, 2001 615 с.
 81. Jeronimus B., Kotov R., Riese H., Ormel J. Neuroticism's prospective association with mental disorders halves after adjustment for baseline symptoms and psychiatric history, but the adjusted association hardly decays with time: a meta-analysis on 59 longitudinal/prospective studies with 443 313 participants. DOI : <https://doi.org/10.1017/S0033291716001653>.
 82. Kelly H. Michela L. Attribution theory and research. Annual Review of Psychology. 1980. Vol. 31. P. 457-501.
 83. Thompson E. R. Development and Validation of an International English Big-Five Mini-Markers. *Personality and Individual Differences*. URL : <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/34220.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальний лист

За допомогою опитувань ми хочемо з'ясувати:

Рівень залучення молодих фахівців в рішення корпоративних завдань; рівень напруженості в колективі; готовність і бажання працювати на підприємстві тривалий час; рівень інформованості персоналу про життєдіяльність нашого підприємства.

1. П.І.Б.:
2. Посада, відділ (цех).
3. Як довго Ви працюєте на нашому підприємстві?
4. Чи відповідають Ваші щоденні обов'язки Вашим очікуванням?
5. Пишаєтесь чи задоволені Ви тим, що працюєте на КП «НВК« Іскра »»?
6. Допомагають Вам встановлені процеси ефективно виконувати роботу?
7. Чи діляться своїми очікуваннями Ваші керівники з Вами?
8. Як би Ви самі оцінили результат своєї діяльності?
9. Чи забезпечені Вам безпечні умови праці?
10. Чи маєте Ви можливість вільно висловлювати свою думку?
11. Чи справедливо розподілені обов'язки в Вашому колективі?
12. Чи співпрацюєте Ви з іншими відділами для обміну досвідом? Чого на Ваш погляд, не вистачає в ідеальному робочій середовищі?
13. Чи відчуваєте Ви, що отримуєте належну винагороду своєї праці?
14. Чи відповідає соціальний пакет КП «НВК «Іскра» Вашим потребам?
15. Як довго Ви плануєте продовжувати свою кар'єру на підприємстві?
16. Ви б порекомендували своїм друзям працювати на КП «НВК« Іскра »»?
17. Будь ласка, напишіть свої побажання і пропозиції підприємству.

Додаток Б**Соціометрична картка**

ПІБ _____ № від. _____

Дата дослідження _____

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на покращення психологічного клімату у Вашій групі. Вся інформація, отримана в ході дослідження, є конфіденційною, тому вона не буде розголошуватися у групі. Кожен з Вас зможе дізнатися про свої результати індивідуально. На картці, яка лежить перед Вами, напишіть своє ім'я та прізвище, вкажіть сьогоднішню дату. Далі уважно читайте запитання, робіть вибір і записуйте прізвища та імена не більше, ніж трьох членів Вашого колективу у порядку віддання переваги. Заповнення картки не займе у Вас багато часу.

№ 1. Кого б з колективу Ви запросили до себе на День народження?

Ваш вибір

у 1 чергу _____

у 2 чергу _____

у 3 чергу _____

№ 2. Кого б з колективу Ви запропонували на місце керівника?

Ваш вибір

у 1 чергу _____

у 2 чергу _____

у 3 чергу _____

№ 3. До кого із співробітників колективу Ви зверніться по допомогу, якщо не зможете розв'язати якусь задачу?

Ваш вибір

у 1 чергу _____

у 2 чергу _____

у 3 чергу _____

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток В

Методика діагностики оцінки самоконтролю в спілкуванні (М. Снайдер)

Інструкція: Уважно прочитайте десять пропозицій, що описують реакції на деякі ситуації. Кожне з них ви повинні оцінити як вірне або невірне стосовно себе. Якщо пропозиція здається вам вірним або переважно вірним поставте поруч з порядковим номером букву «В», якщо невірним або переважно невірним – букву «Н».

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху в справах і в стосунках з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких я не виношу.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Г

Тест «Ваш стиль спілкування»

Уважно прочитайте і обведіть потрібну відповідь: а, б, в.

1. Чи схильні ви шукати шляхи до примирення після чергового службового конфлікту?
 - а) завжди;(1)
 - б) іноді;(2)
 - в) ніколи.(3)
2. Як ви ведете себе в критичній ситуації?
 - а) внутрішньо кіпіте;(2)
 - б) зберігаєте повний спокій;(1)
 - в) втрачаєте самовладання.(3)
3. Яким вважають вас колеги?
 - а) самовпевненим і заздрисним;(3)
 - б) доброзичливим;(2)
 - в) спокійним і незалежним.(1)
4. Як ви відреагуєте, якщо вам запропонують відповідальну посаду?
 - а) прийміть її з деякими побоюваннями;(2)
 - б) погодьтеся без коливань;(3)
 - в) відмовитися від неї заради власного спокою.(1)
5. Як ви поведете себе, якщо хтось із колег без дозволу візьме з вашого столу папір?
 - а) «зарядите» йому по перше число;(3)
 - б) змусите повернути;(2)
 - в) запитаете, чи не потрібно йому ще що-небудь.(1)
6. Якими словами ви зустрінете чоловіка (дружину), якщо він (вона) повернувся (повернувся) с роботи пізніше звичайного?
 - а) що тебе так затримало?(2)
 - б) де стирчиш допізна?(3)

в) я вже почав (почала) хвилюватися.(1)

7. Якими ви вважаєте свої погляди на життя?

а) збалансованими;(2)

б) легковажними;(1)

в) вкрай жорсткими.(3)

8. Що ви робите, якщо справа не вдається?

а) намагаєтеся звалити провину на іншого;(3)

б) упокорюється;(2)

в) стаєте надалі обережними.(1)

9. Як ви реагуєте на статті про випадки розбещеності серед молоді?

а) пора б уже молоді заборонити такі розваги;(3)

б) треба створити їм можливість організовано і культурно відпочивати;(1)

в) і чого ми з нею возимося.(2)

10. Що ви відчуваєте, якщо посада, яку ви хотіли зайняти, дісталася іншому?

а) і навіщо тільки я на цей час витрачав (витрачала);(1)

б) видно ця людина начальнику приємніше;(2)

в) може мені це вдасться іншим разом.(3)

11. Які почуття ви відчуваєте, коли дивитесь страшний фільм?

а) почуття страху;(3)

б) сумуєте;(2)

в) отримуєте щире задоволення.(1)

12. Як ви будете себе вести, якщо ви запізнилися на важливу нараду через дорожньої пробки?

а) будете нервувати під час засідання;(1)

б) спробуєте викликати поблажливість партнерів;(3)

в) засмутитесь.(2)

13. Як ви ставитеся до своїх спортивних успіхів?

а) обов'язково намагаєтеся виграти;(2)

- б) цінуєте задоволення відчутти себе молодим;(3)
 - в) дуже гнівайтесь, якщо програєте.(1)
14. Як ви вчините, якщо вас погано обслужили в ресторані?
- а) стерпите, уникаючи скандалу;(1)
 - б) викличте метрдотеля і зробите йому зауваження;(3)
 - в) підете зі скаргою до директора ресторану.(2)
15. Як ви вчините, якщо вашої дитини образили в школі?
- а) поговоріть з учителем;(1)
 - б) влаштуєте скандал батькам кривдника;(2)
 - в) порадите дитині дати здачі.(3)
16. Яка ви людина?
- а) середній;(1)
 - б) самовпевнений;(3)
 - в) пробивний.(2)
17. Що ви скажете підлеглому, з яким зіткнулися в дверях?
- а) вибачте, це моя вина;(1)
 - б) нічого, дрібниці;(3)
 - в) а уважніше ви не можете?(2)
18. Ваша реакція на статтю в газеті про хуліганство серед молоді?
- а) коли ж, нарешті, будуть вжиті конкретні заходи?(2)
 - б) треба б ввести більш суворі покарання!(1)
 - в) не можна ж все валити на молодь, винні й вихователі!(3)
19. Яка тварина вам найбільше симпатично?
- а) тигр;(3)
 - б) домашня кішка;(2)
 - в) ведмідь.(1)

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Д

Тест «Ваш стиль керівництва»

1. Чи можете ви керувати людьми? «Так» або «Ні»
2. Чи любите ви працювати на присадибній ділянці?
3. Чи приносить вам задоволення заперечувати кому-небудь?
4. Яку із двох якостей (авторитетність або ніжність) ви цінуєте найбільше ?
5. Чи любите ви виголошувати промови?
6. Чим, на вашу думку, можна визначити рівень цивілізації: ступенем Емансипації жінок, рівнем розвитку техніки ?(підкресліть)
7. Чи дратує вас чиясь недотепність, незручність?
8. Чи любите ви роботу, що вимагає контактів з людьми?
9. Чи вважаєте ви, що в дитинстві занадто довго перебували під впливом матері?
10. На що під час знайомства ви насамперед звертаєте увагу: на зовнішність нового знайомого , або на те, що і як він говорить .(підкресліть)
11. Чи впадаєте ви в лють, якщо не можете настояти на своєму?
12. Який вид кар'єри здається вам найбільш привабливим: відомого актора Джима Керрі , Михаеля Шумахера, чемпіона автогонок .(підкресліть)
13. Чи часто вас висувають на виборну роботу?
14. Чи буваєте ви ініціатором сміливих починань?
15. Чи чекаєте ви, поки справи вирішаться самі по собі?
16. Чи дратує вас те, що ви живете, приміром, у кімнаті без штор на вікнах?
17. Який колір вам більше подобається: голубий або червоний? (підкресліть).
18. Чи легко ви приймаєте рішення?
19. Які види спорту вам до душі: ті, які розвивають спритність , які розвивають силу? (підкресліть).
20. Чи визнаєте ви керівника, що представляє протилежну стать, якщо вона (він) досить компетентна (-ий)?

ПІБ _____ № від. _____

Додаток Е

Тест «Визначення психологічного клімату в колективі»

Інструкція: з метою вивчення психологічного клімату у вашому колективі просимо відповісти на запитання. Виберіть відповідь, що виражає вашу думку.

1. З яким настроєм ви зазвичай ідете на роботу?
 - а) завжди з гарним настроєм;
 - б) з гарним частіше, ніж з поганим;
 - в) з байдужістю;
 - г) з поганим частіше, ніж з гарним;
 - д) завжди з поганим настроєм.
2. Чи подобаються вам люди, які працюють разом з вами?
 - а) так, подобаються;
 - б) багато хто подобається, деякі – ні;
 - в) байдуже;
 - г) деякі подобаються, але багато хто – ні;
 - д) ніхто не подобається.
3. Чи буває у вас бажання перейти в інший колектив?
 - а) ніколи не буває;
 - б) рідко буває;
 - в) мені все одно де працювати;
 - г) часто буває;
 - д) думаю про це постійно.
4. Чи влаштовує вас робота на підприємстві?
 - а) роботою цілком задоволений;
 - б) швидше задоволений, ніж незадоволений;
 - в) робота мені байдужа;
 - г) швидше незадоволений, ніж задоволений;
 - д) зовсім незадоволений роботою.
5. Як, на вашу думку, до вас ставиться керівник?

- а) дуже добре;
 - б) добре;
 - в) байдуже;
 - г) швидше незадоволений;
 - д) дуже погано.
6. У якій формі до вас частіше звертається адміністрація?
- а) переконують, радять, чемно просять;
 - б) частіше у ввічливій формі, іноді грубо;
 - в) мені це байдуже;
 - г) частіше в грубій формі, іноді чемно;
 - д) у грубій формі, що принижує гідність.

ПІБ _____ № від. _____

Додаток Ж

Програма «Командоутворення»

Таблиця Ж.1.

Завдання та методи профілактичної соціально-педагогічної програми
«Командоутворення»

Завдання	Методи	Хто виконує
<p>1. Формування та налагодження групової сумісності та спрацьованості працівників.</p>	<p>1. Психологічна діагностика працівників на виявлення рівня комунікативного контролю, рівня тривожності, стиля спілкування.</p> <p>2. Соціометрія у трудовому колективі: виявлення лідерів у трудовому колективі.</p> <p>3. Тренінгови вправи: - «Апельсини», - «Гомеостат», - «Біг стоніг».</p>	<p>Соціальний педагог, психолог.</p> <p>Соціальний педагог, психолог.</p> <p>Соціальний педагог і трудовий колектив разом з керівником.</p>
<p>2. Організація роботи працівників і взаємодії у трудовому колективі.</p>	<p>1. Проведення лекцій: «Соціально-психологічний клімат у групі», «Культура спілкування», «Конфлікти та їх способи розв'язання».</p> <p>2. Тренінгови вправи: - «Вийди з шкаралупи»; - «Квиток на Гавайї»; - «Круг – трикутник – квадрат – спіраль»; - «Безкоштовні поради».</p>	<p>Соціальний педагог.</p> <p>Соціальний педагог і трудовий колектив разом з керівником.</p>

Продовження таблиці Ж.1.

3. Формування уявлень учасників про поняття «само менеджмент».	1. Проведення лекції «Людина – володар свого часу». 2. Тренінгові вправи: - «Ярмарок якостей», - «Поглиначі і пастки часу».	Соціальний педагог. Соціальний педагог і трудовий колектив разом із керівником.
4. Вивчення соціально-психологічного клімату та морально-етичних проблем у трудовому колективі.	1. Спостереження. 2. Проведення особистісних консультацій ; бесіди. 2. Проведення анкетування для вивчення залучення та мотивації працівників у трудовому колективі» 3. Тест «Визначення психологічного клімату в колективі».	Соціальний педагог, адміністрація підприємства, фізіолог підприємства.

Додаток II

«Соціально-психологічний клімат і фактори, які впливають на його формування у колективі».

Інформаційний блок з тренінговими вправами

Соціально-психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних відносин що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є одним з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якість продукції, що випускається. Разом з тим, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів в структурі виробництва, з удосконаленням як організації, так і умов праці.

Фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат:

- 1) характер виробничих стосунків того суспільства, складовою частиною якого є даний колектив;
- 2) зміст, організація та умови професійної діяльності;
- 3) особливості роботи органів управління та самоуправління організації;
- 4) характер керівництва;
- 5) ступінь співпадання офіційної та неофіційної структури колективу;
- 6) соціально-демографічні та психологічні особливості членів колективу;
- 7) чисельність колективу тощо.

Фактори, які суттєво впливають на соціально-психологічний клімат у колективі:

1. Сумісність членів колективу, під якою слід розуміти сприятливе поєднання якостей співробітників, забезпечує ефективність спільної

діяльності та особисту задоволеність кожного. Сумісність проявляється у взаєморозумінні, співчутті, співпереживанні членів колективу один одному. Несумісність проявляється у прагненні членів колективу уникати один одного, а у випадку неминучості конфліктів – до негативних емоційних станів і навіть конфліктів.

2. Стиль поведінки керівника організації, підприємства.

3. Система заохочень та покарань, яка застосовується в організації, підприємстві.

4. Умови праці.

5. Успішність або неуспішність діяльності в організації, на підприємстві.

6. Обстановка в сім'ї, поза роботою, умови проведення вільного часу.

Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість і т.д. – це чинники, які побічно можуть негативно позначитися на СПК в робочому колективі.

Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність єдиної мети впливає на СПК. Взаємозалежність задач, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, невідповідність співробітника його професійної ролі, психологічна несумісність учасників спільної діяльності підвищують напруженість відносин в групі і можуть стати джерелом конфліктів. Психологічна сумісність є важливим чинником, що впливає на СПК.

Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання в колективі особистих якостей учасників. Психологічна сумісність може бути обумовлена схожістю характеристик учасників спільної діяльності. Людям, схожим один на одного, легше налагодити взаємодію. Схожість сприяє появі відчуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності може лежати і відмінність характеристик за принципом взаємодоповнюваності.

У такому разі говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замку».

Умовою і результатом сумісності є міжособистісна симпатія, прихильність учасників до взаємодії один з одним. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій. На ступінь психологічної сумісності співробітників впливає те, наскільки однорідним є склад робочої групи по різних соціальних і психологічних параметрах.

Виділяють три рівні сумісності:

1. Психофізіологічний рівень сумісності. Має в своїй основі оптимальне поєднання особливостей системи органів чуття (зір, слух, дотик і т.д.) і властивостей темпераменту. Цей рівень сумісності набуває особливого значення при організації спільної діяльності. Холерик і флегматик виконуватимуть завдання в різному темпі, що може спричинити збої в роботі і напруженість у відносинах між співробітниками.

2. Психологічний рівень припускає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.

3. Соціально-психологічний рівень сумісності ґрунтується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів. Двом суб'єктам, які прагнуть до домінування, буде складно організувати спільну діяльність. Сумісності буде сприяти орієнтація одного з них на підкорення. Запальній і імпульсивній людині більше підійде, як напарник, спокійний і врівноважений співробітник. Психологічній сумісності сприяють критичність до себе, терпимість і довіра по відношенню до партнера по взаємодії.

Спрацьованість – це результат сумісності співробітників. Вона забезпечує максимально можливу успішність спільної діяльності при мінімальних витратах. Характер комунікацій в організації виступає як чинник СПК. Відсутність повної і точної інформації з важливого для співробітників питання створює благодатний ґрунт для виникнення і розповсюдження чуток і пліток, плетіння інтриг і закулісних ігор. Керівнику варто уважно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням діяльності організації. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних

бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів. Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіти прийомами конструктивної критики, навиками активного слухання і т.д. створюють умови для задовільної комунікації на підприємстві.

Вправа «Мотузочка»

Для проведення гри необхідно зв'язати кінці мотузочки так, щоб утворилося кільце (довжина мотузки залежить від кількості гравців, що беруть участь у грі). Гравці стають у коло й беруться двома руками за мотузку, яка знаходиться всередині кола.

Завдання: «Зараз усім потрібно заплющити очі й, не розплющуючи їх і не випускаючи з рук мотузки, побудувати трикутник». Спочатку виникає пауза й цілковита бездіяльність, потім хтось із учасників пропонує варіант рішення: наприклад, розрахуватися й далі будувати трикутник за порядковими номерами, і потім керує діями.

Якщо гравці впоралися із завданням, то гру можна продовжити, ускладнюючи завдання, наприклад, запропонувати побудувати квадрат, зірку, шестикутник. Тренеру слід звернути увагу на те, що під час цієї гри можна виділити гравців з лідерськими здібностями.

Додаток К

«Конфлікти та їх способи розв'язання».

Інформаційний блок з тренінговими вправами

Конфлікти, на жаль, є частиною повсякденного життя. Щодня засоби масової інформації повідомляють про різноманітні конфлікти. Багато хто з людей практично щодня опиняється втягнутим у той чи інший конфлікт.

Конфлікт у соціальній сфері як суперечка сторін, як протиріччя в їхніх інтересах і меті є цілком природним явищем, саме тому неминучим. Більше того, за словами відомого спеціаліста в галузі перемовин Р. Фішера, чим різноманітнішим стає світ, тим з більшою кількістю ситуацій стосовно протиріч інтересів доводиться стикатися.

Вправа «Торбинка асоціацій». Коли ми говоримо «конфлікт», у кожного з вас виникають певні асоціації. На дошці написано слово «конфлікт», воно розміщене над «Торбинкою асоціацій». Будь ласка, на стікерах напишіть слова, які асоціюються у вас із цим словом. Чим більше буде слів, тим повніше ми розкриємо значення даного слова. (Свої асоціації учасники записують на стікерах і розміщують на «Торбинці асоціацій», озвучуючи їх).

Варіанти відповіді: боротьба, зло, агресія, війна, жах, вибух, ворожнеча, ненависть, обзивання, бійка, удар, сльози, сум, роздратування, недовіра, біль непорозуміння, суперечка, злочин, образа, несправедливість, підступність, злість і т. д.

- Який заряд мають ці слова (позитивний чи негативний)?

- Що ми відчуваємо під час конфлікту? (Дискомфорт, страх, дисгармонію, тривожність, замкнутість, конфлікт пригнічує нас, сковує, віддаляє від друзів, рідних).

- Що таке конфлікт? Яке визначення можна йому дати? (Під час конфлікту люди сваряться та ображають одне одного. Отже, конфлікт – це суперечка, яка може призвести до бійки).

Конфлікт – це зіткнення сторін, наприклад двох чи більше людей з різними думкам, інтересами, поглядами, бажаннями.

Різні люди по різному поведуться в конфліктній ситуації: вони орієнтуються або на себе, або на взаємодію з іншими людьми.

Можна виділити п'ять стратегій поведінки в конфлікті:

1. «Акула» – силова стратегія. Спроба досягти свого будь-якою ціною, змусити іншого прийняти твої умови. Для прихильників цієї стратегії цілі дуже важливі, а от стосунки з іншими – ні. Вони вважають, що конфлікти розв'язуються лише як виграш однієї з сторін і програш іншої.

2. «Черепашка» – стратегія ховання під панцир. Спроба триматися подалі від суперечок і конфліктних людей, ховаються у свій панцир. Такі люди відмовляються як від досягнення особистих цілей, так і від стосунків з оточенням.

3. «Ведмежата» – стратегія залагоджування гострих кутів. Вони готові відмовитися від своєї мети на користь інших, тільки б зберегти гарні стосунки. Люди, які керуються такою стратегією, хочуть, щоб їх приймали, любили, заради чого вони жертвують цілями.

4. «Лисиці» – стратегія компромісу. Пошуки такого рішення, яке б задовольнило обох. Таким людям помірно важливі як цілі, так і стосунки. Прихильники цієї стратегії готові відмовитися від частини цілей, щоб зберегти стосунки.

5. «Мудрі сови» – стратегія відкритої і чесної конфронтації.

Це повага до своїх і чужих потреб, готовність до співпраці, прагнення об'єднати зусилля для вирішення проблеми і максимально задовольнити потреби кожного. Люди які керуються такою стратегією, цінують і цілі, і стосунки. Вони відкрито визначають позиції й шукають вихід зі складної ситуації в спільній роботі задля досягнення цілей, прагнуть знайти рішення, які задовольнять усіх учасників конфлікту.

Поміркуйте над питанням: - Чому люди сваряться?

Причини сварок:

- неприйняття чужої думки;
- нехтування правами іншої людини;
- невміння слухати інших;
- свідоме прагнення скривдити одне одного;
- невміння керувати емоціями

Якщо ми подивимося на перші п'ять причин, то зрозуміємо, що сварки найчастіше виникають через те, що люди не володіють культурою спілкування. У зв'язку з цим конфлікти можуть призвести до тривалих образ і виникнення неприємних почуттів або навіть руйнування стосунків. А тому, щоб побудувати і зберегти гарні взаємини з іншими, нам потрібно дотримуватися правил культури спілкування.

Скажіть будь ласка, що на вашу думку, є основою культури спілкування?

Отже основою культури спілкування є повага до іншої людини.

Поважати – значить враховувати думку іншої людини. Стався до іншого так, як ти хотів би, щоб ставилися до тебе. Потрібно приймати іншого таким, яким він є, і мати бажання зрозуміти іншу людину.

« Не старайтесь перевиховувати людей, виховайте спочатку себе і будьте прикладом для інших».

А зараз ми виконаємо одну вправу – «Ми творимо».

Мета: продемонструвати неповторність кожної людини, зняття емоційного напруження.

Кожен з вас бере салфетку і чітко виконує мою інструкцію: - Складіть салфетку в двічі, - складіть салфетку ще раз вдвічі., - відірвіть правий верхній кут, - складіть ще раз вдвічі і відірвіть ще раз правий верхній кут, - складіть ще раз вдвічі і відірвіть ще раз правий верхній кут, - розгорніть салфетку і подивіться, що у вас вийшло.

- Як могло таке статися? З чим пов'язана така розмаїтість малюнків?

Завдання отримали одне, але кожен по різному виконав його. Ось і виходів із конфліктних ситуацій є багато.

Таблиця К.1.

Пам'ятка: модель вирішення конфліктів у шість етапів

<p>1. Визначення потреб. «Що вам потрібно (чого конкретно ви хочете?)»</p>	<p>Кожен учасник конфлікту повинен відповісти на це запитання, не звинувачуючи іншу сторону.</p>
<p>2. Визначення проблеми. «У чому, на вашу думку, полягає проблема в цьому випадку?»</p>	<p>Весь колектив може допомогти знайти відповідь, яка задовольняє потребам залучених сторін. Опоненти повинні бути в змозі прийняти визначення проблеми.</p>
<p>3. Пошук декількох рішень. «Хто може замислитися про можливі шляхи вирішення проблеми?»</p>	<p>Усі співпрацівники колективу можуть висловити свої відповіді. Їх треба занотовувати, без коментарів, суджень або оцінки. Метою на цьому етапі є підготовка максимальної кількості рішень.</p>
<p>4. Оцінка рішень. «Чи сподобається вам таке рішення?»</p>	<p>Кожна сторона конфлікту розглядає альтернативні варіанти, пояснюючи, які прийнятні, а які ні.</p>
<p>5. Визначення, яке рішення є найкращим. «Чи обидві сторони приймають це рішення? Чи була вирішена проблема?»</p>	<p>Повинно бути очевидно, що обидві сторони приймають це рішення. Їхні спроби знайти рішення повинні схвалюватися.</p>
<p>6. Спостереження за реалізацією рішення. «Давайте ще поговоримо про цю ситуацію та переконаємося в тому, що проблему реально вирішено».</p>	<p>Для оцінки рішення необхідно скласти план. Залежно від характеру конфлікту та віку опонентів, оцінка може здійснюватися через декілька хвилин, або годин, або через день.</p>

А тепер пригадайте, остання причина конфліктів?

- Це невміння керувати своїми емоціями.
- Згадайте, як ви почуваетесь, коли сердитесь на когось?
- Як виглядає людина в такій ситуації?

Правила спілкування в конфліктній ситуації:

- Залишайся спокійним і врівноваженим.
- Будь терплячим.
- Не відповідай образою на образу
- Будь готовим визнати свою провину.
- Не треба мстити.
- Прагни розв'язати конфлікт
- Постався до проблеми з гумором
- Постав себе на місце свого співрозмовника
- Вмій правильно висловити свою думку
- Вмій почути свого співрозмовника.

Додаток Л

«Людина – володар свого часу»

Інформаційний блок з тренінговими вправами

Даний психолого-педагогічний семінар присвячений проблемі підвищення компетентності працівників трудового колективу інформаційних технологій з менеджменту часу як особистісного так і робочого. Методична розробка розкриває питання важливості та доцільності самоврядування в трудовій діяльності, питання основних «поглиначів» і «пасток» часу, методики планування і прийняття рішень, питання самоорганізації в житті і роботі зокрема.

Не можна керувати іншими, якщо не вмієш керувати собою, – говорить давня мудрість. Організаторські здібності є професійно важливими для кожного. При цьому слід пам'ятати, що постійно організовуючи діяльність інших, він, перш за все, повинен вміти правильно організувати самого себе. Однак, в нашу стрімку добу досить складно виділити пріоритети в своїй діяльності, раціонально розподілити час, знайти шляхи до самоорганізації, самовдосконалення, самореалізації. Допомогти цій проблемі можна за допомогою же менеджменту. Основна його мета полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначитися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Цінність само моніторингу визначається тим, що виконання роботи буде відбуватися з найменшими витратами, краща організація праці, кращі результати праці, менше поспіху і стресів, більше задоволення від роботи, велика мотивація праці, менша завантаженість роботою, менше помилок при виконанні своїх функцій, досягнення життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Проведені серед працівників нашого підприємства дослідження встановили, що 82 % респондентів хронічно не вистачає часу не тільки на

відпочинок, але і на різні професійно необхідні справи. Знаючи основи само менеджменту, кожний зможе правильно організувати свою діяльність, позбутися стресу і навчитися знаходити час на відпочинок і дозвілля. При цьому кожен з респондентів, які взяли участь в опитуванні, зазначає, що професіонал повинен так вміти організувати свою працю, щоб її ефективність була максимальною. А досягти таких результатів можна тільки тоді, коли усвідомлюєш і готовий до саморозвитку, самовдосконалення.

Що таке тайм – менеджмент?

Керування часом, тайм–менеджмент (від англ. Time – management) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій. Типовими підходами в керуванні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування іншим людям.

Вправа «Мета – Засіб – Результат – Пусте»

Мета: визначення причинно-наслідкових зв'язків свого життя, формування цілеспрямованості і зібраності, налаштованості на досягнення основних життєвих завдань, розвиток самоорганізації впорядкування життєвих процесів за категоріями: «мета», «засіб», «результат», «порожній».

Інструкція: У вас є таблиця з чотирьох стовпців: «Мета», «Засіб», «Результат», «Пусте». Тепер прийшов час почати заповнювати таблицю. Намагайтеся відразу заповнювати її дрібним, убористим почерком. Цей лист може довго послужити вам у вашій напруженому життєдіяльності.

У графу «Мета» записуєте ті явища життя, які представляють для вас найбільшу цінність, то, до чого наполегливо прагнете. Зверніть увагу, що мета це деякий кінцевий стан, до якого ви прагнете. Намагайтеся максимально точно і десь навіть за допомогою чисел формулювати цілі свого життя. Можна, наприклад, написати: «Матеріальне благополуччя». А можна і точніше: «Домогтися щомісячного особистого доходу». Можна, звичайно, поставити перед собою мету: «Бути самим крутим хлопцем у відділі». Але краще уточнити для себе; наприклад: «Зайняти перше місце на районних змаганнях з

настільного тенісу».

У графі «Засіб» пишете те, що є засобом досягнення тієї чи іншої мети. Не пишть сюди те, що не можна віднести до якоїсь мети. Якщо ви не можете віднести засіб до якоїсь мети, то це означає, що явище зовсім не засіб, а щось інше (мета, результат або порожній). Для досягнення цілей матеріального благополуччя, наприклад, можете написати: «Отримання освіти» або «Підвищення продуктивності праці».

У графу «Результат» заносите явища, які є важливими, але які не можна віднести ні до цілей, ні до засобів. Якщо, скажімо, у вас в цілях варто матеріальне благополуччя, а в засобах – робота, то в результатах може виявитися, наприклад, відпустку або сварки з колегами. Ви могли б працювати зовсім без відпустки, він вам не потрібен навіть для відпочинку, але відпустка є неодмінним атрибутом роботи. Те ж і з сварками. Вони зовсім не є вашою метою, не потрібні, а швидше за все навіть заважають. Але все одно конфлікти трапляються, і це є неминучою платою за ваше старання. Тому ви сварки заносите в графу «Результат». Може бути і така ситуація: ви вже маєте стабільне джерело доходу, не пов'язаного з роботою, гроші для вас метою не є, але у вас є хобі (наприклад, викладання), за що ви отримуєте гроші; в цьому випадку «Зарплата» може зайняти своє законне місце в графі «Результат».

Всім іншим життєвим явищам місце, швидше за все, в четвертій графі, «Порожнє». Що сюди може відійти? Та все що завгодно! Від порожніх розмов з порожніми друзями і перегляду спортивних передач до ведення безглузких блогів в інтернеті, політичних домагань і занять лженаукою.

Зверніть увагу, що один і той же життєве явище може відноситися до різних графам. Це часто буває, коли щось є і метою, і засобом. Наприклад, хороший зарібок може стояти і в цілях, і в свою чергу бути засобом досягнення інших цілей. Не можна тільки заносити явище відразу і в «порожній», і в іншу категорію. Життя тече, і з часом все може змінитися. Не бійтеся змінювати, додавати записи. Можна зберігати записи в файлі комп'ютера, іноді розкриваючи його на принтері. Намагайтеся, щоб таблиця

була завжди під рукою. Якщо вас осінить якась ідея, ви можете відразу занести її в таблицю. З найперших днів використання цієї таблиці ви не зможете не відчувати, що життя ваше стало легше, тому що стало зрозуміліше.

(Обговорення: – Чи відчували ви труднощів в процесі роботи? Як ви вважаєте, про що це говорить? – Що ви відчували під час виконання цієї справи? – Чи корисна для вас була ця справа?)

Метод Pomodoro – це метод керування часом, розроблений Франческо Чірілло в кінці 1980-х. Цей метод використовує таймер для того, щоб розбити роботу на 25-хвилинні інтервали, які називаються «pomodori» (італійське слово, що означає «помідори») і розділені короткими перервами. Тіснопов'язаний з такими поняттями, як timeboxing й ітеративна та інкрементна розробка, що використовуються в розробці програмного забезпечення. Метод був адаптований для використання в контексті парного програмування і бере за основу таку ідею: часті перерви можуть покращити спритність думки.

Принципи в основі методу.

Є п'ять кроків до виконання методу:

1. Оберіть завдання, яке потрібно виконати.
2. Встановіть pomodoro (таймер) на 25 хвилин.
3. Працюйте, поки таймер не продзвенить; запишіть це позначкою «х».
4. Зробіть коротку перерву (від 3 до 5 хвилин).
5. Кожні чотири «pomodori» робіть довшу перерву (15–30 хвилин).

Метод помідора з таймером – секрет раціональної організації трудового процесу. Вона передбачає поділ робочого часу на кілька відрізків, чергування напруженої праці і відпочинку. Це допомагає мозку зосередитися на вирішенні важливих проблем, не відволікаючись на незначні.

Головний принцип управління часом говорить: нічого не пам'ятати! Весь потік справ, проблем, цілей, завдань, мрій, бажань необхідно виписувати на папір. Слідуючи цьому, ми формуємо список всього, що нам необхідно зробити. Уявімо собі, що ми провели таку роботу і виписали свої справи на папір. Перед нами вже складений список. Це може бути список з 50 і більше

завдань. Проведемо його сортування по типу завдань наступним чином.

Завдання «Жаби». «Жабами» в тайм-менеджменті називають необхідні, але неприємні, постійно відкладаються справи. Як правило, це справи, які не потребують багато часу на їх виконання. Але через постійне відкладання, проста справа переростає у великі неприємності, витягаючи все сили і енергію. Для когось це може бути дзвінок будь-кому, візит до лікаря, для іншого – помити підлогу або здати в хімчистку одяг.

Завдання «Слони». «Слони» в тайм-менеджменті – це великі завдання, об'ємні і складні. Наприклад, написання дипломної роботи, вивчення англійської мови, ремонт квартири і т.д. Усвідомлюючи глобальність такого завдання, її виконання ми постійно відкладаємо на потім, результатом чого стають аврали, порушення термінів, нервові зриви і незадоволеність. У тайм-менеджменті «Слонів» рекомендується ділити на частини – «шматочки» або «біфштекси». Важливо «Слона» розбивати на «шматочки» до найпростіших і легко здійснених кроків. Коли велике завдання роздроблена на частини, то вона вже не здається такою грандіозною. І нам простіше і більш охоче братися за її виконання, залишається послідовно виконувати пункт за пунктом, просуваючись до мети. Для того щоб чітко бачити до якої справи – «Слону» належить та чи інша підзадача, в своїй практиці застосовую наступну коротку запис: «Назва головного завдання – «Слона»/ підзадача / дата планованого виконання. Наприклад, запис підзадачі завдання «Слона» – «написати дипломну роботу» може виглядати так: «Диплом / скласти список літератури / 28-08-2018». Для «Слона» – зробити ремонт в будинку, запис підзадач може виглядати так: «Ремонт будинку / заміряти метраж підлоги / 14-10-2019». Такий запис дозволяє чітко візуально закріплювати підзадачу за головним завданням. Фіксація дати в назві завдання дає нам можливість побачити: – дату виконання справи за планом; – скільки часу завдання відкладалася, в разі невиконання завдання в строк. У своєму списку ми можемо зіткнутися з різновидами «Слонів». У тайм-менеджменті виділяють, крім звичайних покрокових «Слоників», ще справи – «Мамонти» і справи – «Рожеві слони» або

«Єдинороги».

Завдання «Мамонти» – це великі справи, які довгий час відкладалися і зовсім втратили свою актуальність. Такі справи краще викреслити зі списку і не витратити на них свою енергію.

Завдання «Єдинороги». «Рожеві слони» або «Єдинороги» – це справи – мрії, за втілення в життя яких ми ніяк не можемо приступити. Якщо ми хочемо, щоб така справа реалізувалася, необхідно перетворити його в «Слона» і «їсти по шматочках». Якщо ми не поспішаємо це зробити, то такий «Єдиноріг» в кінцевому результаті може перетворитися в «мамонта».

Для себе використовую правило, якщо завдання в моєму списку відкладається від 3 і більше днів, то:

- ця задача переходить в ранг «Жаб», якщо не втратила своєї актуальності;
- ця задача переходить в розряд «мамонтів» і викреслюється, якщо втратила свою актуальність.

Додаток М

Тренінгові вправи

Вправа 1. «Сонячні апельсини»

Група ділиться навпіл. Одним повідомляють, що вони винаходять спосіб захисту від атак хімічної зброї (загрожує катастрофа). Засіб майже винайдено, в нього потрібно додати лише еліксир, зроблений з шкурок апельсинів рідкісного сорту «Сонячні». Вкрай необхідно 3000 таких апельсинів відмінної якості. Проблема в тому, що їх у світі в цьому році вродило всього 4000 штук. А ви чули, що ваші конкуренти також полюють за даними апельсинами. Плюс у вас є фінансові обмеження на покупку. Тому ви вирішили провести переговори з конкуруючою компанією, щоб заздалегідь всі узгодити.

Другий команді повідомляють, що недавно їм вдалося розробити субстанцію, яка лікує серйозну, раніше невиліковну хворобу. Для завершення роботи необхідний сік м'якоті апельсинів рідкісного сорту «Сонячні». Вам необхідно 3000 штук хорошої якості. У світі їх вродило в цьому році всього 4000 штук. Ви чули, що ваші конкуренти також полюють за даними апельсинами. Плюс у вас є фінансові обмеження на покупку. І ви вирішили провести переговори з конкурентами, щоб заздалегідь залагодити це питання.

Інструкції на практиці довгі, непрості, з безліччю деталей і це важливо. Природно, одна команда не знає вступну іншої команди (все як в житті).

Потім командам дається 20 хвилин на обговорення кейсів і вироблення своєї стратегії переговорів. Через 20 хвилин кожна команда висуває по одному представнику на переговори. На перший раунд переговорів дається 20 хвилин. Якщо не домовилися, тренер може дати можливість ще раз обговорити стратегію (10-15 хвилин), можливо, замінити парламентаря і провести другий раунд переговорів 15 хвилин.

Учасники в цій вправі, швидше за все, не домовляться. Хоча «скринька» – то відкривається зовсім просто. Одним потрібен «еліксир, зроблений з шкурок

апельсинів», а іншим «сік з м'якоті апельсинів»

Якщо ми грамотно провели вправу – виклик то після нього група сильно залучена. Вона з цікавістю усвідомлює, що домовитися було просто, але вони не домовилися. Чому? Чому так сталося? Як же потрібно вести переговори в житті, щоб було легко домовлятися?

Є одна проста, але дуже важлива річ, про яку ви забули. Багато з вас про це чули, хтось із вас про це читав. Але мало хто з нас це робить. І це ускладнює нам життя. Це основний принцип переговорів. Якщо ми це робимо, то домовитися нам буде в рази простіше (нагнітаємо інтерес, «продаємо ідею»).

Принцип цей звучить так:

Спочатку з'ясуй досконально інтереси партнера, тільки потім роби свою пропозицію, озвучуй свою позицію.

Вправа 2. «Вийди з шкаралупи»

Вправа допомагає учасникам потренуватися в навичках переконання. Також вправа допомагає «струснути» учасників, створює в групі позитивну веселу атмосферу.

Опис. На підлозі крейдою або паперової клейкою стрічкою окреслюється коло діаметром близько 1 метра. Тренер просить одного добровольця встати в це коло. Після цього дається завдання групі: потрібно переконати ведучого вийти з кола. Не можна використовувати фізичну силу для того, щоб, наприклад, виштовхнути його з кола, можна щось пропонувати натомість, торгуватися, пояснювати, чому він повинен вийти, давати обіцянки і т.д.

Після того як ведучий вийшов з кола, проводиться розбір технік і прийомів впливу, які були використані.

Вправа 3. «Гомеостат» (групова сумісність)

Вправа, що дозволяє з'ясувати особливості взаємин у групі. Учасники об'єднуються в групи по п'ять – шість осіб. Групи сідають у коло. Кожен стискає пальці в кулаки й за командою ведучого «викидає» пальці. Група повинна досягти того, щоб усі учасники незалежно одне від одного «викинули» одну й ту саму кількість пальців (від одного до п'яти). Гра триває доти, доки

група не досягне своєї мети. Заборонено переморгуватися, домовлятися тощо. Після цієї вправи можна спробувати збільшити чисельність групи.

Ведучий пропонує проаналізувати, як необхідно діяти членам групи, щоб знадобилося як найменше спроб для досягнення поставленої мети.

Вправа 4. «Квиток на Гавайї»

Цікава вправа, в якій відпрацьовується вміння переконувати, знаходити аргументи на користь своєї позиції і при цьому вправа добре оживляє учасників і налаштовує їх на активну роботу.

Вся група ділиться на команди по 3-4 людини, яким дається така інструкція. «Вашій команді якимось чином дістався квиток на Гаваї. Квиток тільки на одну людину, і його не можна продати, обміняти, полетіти всім разом і т. д. Вирішіть, будь ласка, хто з вас полетить, і чому ».

Групи радяться протягом 5 хвилин, після чого розповідають всім про своє рішення.

Підсумки вправи:

Які прийоми і методи переконання були використані?

Що спрацювало?

Що було неефективне?

Що ще можна було зробити?

Вправа 5. «Я в конфлікті »

Мета: висловити своє бачення самого себе в складній ситуації, дати можливість звільнитися від накопичених емоцій.

Учасникам протягом 10 хвилин потрібно намалювати картину, головна ідея якої виражається в її назві – «Я в конфлікті». Це може бути автопортрет або абстрактне твір. Головне – щоб робота передавала емоції, які автор найчастіше відчуває в конфліктних ситуаціях, говорила про його способах реагування на конфлікти і здібностях поведінки в них. У процесі малювання важливо не оцінювати себе з боку, а передати реальний стан речей. Коли все малюнки готові, ведучий збирає їх і перемішує, щоб не можна було здогадатися, де чий малюнок. Учасники розсаджуються в коло, і далі вони

повинні обговорити, хто є творцем тієї чи іншої роботи. Малюнки пред'являються провідним по черзі. Природно, автор намагається ніяк себе не видавати. Він, а разом з ним і інші учасники, оскільки часто авторство встановлюється невірно, мають можливість отримати зворотній зв'язок про те, що думає група про їх поведінку і переживання в конфліктах, якими бачить їх в подоланні складної ситуації.

Коли всі автори визначені, учасники обмінюються враженнями як від самого процесу малювання, так і від подальшого обговорення малюнків в групі.

Вправа 6. «Минуле – сьогодні – майбутнє»

Мета: дати можливість учасникам відпочити. Час – 5 хвилин. Кількість учасників – без обмежень. Матеріали – приладдя для письма та малювання. Особливі вимоги до приміщення – столи, стільці.

Процедура: тренер пропонує кожному учаснику намалювати відрізок прямої лінії та розділити його на три частини, що відповідатимуть минулому, сьогоднішньому й майбутньому; позначити, де учасник перебуває в цей час (яка частина життя вже пройдена, яка – попереду); поділитися своїми думками з групою, написавши коротко (умовно) або намалювавши символічно під відрізками відповідних частин, де корені людини, що відбувалося в дитинстві, юності, що відбувається в сьогоднішній, що займає, захоплює.

Вправа 7. «Ярмарок якостей»

Мета: розвивати навички самоаналізу, само розуміння і самокритики; виявляти значущі особистісні якості; поглиблювати знання один про одного через розкриття якостей кожного учасника; розвиток комунікативних умінь

інструкція Всі ми частіше за покупками ходимо куди? На базар. Що ми там робимо? Хтось купує, хтось дивиться, хтось продає. Зараз ми з вами вирушимо на ярмарок. Але грошей з собою не візьмемо, а від покупок не відмовимося. Розмінною монетою будуть служити наші особистісні якості. Ми будемо продавати ті, яких у нас в надлишку, які, може бути, нам заважають, від яких ми хочемо позбутися. Замінити на ті, які нам необхідні в професії, яких нам не вистачає. Червоним фломастером напишіть, що ви продаєте і прикріпіть

шпилькою з лівого боку, синім, що хочете купити, і прикріпіть справу. Ви можете торгуватися. Час наближається до вечора. Пора розходитися.

Обговорення:

- Що було легше, продати або купити?
- З якими труднощами ви зустрілися під час виконання даної справи?
- Що заважало вам продати свої якості?
- Чи змогли ви купити те, що вам необхідно?
- Який у вас зараз настрій?

Вправа 8. «Поглиначі і пастки часу»

Мета: визначити та проаналізувати особисті поглиначі часу учасників.

Кожному учаснику видається аркуш паперу з переліком найпоширеніших «поглиначів» і «пасток» часу. Зі списку потрібно вибрати п'ять основних притаманних саме вам.

- Найпоширеніші «поглиначі і пастки» часу:
1. Нечітка постановка мети.
 2. Відсутність пріоритетів у справах.
 3. Спроба занадто багато зробити за один раз.
 4. Відсутність повного уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення.
 5. Погане планування дня.
 6. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл.
 7. Надмірне читання
 8. Погана система досьє.
 9. Відсутність мотивації.
 10. Пошук записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів.
 11. Недоліки кооперації або розподілу праці.
 12. Відривають від справ телефонні дзвінки.
 13. Незаплановані гості.
 14. Нездатність сказати «ні».
 15. Неповна, запізнiла інформація.
 16. Відсутність самодисципліни.

17. Невміння довести справу до кінця.
18. Відволікання (шум).
19. Затяжні наради.
20. Недостатня підготовка до бесід і обговорень.
21. Відсутність зв'язку (комунікації) або неточний зворотний зв'язок.
22. Балаканина на приватні теми.
23. Зайва комунікабельність.
24. Надмірність ділових записів.
25. Синдром «відкладання».
26. Бажання знати всі факти.
27. Тривалі очікування (наприклад, обумовленої зустрічі).
28. Поспішність, нетерпіння.
29. Дуже рідкісне делегування (передоручення) справ.
30. Недостатній контроль за перепорученими справами.

Після виконання завдання відбувається групове обговорення, складається список типових поглиначів часу.

Вправа 9. «Гомеостат»

Гомеостат – це прилад, який використовують психологи для вивчення групової сумісності. Ми для цих же цілей замість приладу скористаємося грою. Гравців просять встати в коло, витягнути вперед руку, стиснуту в кулак, і за знаком ведучого викинути будь-яку кількість пальців. Завдання: не розмовляючи і не використовуючи ніяких інших способів спілкування, домогтися того, щоб всі гравці викинули одну і ту ж кількість пальців. Спроби повторюються довільне число раз.

Спостерігаючи за граючими, ведучий може виявити лідерів, під яких підлаштовуються більшість гравців. Можливо, себе проявлять стійкі «одинаки», які не захочуть узгоджувати свої дії з іншими граючими, або окремі угруповання, успішно вирішили проблему всередині своєї групи, але не бажають підлаштовуватися під інших.

Вправа 10. «Біг стоніг»

У грі беруть участь дві – три команди по п'ятнадцять гравців. Ведучий обв'язує кожен команду мотузкою. За сигналом групи «стоноги» починають рух до фінішу. Учасників потрібно попередити, що головне – не швидкість, а вміння членів команди не впасти.

Вправа 11. «Круг – трикутник – квадрат – спіраль».

Допомагає учасникам замислитися про заходи щодо поліпшення діяльності своєї команди.

Перед початком проведення вправи візьміть 4 аркуша формату А3 (можна звичайно використовувати і формат А4). На одному аркуші намалюйте квадрат, на іншому коло, на третьому трикутник, а на четвертому спіраль.

Потім ці малюнки розташуйте в різних кутках кімнати.

Після цього попросіть учасників вибрати той малюнок, який йому більше подобається і зайняти місце у відповідному кутку кімнати.

Зараз ви можете пояснити учасником значення цього символу.

Квадрат – це символ структури і порядку. Також може символізувати міцний фундамент.

Трикутник – символ дії, досягнення результату.

Коло – відповідає за все те, що стосується області почуттів і, звичайно, людських взаємин.

Спіраль – символ творчості.

Ось тут вже починається найцікавіше, бо люди, які об'єдналися в групи за ознакою переваги певного символу, починають відчувати спільність якостей з іншими членами своєї групи.

Ми розділили загальний склад учасників на 4 групи. Кожна група унікальна в плані внутрішньої організації. І кожна група найкраще впорається з відповідним класом задач.

Давайте перевіримо це в справі?

Для учасників, які обрали квадрат, на першому місці знаходяться порядок, структура і правила. Тому ви для них пропонуєте розробити правила, які б допомогли своїй команді діяти максимально ефективно.

Учасники, які обрали коло, краще за всіх розбираються в тому, як налагодити хороші взаємини. Учасникам цієї команди запропонуйте поміркувати над тим, яким чином можна зробити так, щоб відносини між учасниками всієї групи були теплими і продуктивними. І що слід зробити, щоб згуртувати групу.

Для учасників, які обрали своїм символом трикутник, запропонувати придумати мети, які варто досягати. І запропонуйте їм подумати над тим, як досягти цих цілей найбільш оптимальним способом.

І, нарешті, спіраль. Це люди, які знають як створювати нове, як творити. Це люди, найбільш відірвані від реальності. Цим учасникам запропонуйте подумати над тим, що треба зробити, щоб розкрити максимально творчий потенціал всієї групи.

Всі команди виконують свої завдання одночасно. На виконання цієї частини завдання виділяємо 10 хвилин. Після закінчення пропонуємо кожній команді розповісти про свої результати обговорення.

Вправа 12. Підведення підсумків. Рефлексія та «Безкоштовні поради»

Мета: з'ясувати, якою мірою реалізовано очікування щодо тренінгу. Отримання зворотного зв'язку від учасників. Учасники записують свої враження, доповнивши пропозицію «Сьогодні мені сподобалося ...», «Сьогодні я дізнався (-ла) ...», «Для мене було корисним ...», «Не сподобалося ...», «Залишилося незрозумілим ...» .

«Безкоштовні поради» – проводиться в завершальній частині тренінгу, в результаті нього кожен з учасників отримує індивідуальні рекомендації щодо застосування отриманих знань

Додаток Н

ГЛОСАРІЙ

Адиктивна поведінка – одна з форм девіантної поведінки з формуванням прагнення до втечі від реальності шляхом штучної зміни свого психічного стану через вживання деяких речовин чи постійну фіксацію уваги на певних видах діяльності, що спрямоване на розвиток і підтримання інтенсивних емоцій.

Гало-ефект – (ефект ореолу; halo effect, від англ. Halo – ореол, сяйво і лат. Effectus – дія, результат) – когнітивне спотворення, результат впливу загального враження про що-небудь (явище, людину, речі) на сприйняття його приватних особливостей.

Група – обмежена в розмірах спільність людей, що виділяється із соціального цілого на основі певних ознак (характеру виконуваної діяльності, структури, рівня розвитку і т.д.). Всі, хто входить до неї, знають один одного особисто і спілкуються між собою в процесі рішення що стоїть перед групою завдання. Також кожен може спілкуватися в міру бажання і необхідності. Практично ж члени групи віддають перевагу один перед іншим. Вони спілкуються частіше, контакти носять близький характер (на особистій або діловій основі).

Групова згуртованість – це процес формування особливого тиску зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який функціонує за своїми особливими законами. Мала група, яка розглядається як вищий рівень розвитку групи, що характеризується високою згуртованістю, єдністю ціннісно-нормативної орієнтації, глибокою ідентифікацією і відповідальністю за результати сумісної групової діяльності, визначається поняттям «колектив».

Девіантна поведінка – поведінка, що відхиляється від прийнятих у суспільстві ціннісно-нормативних стандартів.

Делінквентна – девіантна поведінка, яка у крайніх своїх проявах є діями, що тягнуть за собою кримінальне покарання.

Депресія – стан, що характеризується зниженим, пригніченим настроєм, зниженням психічної активності, розладом рухів та різноманітними соматичними розладами (втратою апетиту, схудненням тощо).

Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на «особистості». Дана установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємостосунках, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента.

Дифузна група – це спільність, в якій відсутня згуртованість як ціннісно-орієнтаційна єдність, немає спільної діяльності, здатної опосередковувати ставлення її учасників.

Емпатія (англ. *empathy* від (грец. *patho*) – співпереживання) – розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання.

Інтерактивні методи навчання – це спеціальна форма організації пізнавальної та комунікативної діяльності, в якій людина, що навчається, залучається до групового процесу та має можливість не тільки засвоювати тематичний матеріал, а й висловлюватися з приводу того, що вона розуміє, відчуває, знає, думає по відношенню до групової діяльності.

Інтерактивність (від англ. *Interaction* – «взаємодія») – поняття, яке розкриває характер і ступінь взаємодії між об'єктами.

Колектив – група об'єднаних загальними цілями і завданнями людей, що досягла в процесі спільної діяльності високого рівня розвитку. У колективі формується особливий тип міжособистісних відносин, що

характеризуються високою згуртованістю як ціннісно-орієнтаційний єдністю, колективистическою ідентифікацією і т.д.

Компетентність – це особистісна якість.

Компетенція – коло питань, за якими зазначену якість характеризують.

Комплементарність (від лат. *Complementum* – доповнення). Термін застосовується в різних сферах буття соціуму, культурі, науці. Це – ідея про те, що можуть бути різні способи опису системи, кожен з яких є корисним і внутрішньо несуперечливим, але взаємно вони несумісні. Взаємодоповнення товарів; виникає тоді, коли володіння одним товаром спричиняє сталу потребу в іншому товарі (наприклад, автомобіль і бензин).

Комунікбельність (комунікативність) – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Комунікативність – сукупність істотних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації.

Конгруентність (лат. *congruens, -ntis* – співрозмірний, відповідний) в широкому сенсі – рівність, адекватність один одному різних примірників чого-небудь (зазвичай – змісту, вираженого в різних формах, представлених) або узгодженість елементів системи між собою. У психології – узгодженість інформації, одночасно переданої людиною вербальним і невербальним способом (або різними невербальними способами), а також несуперечність її мовлення, уявлень, переконань між собою; в ширшому сенсі – цілісність, самоузгодженість особистості взагалі. Прикладами неконгруентності поведінки є лестощі, брехня, ситуації, коли хтось із сумним виглядом говорить про те, як йому весело, тощо Більш загальне розуміння конгруентності: стан цілісності та повної щирості, коли всі частини особистості працюють разом, переслідуючи єдину мету. Наприклад, якщо особистість відчуває, думає, говорить і

робить одне і те ж, в цей момент часу таку особистість можна назвати «конгруентною».

Конструктивний конфлікт базується не на «особистостях», а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого, повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішенню (улагодженню) конфлікту.

Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що приводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Конформізм – це пристосування, пасивне прийняття існуючого порядку речей, пануючої думки тощо. Конформізм полягає не просто в тому, що індивід діє так само, як всі, але в тім, що він піддається впливові загальної дії, тобто, він поводить не так, як це було б, коли б він був наодинці.

Конформність констатується там і тоді, де і коли фіксується наявність конфлікту між думкою індивіда і думкою групи та подолання цього конфлікту на користь групи.

Особистісна тривожність – стійка індивідуальна характеристика, що відображає схильність суб'єкта до тривоги й припускає наявність у нього тенденції сприймати досить широкий спектр ситуацій як загрозливі, відповідаючи на кожна з них певною реакцією. Як схильність особистісна тривожність активізується при сприйнятті певних стимулів, розцінюваних людиною як небезпечні, пов'язаних зі специфічними

ситуаціями погрози його престижу, самооцінці, самоповазі.

Особистість – відображення соціальної природи людини, розгляду її як індивідуальності та суб'єкта соціокультурного життя, що розкривається в контекстах соціальних відносин, спілкування і предметної діяльності, соціально зумовлена система психічних якостей індивіда, що визначається залученістю людини до конкретних суспільних, культурних, історичних відносин.

Пенітенціарна систéма (*кримінально-виконавча система*; від лат. *Poenitentia* – розкаяння) – державний інститут, що відає виконанням кримінальних покарань, накладених на громадян відповідно до закону.

Профілактичний тренінг має певні профілактичні цілі та завдання, особливу структуру, чіткий розподіл часу і реалізується за допомогою інтерактивних методів групової діяльності.

Психологічний клімат - емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членам. Психологічний клімат у підсумку характеризується швидше спрацьованістю, ніж сумісністю.

Психологічний клімат групи – міжособистісні стосунки та сумісність групи.

Рефлексія (від лат. *reflexio* – повертання назад, вигин, відображення) – осмислення людиною передумов, закономірностей і механізмів власної діяльності, соціального та індивідуального способу існування; самоаналіз.

Самоаналіз – це аналіз власних переживань, вчинків, роздумів і потреб. Людина зсередини пізнає глибини власної психіки і свій внутрішній світ. Самоаналіз – це процедура, що допомагає розібратися в причинах і наслідках життєвих ситуацій, оцінити свої вчинки раціонально і налагодити нормальне функціонування психіки.

Самоменеджмент - це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі.

Самопізнання – це своєрідний механізм пізнавальної діяльності людини, в

основі якого лежить процес рефлексії. Процес самопізнання вимагає від суб'єкта значних зусиль, невпинної праці над собою, дозволяє відкрити себе, виявити свої позитивні якості, можливості та задатки, які потім шляхом самовиховання людина зможе перетворити в здібності, а талант – у стійку рису характеру. Націленість людини на пізнання своїх фізичних, психічних можливостей, свого місця в соціумі складає сутність самопізнання.

Самопізнання – це вивчення особистістю власних психічних і фізичних особливостей, осмислення самого себе. Воно починається в дитинстві і триває все життя. Знання про себе формується поступово в міру пізнання зовнішнього світу і самого себе.

Синергізм – (грецьк. sunergos – той, що діє разом), (от греч. Synergia – сприяння). Вчення про необхідність людям, для свого вдосконалення, сприяти один одному, кожному самому допомагати собі в досягненні мети.

Соціально-психологічний клімат – стан групової свідомості, викликаний міжособистісними стосунками, що проявляється у груповому настрої.

Соціально-психологічний клімат в організації – сукупність взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установах, а також переважаючому настрої).

Спілкування – це специфічна форма взаємодії людини з іншими людьми як членами суспільства, тобто в спілкуванні реалізуються соціальні відносини людей.

У спілкуванні виділяють три взаємозв'язані сторони:

- а) **комунікативна** сторона спілкування полягає в обміні інформацією між людьми;
- б) **інтерактивна** сторона полягає в організації взаємодії між людьми (наприклад, потрібно узгодити дії, розподілити функції або вплинути на

настрій, поведінку, переконання співрозмовника);

в) **перцептивна** сторона спілкування включає процес сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона характеризується продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами та задоволеністю собою, партнерами та змістом роботи.

Сугестивність – здатність сприймати психічний вплив з боку іншої особи або групи осіб, ступінь сприйнятливості до впливу.

Сумісність – це ефект взаємодії людей, який означає максимальне суб'єктивне задоволення партнерів один одним за певних енергетичних витрат і значної взаємної ідентифікації. Суб'єктивна задоволеність – це головна ознака сумісності.

Суїцидальні прояви (наміри) – думки, висловлювання, натяки особи щодо можливості позбавити себе життя, які не супроводжуються суїцидальними діями.

Теорія атрибуції – це теоретична течія в соціальній психології, що вивчає проблеми сприйняття та інтерпретації соціальної поведінки. Під атрибуцією розуміється приписування собі або іншій людині якихось характеристик. Теорія атрибуції – не стільки формальна теорія, але в більшій мірі загальний підхід в соціальній психології та психології особистості. Корінням цей підхід йде в положення гештальтпсихології про те, що інформація, отримана в ході минулого досвіду спостерігача, має важливе значення для формування сприйняття при обробці нових даних. Теорія атрибуції займається вивченням того, як люди інтерпретують події і як це позначається на їх мисленні і поведінці. Спостерігаючи за тим, як поводить себе інша людина, ми прагнемо зрозуміти причини такої поведінки. Однак через обмеженість інформації люди можуть сформулювати лише ймовірні причини поведінки іншої людини. Ці ймовірні причини в свою чергу впливають на ставлення до

цієї людини. Більш того, Хайдер зробив висновок про те, що думка про людину (хороша людина – погана людина) автоматично приписується і його вчинків (правильно робить – погано надходить) – так званий ефект ореолу. Основоположником теорії атрибуції вважається Ф. Хайдер, який виклав її основні ідеї в своїй роботі «Психологія міжособистісних відносин», 1958. Теорія отримала свій подальший розвиток в працях Гарольда Келлі «Теорія атрибуції в соціальній психології» (1967), «Процеси казуальної атрибуції» (1973) і Бернарда Вайнера «An attributional theory of achievement motivation and emotion» (1985).

Тренінг – це інтерактивна форма групової роботи, яка забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників групи між собою та з ведучим. Слово «тренінг» походить від англійського «to train», що означає «навчати, тренувати, дресирувати».

Тривожність – індивідуальна психологічна особливість, що складається в підвищеній схильності відчувати занепокоєння в різних життєвих ситуаціях, у тому числі й тих, об'єктивні характеристики яких до цього не привертають. Тривожність характеризується двома видами проявів: психічними й фізіологічними.

Фрустрація – психічний стан, викликаний невдачею у задоволенні потреб чи бажань. Людина в фрустрації переживає відчай, розчарування, тривогу, дратівливість. При цьому значно знижується ефективність діяльності. Індивід при відсутності бажаного результату продовжує вести боротьбу, навіть якщо не знає, що для цього робити. Особистість пручається, як зовні, так і внутрішньо. Опір може бути активним і пасивним, а в ситуаціях людина проявляє себе, як інфантильна або зріла особистість.