

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: ВПЛИВ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА
ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Виконала: студентка II курсу,
групи 8.0530-3з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Катаєва Ірина Аркадіївна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Поплавська А.П.
Рецензент: к.псих.н., доцент кафедри
психології Грандт В.В.

Запоріжжя

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.психол.н., доцент. Н. О. Губа

« _____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Катаєвій Ірині Аркадіївні

1 Тема роботи Вплив ціннісних орієнтацій персоналу на формування корпоративної культури

керівник роботи к.психол.н., доцент кафедри психології Поплавська А.П. , затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2020 року № 1137-с

2 Термін подання студентом роботи

3 Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити поняття корпоративної культури, цінностей організації, цінностей особистості. 2. Визначити тотожність та відмінність понять корпоративної та організаційної культур. 3. Провести експериментальне дослідження впливу ціннісних орієнтацій персоналу на формування корпоративної культури.

4. Розробити програму тренінгових занять спрямованих на формування позитивної корпоративної культури в організації.

5 Перелік графічного матеріалу : 12 таблиць, 28 рисунка.

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Поплавська А.П.		
Розділ 1	Поплавська А.П.		
Розділ 2	Поплавська А.П.		
Розділ 3	Поплавська А.П.		
Висновки	Поплавська А.П.		

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент _____

Керівник роботи (проєкту) _____

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 194 сторінок, 12 таблиць, 28 рисунка, 72 джерела, 6 додатків.

Об'єкт дослідження – це корпоративна культура компанії ТОВ «Аскет Шиппінг».

Предметом дослідження виступають ціннісні орієнтації персоналу.

Мета роботи: виявити цінності персоналу та визначити як цінності людини в колективі впливають на формування корпоративної культури.

Гіпотеза дослідження: певні види ціннісних орієнтацій персоналу організацій в цілому впливають на формування, зміни або деградацію корпоративної культури.

Методи дослідження: теоретичні методи (аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація). Емпіричний рівень дослідження складається з двох стадій (етапів). На першій стадії відбувся процес отримання фактів. Друга стадія передбачала первинну обробку, систематизацію та оцінку фактів у їх взаємозв'язку. Використовувались такі емпіричні методи дослідження: спостереження – систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта. Дає змогу отримати первинну інформацію про об'єкт дослідження у вигляді сукупності емпіричних тверджень. Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру.

Наукова новизна полягає у розробці та впровадженні програми тренінгу з розвитку високої корпоративної культури.

Отримані в результаті дослідження, можуть застосовуватися психологами-практиками, менеджерами організацій, власниками та директорами підприємств

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ, ПОТРЕБА, МОТИВАЦІЯ, ВПЛИВ, ПЕРСОНАЛ, ОСОБИСТІТЬ.

SUMMARY

Kataieva I. A. The influence of staff values orientations on the formation of corporate culture.

The qualifying work consists of 3 Chapters, 12 Subsection, Conclusion, References (72 items, 7 of foreign origin), 6 appendix. The qualifying work volume is 194 pages long, 162 of them – main text. There are 11 tables and 28 illustrations.

The qualification work provides a theoretical overview and describes an experimental study to determine the value orientations of staff and determine the needs of employees. The master's thesis consists of 3 sections, each of which is devoted to various aspects of the formation of corporate culture.

The research object: corporate culture of Ascet Shipping Ltd.

The research subject: the value orientations of the staff

The research goal: to identify the values of staff and determine how human values in the team affect the formation of corporate culture and and develop practical recommendations for the development and implementation of an effective corporate culture of the company.

The goal of research led to the need for the following tasks:

- to deepen the theoretical principles on corporate culture in the company and its role in promoting enterprise competitiveness;
- to diagnose corporate culture;
- to analyze the main problems of corporate culture at Ascet Shipping company;
- to find out the essence and meaning of the concepts “value” and “value orientations”;
- determine the value orientations of staff;
- to evaluate the effectiveness of the existing corporate culture of Ascet Shipping Ltd and identify the need for its improvement;
- create a training program aimed at forming a positive corporate culture.

Chapter 1 "Psychological features of corporate culture of various organizations" provides a theoretical analysis of the concept of values of the organization, the concept of corporate culture, features of the formation of corporate culture in the organization, theoretical approaches to systematization.

In the Chapter 2 "Experimental study of the influence of value orientations of personnel on the formation of corporate culture", conducted a study to determine the value orientations of staff, we use such methods: Maslow's Pyramid of Needs Test, M. Rokych's Methodology Value Orientations Modified by OB Fantalova, Express Diagnosis of Social Values of the Personality, Schwartz Value Questionnaire.

In Chapter 3 "Program of training lessons aimed at formation of positive corporate culture in the organization" the program of development of corporate culture and increase of level of corporate culture is created.

CORPORATE CULTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, VALUE ORIENTATIONS, NEED, MOTIVATION, INFLUENCE, STAFF, PERSONALITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	11
1.1 Поняття корпоративної культури. Підходи до вивчення корпоративної культури	11
1.2 Тотожність та відмінність понять корпоративної та організаційної культур.....	23
1.3 Особливості формування корпоративної культури в організації	27
1.4. Поняття цінностей організації. Формування цінностей організації.....	32
1.5 Вплив ціннісних орієнтацій персоналу на формування організаційної культури.....	38
РОЗДІЛ 2 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	46
2.1 Методика та організація дослідження.....	46
2.2 Характеристика методів дослідження.....	53
2.3. Аналіз результатів констатувального дослідження.....	58
РОЗДІЛ 3 ПРОГРАМА ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ СПРЯМОВАНИХ НА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	78
3.1. Обґрунтування необхідності створення тренінгової програми.....	78
3.2. Зміст тренінгової програми.....	81
3.3. Результати впровадження тренінгової програми в організації.....	158
ВИСНОВКИ.....	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166
ДОДАТКИ.....	173

ВСТУП

Актуальність дослідження проблематики полягає у тому, що взаємозв'язок цінностей людини і цінностей підприємства у корпоративній системі невід'ємні. Актуальність визначається тим, що у будь-якій компанії такі феномени, як цінності, віра, культура мають глибинний і дуже сильний вплив на управління персоналом. Значного успіху можна досягти, забезпечивши взаємодію всіх співробітників, об'єднаних загальними цілями, які відображають основну специфіку підприємства та є зрозумілими кожному працівнику. Саме добре розвинена корпоративна культура та корпоративний дух є головним засобом конкурентоспроможності та ефективності.

Отримати високий рівень працездатності, вирости в очах конкурентів, мати нові стратегії та плани, розвивати компанію та бізнес – всі ці завдання постають перед власником або директором, проте він не в змозі виконати їх без віддачі працівників, без мотивації працівників, без зусиль працівників. Поважати та берегти цінності робітника, задовольняти його потреби – це найважливіша та найголовніша нематеріальна мотивація персоналу.

Діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах, оцінити стимул-реакції персоналу до творчої діяльності та націленості на реалізацію стратегії підприємства, ступінь сприйняття та підтримку інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті актуальності набувають питання оцінки та вдосконалення чинної на підприємстві корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення терміну, смислу та ролі корпоративної культури була започаткована ще у працях зарубіжних дослідників А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса, В. Франкла, Е. Фрома і продовжує бути актуальною темою дослідження як дослідників ближнього зарубіжжя: Є. Уткін, О. С. Віханський і О. І. Наумов так і українських вчених, а саме О. А. Грішнєвої, Г. А. Дмитренка, В. А.

Євтушевського, А. М. Колота, Г. В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л. Г. Панченка, С. Р. Пасеки, М. В. Семикіної, В. І. Скуратівського, Г. Л. Хаєта, А. В. Шегди та інших.

Об'єкт дослідження – це корпоративна культура компанії ТОВ «Аскет Шиппінг».

Предметом дослідження виступають ціннісні орієнтації персоналу.

Мета роботи: виявити цінності персоналу та визначити як цінності людини в колективі впливають на формування корпоративної культури.

Завдання дослідження: 1) Ознайомитися з методологією наукового пошуку в психологічній науці; 2) на основі аналізу психологічної літератури з'ясувати сутність і зміст понять «цінність» та «ціннісні орієнтації»; 3) визначити тотожність та відмінність понять «корпоративна культура» та «організаційна культура»; 4) вивчити поняття «корпоративної культури» та визначити роль корпоративної культури для внутрішнього та зовнішнього середовища; 5) визначити методикку та методи дослідження; 6) виявити потреби персоналу (за тестом потреб Піраміди А. Маслоу) та визначити цінності персоналу (за опитувальником цінностей Шварца та експрес-діагностикою соціальних цінностей особистості; 7) проаналізувати взаємозв'язок між визначеними цінностями персоналу та сформульованими цінностями підприємства та провести паралель, як впливають цінності співробітників на формування корпоративної культури та збереження позитивного середовища; 8) оцінити ефективність існуючої корпоративної культури ТОВ «Аскет Шиппінг» і виявлення необхідності її вдосконалення; 9) створити тренінгову програму спрямовану на формування позитивної корпоративної культури.

Гіпотеза дослідження: певні види ціннісних орієнтацій персоналу організацій в цілому впливають на формування, зміни або деградацію корпоративної культури.

Для розв'язання поставлених у дослідженні завдань використано комплекс взаємопов'язаних теоретичних і емпіричних методів дослідження:

1) теоретичні методи (аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація) проаналізовано наскільки чітко виявлені та прописані цінності компанії, і чи збігаються ці цінності із цінностями колективу загалом та з цінностями кожного співробітника окремо. Проаналізовано готовність команди до появи нового учасника та прийняття нового учасника. Аналіз проведено як кількісний - це результати опитування, анкетування – занесення цих результатів в таблиці, перенесення в відсотки. Так і якісний аналіз у ході спостереження. Використано було метод узагальнення, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень. На думку С. І. Ожегова, узагальнення - це зробити висновок, відобразити основні результати в загальному положенні, надати узагальненого значення будь-чому [37]. Було узагальнено кожний підрозділ та роботу взагалі.

2) Емпіричний рівень дослідження складається з двох стадій (етапів).

На першій стадії відбувся процес отримання фактів. Першоджерелом будь-якого факту є реальна дійсність: події, діяльність людей, соціальних груп. В моєму випадку реальною дійсністю була поведінка співробітника окремо та його поведінка в колективі, прояв емпатії, прояв тих якостей та характеристик, якими володіє учасник дослідження. Поведінка учасників в тих чи інших умовах та інше.

Друга стадія передбачала первинну обробку, систематизацію та оцінку фактів у їх взаємозв'язку.

Були використані психодіагностичні методи: методика Шварца з вивчення ціннісних орієнтацій (застосовується для дослідження динаміки зміни цінностей як в групах (культурах) у зв'язку зі змінами в суспільстві, так і для особистості в зв'язку з її життєвими проблемами. Головна особливості даної методики полягає в тому, що поняття цінності в ній диференціюється. Тобто, цінність не розглядається як щось монолітне. Автор тесту виділяє два види цінностей: 1) цінності як абстрактні ідеали. Вони виявляються шляхом оцінки іменників і прикметників, що описують різні цінності. 2) цінності як керівництво до дії. Ці показники виявляються шляхом оцінки конкретних дій

людей.), експрес-діагностика соціальних цінностей особистості (на виявлення особистісних, професійних і соціально-психологічних орієнтацій та переваг), методика О. Фанталової "Рівень співвідношення "цінності" і "доступності" в різних життєвих сферах" (спрямована на діагностику неузгодженості, дезінтеграції в мотиваційно-особистісній сфері, ступеня незадоволеності поточною життєвою ситуацією, внутрішньої конфліктності, блокування основних основних потреб).

Метод анкетування та тестування: тест Піраміда Маслоу (на визначення потреб персонал).

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні та узагальненні основних проблем формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання. Розроблена програма тренінгових занять з розвитку високої корпоративної культури.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації управління корпоративною культурою ТОВ «Аскет Шиппінг», що дасть можливість підвищити ефективність його діяльності й конкурентоспроможності.

Практична значущість. У використанні отриманих даних можуть бути зацікавлені вчені, викладачі, аспіранти, студенти, які займаються дослідженнями корпоративної культури організацій та вищих навчальних закладів, а також власникам бізнесу, для формування або підвищення рівня корпоративної культури.

Надійність і достовірність результатів дослідження підтверджується обсягом нашої роботи, великою кількістю пропрацьованого матеріалу, вивчених публікацій та періодичних джерел, використаними в дослідженні 4 різних методик з різними прийомами та методами, і, найголовніше на основі цих достовірних результатів дослідження ми розробили програму тренінгових занять на розвиток та підвищення корпоративної культури на підприємстві.

Апробація результатів дослідження, перелік публікацій автора (здобувача освіти) за темою дослідження. Деякі положення і частина результатів роботи були повідомлені і обговорювалися на V всеукраїнській науково-практичній конференції «Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку» (з міжнародною участю) (м. Запоріжжя 21-22 жовтня 2021 р.). Було здійснено публікацію тез «Вплив процесу задоволення потреб на мотивацію та розвиток персоналу» опубліковані в збірці матеріалів V всеукраїнської науково-практичної конференції «Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з трьох розділів, одинадцять підрозділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг магістерської роботи складає 194 сторінок, 11 таблиць, 29 рисунка, 72 джерела, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Поняття корпоративної культури. Підходи до вивчення корпоративної культури

Існують різні підходи до розуміння тієї сторони соціальної реальності, яка стоїть за поняттям культура. На міжнародному філософському конгресі в 1980 році наводилося більше 250 визначень цього поняття. Різні джерела налічують від 250 до 500 визначень культури [43], що свідчить про активне освоєння дослідницького поля, пов'язаного з даним поняттям, з одного боку, а з іншого боку, про специфіку поняття культури - та інша її концепція вже назавжди вписана в світоглядний контекст конкретного історичного типа культури.

Наприкінці 1960-х років у США друкуються праці Д. Хемптона, Х. Трансу, в яких приділяється увага різноманітним традиціям, обрядам і ритуалам, прийнятим в організаціях. Думка про те, що організації мають свої «культури», висловлювалася декількома дослідниками, наприклад, П. Тернером в 1971 р., С. Ганді в 1978 р., А. Петтірго в 1979 р. Більшість вчених схильні вважати, що основи теорії корпоративної культури були закладені в 1973 році К. Гіртцем в книзі «The Interpretation of Cultures». У 70-80-і роки активно розпочато роботу із вивчення корпоративної культури.

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі означення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу. Авторські трактування суті корпоративної культури є досить різноманітними та різноспрямованими, зупинимось на деяких з них детальніше [38, 67].

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [21, 43].

К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [28].

Визначення корпоративної культури пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов: набір найважливіших, спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, та задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [13].

Дж. Коттер і Дж. Хескетт виділяють два рівня культури: ціннісний і поведінковий. За їхнім визначенням, цінності - це "уявлення про те, що є життєво важливим; цінності в різних компаніях різні: в одних це гроші, в інших - технологічні винаходи або добробут співробітників ". Отримавши своє визнання, певні цінності стабільно і незмінно закріплюються в організації, незалежно від того, що в організації відбувається зміна її членів. В окремих випадках цінності стають настільки вкоріненими і само собою зрозумілими, що люди не віддають собі в них звіту і не сприймають їх з боку. На думку Дж. Коттера і Дж. Хескетт, поведінка відображає те, що члени організації насправді роблять щодня, це "моделі і стиль життєдіяльності, які вітаються та

підтримуються в членах організації". Вони визначають корпоративну культуру як "соціально створену реальність", і, отже, від того, як сприймається і реалізується культура, залежить, як вона визначається і як змінюється.

Корпоративна культура трудового колективу підприємства, на думку Агранович В. Б., Мойсеєвої А. П., формується у процесі його діяльності та відображає його уявлення і розуміння цілей та завдань підприємства.

Виходячи з того, що для кожного підприємства властива корпоративна культура, яка здійснює вплив на його діяльність, окреслюється внутрішнім середовищем, а саме: корпоративна культура складається з цінностей підприємства, цінностей працівників, правил і норм, які формують поведінку персоналу та забезпечують порядок в їх роботі. Здійснюючи при цьому вплив на діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів управлінців, працівників та контрагентів підприємства [38, 68.].

Корпоративна культура дозволяє окремому працівнику побачити свою роль у діяльності підприємства, виконуючи свої робочі функції, та сформувані певні очікування щодо підприємства, добросовісно виконуючи свої обов'язки [1, с. 83].

Відповідно до поглядів прихильників першої визначеної позиції (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннеллі [16]) головними ознаками сформованості корпоративної культури в організації є наявність певних цінностей, переконань, норм, форм поведінки, які визнаються всіма її членами. Прибічники іншої позиції розглядали цей феномен як спосіб існування організації й адаптації її до зовнішнього середовища. Так, у контексті цього підходу Е. Шейн стверджував, що корпоративна культура є інтегральною цілісністю певних компонентів, які знаходяться між собою в ієрархічній залежності. Перший із цих компонентів містить базові уявлення про навколишнє середовище організації, загальні властивості кожної особистості, природу людських взаємовідносин та вчинків. Другий компонент відображає світогляд організації, тобто загальні для всіх її співпрацівників

цінності, стандарти поведінки, писані й неписані заборони тощо. Третій компонент пов'язаний зі сталими символами, знаками та іншими позначками, за допомогою яких проголошені цінності набувають більш явний характер і стають доступнішими для членів організації. Наступний компонент корпоративної культури визначає вимоги до одягу та стилю мовлення працівників, традиційні привітання, ритуали, традиційні свята, які проводяться всередині організації [65].

Згідно з третьою позицією до трактування корпоративної культури, визначеної Ф. Харрисом і Р. Мораном, цей феномен характеризується схожістю членів організації за такими властивостями і виявами: 1) чітким усвідомленням себе та свого місця в організації; 2) використанням загальної комунікативної системи й мови спілкування; 3) дотриманням існуючих вимог до зовнішнього вигляду; 4) підтриманням традицій в організації харчування працівників під час перерви; 5) однаковим ставленням до точності в часі у процесі виконання розпоряджень; 6) урахуванням визначеної міри формалізації відносин між працівниками, які відрізняються за віком, статтю, посадою та ін.; 7) керуванням у професійній діяльності загальними цінностями й нормами поведінки; 8) висловленням схожих очікувань, прагнень, ставлень до суб'єктів і об'єктів професійної діяльності; 9) інтенсивністю і характером професійно-особистісного розвитку членів організації й підвищенням рівня професійної компетентності; 10) виконанням визначених норм трудової етики й підтриманням існуючої системи мотивування [68].

Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських вчених, а саме О.А. Грішної, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасеки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди та інших. Наведемо основні дефініції «корпоративної культури» українськими вченими.

О. Апостолук детермінує термін корпоративної культури як невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура

(ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників [4].

На думку Кагляк О. О. Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке представляється у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо два рівні корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух та 2) зовнішній – рівень актуалізації (“зовнішніх проявів”, формальних ознак) корпоративної культури [24].

За визначенням О. Балака, корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації [7, 196].

За Т. Беляком корпоративна культура - це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо [8, 10].

Корпоративну культуру Ю. Бугаєвська визначає як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації [9, 14].

І. Петрова трактує цей термін так: під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації [40, 141].

Корпоративна культура - це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників, - на думку М. Семікіної [45, 56].

Можемо підсумувати визначення «корпоративна культура» у вигляді таблиці і порівняти тлумачення українських дослідників з іноземними на рис. 1.1 та рис. 1.2

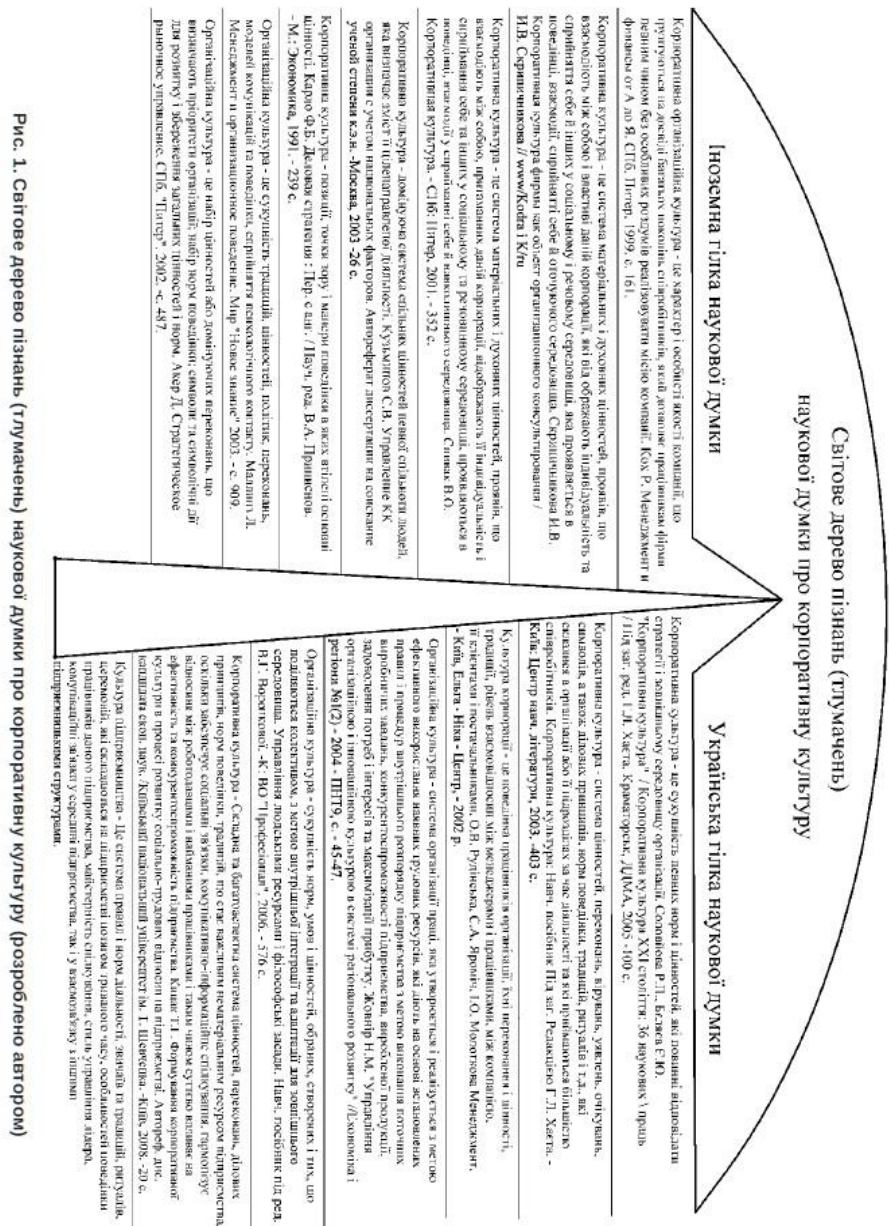


Рис. 1.1 Світове дерево тлумачень наукової думки про корпоративну культуру

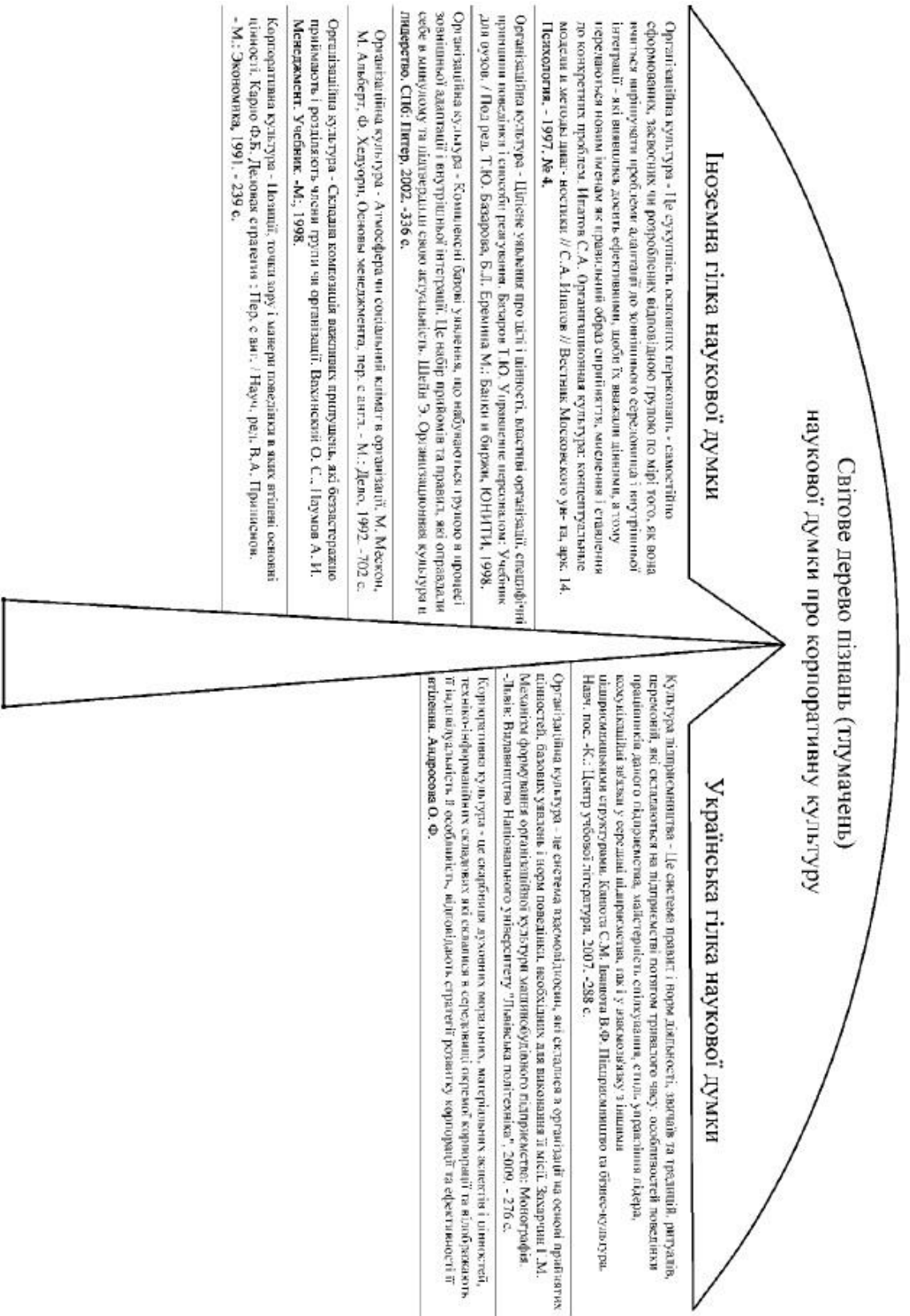


Рис. 1. Світове Дерево пізнань (тлумачень) наукової думки про корпоративну культуру (розроблено автором)

Рис. 1.2 Світове дерево тлумачень наукової думки про корпоративну культуру

Як і у випадку з поняттям культури, до сьогоднішнього дня немає чіткої дефініції корпоративної (чи організаційної) культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення.

Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, системних за своєю суттю. Тому розглядати її треба всесторонньо, із позицій різних сфер знання. Як і будь-яка культура, корпоративна культура формується і сприймається людською свідомістю, впливає на поведінку людини й спосіб її почувань та думання. Через це, обмежуватися організаційно-економічними чи технічно-функціональними підходами замало.

Незважаючи на різноманітні підходи, вчені виділяють сім обов'язкових (загальноприйнятих) складових елементів корпоративної культури підприємства: місія, основні цілі та стратегічне бачення, цінності, імідж, традиції, етичний кодекс, правила та норми поведінки (рис. 1.3) [57].



Рис. 1.3 Складові елементи корпоративної культури на підприємстві

Проаналізувавши та узагальнивши наведені тлумачення, відзначимо, що поняття корпоративної культури можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації. Також можна зробити декілька висновків, які мають бути покладені в основу формування корпоративної культури будь-якої організації:

по-перше, поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного й матеріального життя колективу, а саме: моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше, які домінують у ньому й у суспільстві загалом;

по-друге, концепція цього явища не має єдиного трактування;

по-третє, існує загальна категорія, яка чітко простежується у всіх визначеннях корпоративної культури, – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися із припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти в конкретній ситуації;

по-четверте, загальним атрибутом корпоративної культури будь-якої організації є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст і значення найповніше розкриваються через історії, легенди та впливають на людей більше, ніж цінності, записані в рекламному буклеті компанії.

У сучасних працях наводять різні типи підходів до вивчення поняття «корпоративної культури», однак на сьогодні широковідомими є такі підходи: символічний, когнітивний, систематичний, раціонально – прагматичний [55, 44]. Детальний огляд та характеристика підходів до вивчення корпоративної культури подана в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до вивчення корпоративної культури

Назва підходу	Характеристика	Представники
Символічний підхід	Підхід, в основу якого покладені уявлення про компанію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності.	Н. Леметр, С. Мішона, П. Штерн, А. Францев, Е. Шейн та ін.

Продовження таблиці 1.1

	<p>У даних умовах символ, який однаково розуміє колектив, є основним орієнтиром та використовується працівниками для впорядкування службових відносин. Якщо виявляється неузгодженість в ланках компанії, то її культурна система піддається оптимізації. Керівництво домагається формування у свідомості працівників сукупності «правильних» символів-маяків, завдяки яким впливає на всі сфери управління підприємством [69].</p>	
Когнітивний підхід	<p>Підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань, засвоєних членами компанії в ході представлення зовнішніх соціальних та службових взаємозв'язків.</p>	<p>К. Камерон, Р. Квін, Р. Куїн, У. Оучі, Т. Парсонс, Дж. Рорбах та ін.</p>

Продовження таблиці 1.1

	<p>Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності працівників. Управління культурою здійснюється шляхом проведення різних форм навчання, тренінгів, інформування персоналу і т. д. Таким чином вирішуються проблеми недостатнього знання і розуміння працівниками логіки економічної поведінки організації і засвоєння ними ціннісних орієнтацій, якими живе колектив [69].</p>	
Систематичний підхід	<p>Підхід, заснований на виборі як основного культурного визначника організаційного клімату, який, з одного боку, формується під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а з іншого боку, характеризується станом психологічного середовища,</p>	<p>Р. Моран, В. Сате, Ж. Серкіс, В. Снеткова, В. Співак, С. Харріс та ін.</p>

Продовження таблиці 1.1

	<p>тобто закріпленням у свідомості працівників комплексів суб'єктивних вражень і думок. При цьому домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів членів організації, або на основі існуючих вірувань, цінностей і об'єднують людей в колектив [69].</p>	
<p>Раціонально – прагматичний підхід</p>	<p>Підхід, який передбачає вияв корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тощо. Феноменологічний підхід представляє корпоративну культуру як суть організації (а не атрибут) і фактор, який забезпечує умови узгодженого сприйняття реальності й групової поведінки [3, 230].</p>	<p>І. Ансофф, Т. Пітерс, Е. Шейн, Р. Вотермен</p>

1.2 Тотожність та відмінність понять корпоративної та організаційної культур

Визначившись із загальною характеристикою корпоративної культури, необхідно пам'ятати, що вона включає в себе культуру організації, або організаційну культуру.

Вперше поняття «організаційна культура» з'явилося у працях К. Левіна і Х. Уайта (1936 р.). Явища і проблеми, пов'язані з організаційною культурою, досліджували також С. Картрайт і Б. Зандер (1953 р. – «групове мислення») та К. Арджирис (1958 р. – «клімат колективу», «неформальна культура»). Відомий вчений Д. Мак-Грегор зробив вагомий внесок у розвиток уявлень про організаційну культуру, але вживав термін «управлінський клімат» (1960 р.).

Розроблена Д. Мак-Грегором теорія обґрунтовувала процес мотивації працівників двох типів – Х та У, давала уявлення про політику організації та її організаційний клімат, а отже, завдяки цій теорії поняття організаційної культури набуло значно більшого поширення і розвитку. Наприкінці 70-х – на початку 80-х рр. ХХ ст. відмічається поживлення інтересу науковців до питання організаційної культури, внаслідок чого концепція організаційної культури отримала одне із важливих місць в теорії організації. Саме в цей час в працях таких вчених як Т. Петер, Т. Ділл, А. Кеннеді, Р. Вотермен, Е. Шейн було обґрунтоване значення організаційної культури для успішного функціонування і розвитку організації. В подальшому концепція організаційної культури отримала значний розвиток і загальне визнання, але залишалась практично невідомою і недослідженою вітчизняними вченими. Інтерес до явища організаційної культури і можливостей використання її як важеля для підвищення ефективності роботи підприємства виник в Україні процесі розвитку корпоративних відносин в процесі становлення ринкових умов господарювання [59, 204].

Поняття «організаційна культура», зазвичай, використовують спеціалісти з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури – традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець із менеджменту Б. Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність нині. Ці правила та прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу та прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні» [65, 134].

Організаційна культура завжди присутня в будь-якій компанії, вона зароджується разом з організацією, розвивається разом з організацією і зникає разом з нею. Досить часто організаційну культуру порівнюють з «душею» компанії. Однак багато авторів, що займаються питаннями організаційної культури, не бачать суттєвої різниці, описуючи організаційну і корпоративну культуру, найчастіше ототожнюючи два ці терміни. Наявність великої кількості різноманітних і часто суперечливих визначень термінів «корпоративна культура» і «організаційна культура» створює додаткові труднощі для пізнання і практики. Для логічної послідовності і цілісності даного дослідження необхідно розглянути і визначити поняття «організація» і «корпорація».

а) Організація – це система свідомо координованої діяльності двох і більше людей на основі спільної мети, інтересів, форм діяльності тощо; Згідно з трактуванням М. Вебера, "організацією називається сукупність соціальних стосунків – закритих або з обмеженим доступом ззовні, – в якій регулювання здійснюється особливою групою людей: керівником і, можливо, адміністративним апаратом, що володіють зазвичай представницькою владою" [72].

б) Корпорація означає договірні об'єднання організацій на основі налагодження горизонтальних вузькогалузевих зв'язків, поєднання

виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії [11, 457]. Багато науковців дотримуються думки, що поняття "організації" є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації. Оскільки культура притаманна будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, то деякі науковці вважають термін "організаційна культура" загальнішим, який містить у собі й корпоративну культуру [3, 230].

Н.Н. Могутнова робить спробу виділити і класифікувати існуючі точки зору стосовно співвідношення даних понять, вона наголошує на тому, що корпоративна і організаційна культури – самостійні феномени, (самостійні інститути) що мають деякі спільні ознаки і перетинаються в своїх елементах [36]. Т.Ю. Базаров вважає, що організаційна культура - це «інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології», «цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування». Корпоративну культуру він визначає як «складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації. Виявляється у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки» [52]. У даному трактуванні організаційна культура є якоюсь моделлю, теоретичним конструктом і в цьому її основна відмінність від корпоративної культури, унікальної для кожної організації. При цьому корпоративна культура кожної конкретної організації є «оригінальною сумішшю типів організаційних культур».

Корпоративна культура – частина організаційної культури. На думку Т.О. Соломанідіної адекватнішим для цілей управління являється термін «організаційна культура», так як не кожне підприємство, фірма або організація є корпорацією, тобто поняття «організаційна культура» ширше за поняття «корпоративна культура». Організаційна культура – частина корпоративної культури. Якщо поняття «корпоративна» тлумачити як загальнопрофесійна, на

рівні цінностей і норм даного бізнесу, підприємницької діяльності або сфери виробництва, то тоді корпоративна культура включає ширші норми і цінності, що визначають соціальну значущість і відповідальність працівників, зайнятих в цій сфері. У даному контексті поняття «корпоративна культура» охоплює організаційні культури окремих компаній, зайнятих в певному бізнесі [47].

Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології під редакцією В. І. Воловича, – специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. В межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації поліпшувати процес комунікації, поведінки [48].

А.І. Пригожин вважає, що «уміло визначивши функції, мотивацію, розвиток стосунків між працівниками, узгодження інтересів, залучивши працівників до вироблення загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально зосередяться на мету організації в цілому» [42].

На нашу думку, корпоративна культура і організаційна культура – це діалектично близькі, але не тотожні явища. Корпоративною культурою ми вважаємо ключову філософію та ідеологію об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище. Тож, підсумовуючи все вище сказане ми зупиняємося на таких визначеннях корпоративної культури як «система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації», за Є. Уткіним. Також ми згодні із визначенням, які пропонують О. С. Віханський і О. І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої

поведінки та дій [14]. В свою чергу організаційна культура об'єднує інтереси членів організації всіх рівнів, всіх її територіальних і галузевих підрозділів за рахунок формування відчуття приналежності, ідентичності, залучення до справи організації та прихильності їй; підтверджує їх причетність до організації за рахунок дотримання певних, загальних для всієї організації традицій, обрядів, ритуалів, проходження прийнятими нормами і зразками поведінки, прийняття атрибутів, а саме елементів, символіки або фірмовий стиль.

1.3 Особливості формування корпоративної культури в організації

На сьогоднішній день корпоративна культура відіграє важливу роль в системі управління персоналом підприємства і розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [5, 83].

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища є вирішення трьох завдань: 1 – усвідомлення провідних цінностей, пріоритетів, настанов, покликаних підтримати перспективну організаційну стратегію; 2 – визначення культурних цінностей організації, що будуть сприяти реалізації цілі; 3 – аналіз існуючої корпоративної культури та оцінка розвитку організації.

Щоб вирішити вищевказані завдання та сформувані бажану корпоративну культуру організації керівництво повинно пройти такі основні етапи:

1. Опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

5. Оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив [23, 97–98].

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано та бути здатним ефективно реагувати на ситуації, як відносно стабільні, так і нові, спонтанні. Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати на підприємствах, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [46]. При цьому корпоративна культура повинна зміцнювати колективний дух працівників від низьких до вищих ланок. Процес формування корпоративної культури – це чітко подані, сформовані, водночас гнучкі принципи і зобов'язання, які дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей. Основні принципи корпоративної культури загалом можуть забезпечувати позитивний кінцевий результат внаслідок взаємодії, звичайно з дотриманням індивідуального підходу до кожної людини, будь-якого колективу в організації. Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [6, 13-14].

Крім основних загальних принципів визначено ще ряд спеціальних принципів корпоративної культури. До них можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

5. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [6, 14]. Крім того, важливим чинником корпоративної культури, безумовно є наявність власної культури кожного співробітника колективу (організації), що є особистістю та володіє власною системою ціннісних установок, які тією або іншою мірою впливають на суспільну свідомість організації та на формування і спрямованість корпоративної культури.

Наступна складова, без якої неможливе формування корпоративної культури – це критерії, за якими створюється корпоративна культура в організації, а саме: сучасна організація діяльності з матеріальними та духовними складовими культури; гармонійна організація, в якій окремі елементи культури за рівнем свого розвитку, направленістю, ідейністю, цілями, завданнями, способами досягнення мети відповідають один одному; організація, в якій людей визначають як головну цінність, і відповідно організують взаємодію між окремими людьми і групами на певному психологічному рівні, враховуючи, що найцінніше у людині – її внутрішній стан; організація, що розвивається, будує свої стосунки з суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища на підставі розуміння їхньої системної сутності і унікальності [32, 218].

Серед перелічених складових, що характеризують корпоративну культуру організації наголосимо ще раз на деяких з них, на які ми будемо опиратися при подальшій роботі:

1. Особисті цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу.

2. Віра в керівництво. Кожен співробітник працює з вірою в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.

3. Комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції й т.п.

4. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це.

5. Взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом

й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів.

6. Процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

7. Трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і догляд робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі.

8. Зовнішній вигляд, одяг, символіка, діловий чи корпоративний стиль працівника [9, 13-15.].

Узагальнюючи вищезазначене, ми дійшли висновку, що сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають

в ній на певному етапі розвитку [61]. Люди, що працюють в організації, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в організації. Кожній організації притаманні особливі, властиві тільки для неї цінності, стиль ведення бізнесу, філософія, принципи, правила і норми поведінки. Це елементи корпоративної культури, а отже, корпоративна культура в кожній організації матиме свої, властиві лише їй особливості.

Отже, формування корпоративної культури є найважливішим, але найнепомітнішим елементом. Забезпечення оволодіння працівниками корпоративної культури передбачає створення сприятливого психологічного клімату всередині організації, залучення людей до опанування її цілей, загальних цінностей, норм поведінки. Це дає їм змогу краще зрозуміти місію організації, накопичувати досвід формування взаємовідносин з колегами на основі дотримання установлених правил і уникати конфліктні ситуації, правильно інтерпретувати події, зміни, що відбуваються всередині організації, враховувати найбільш важливі з них у своїй роботі. Формування корпоративної культури підтримує формування стратегії організації та є важливим механізмом для успішного виконання її завдань, адже культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань та досягненню успіху всієї організації.

1.4. Поняття цінностей організації. Формування цінностей організації

Цінності займають найважливіше місце в житті людини і суспільства, але не самі по собі, а лише на тлі сформованої системи ціннісних орієнтацій.

Цінності повинні бути фундаментом культури та кадрової політики компанії. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей компанії.

Система цінностей в широкому сенсі слова - це внутрішній стрижень культури, об'єднуюча ланка всіх форм суспільної свідомості. Цінності можна

розглядати як значимі, загальноприйняті і колективні в соціальній системі переконання щодо цілей, до яких повинні прагнути її члени, і основні засоби їх досягнення. Вони покликані допомагати співробітникам здійснювати соціально схвалюваний вибір своєї поведінки. Система цінностей утворює духовні найістотніші потреби і інтереси індивідів і соціальних спільнот. Функціонуючи, організації взаємодіють з певною системою цінностей, яка є частиною загальної системи цінностей зовнішнього середовища. Цінності організацій засновані на знаннях і уявленнях, які розглядаються ними як нерозривних з існуванням компанії, надають значимість, сенс її функціонуванню, орієнтують її дії в мінливому середовищі. Цінності можна

розділити на ті, що мають позитивний вплив на функціонування корпоративної системи, та на ті, що впливають негативно. Цінності позитивного впливу — це ті, що підтримують вигідну для компанії поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі компанії. Важливо, що корпоративні цінності можна змінити лише як складову корпоративної культури. Змінюючи цінності, ми змінюємо культуру, і навпаки. Найдієвішими засобами для закріплення нових цінностей є:

- чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою увагу, оцінку та контроль управлінці;
- стиль і тактика реагування керівників на важливі події та кризи;
- виважений, чіткий розподіл функцій працівників, вчасне навчання та зрозумілий інструктаж;
- чітке визначення і доведення до працівників критеріїв розподілу винагород та службового зростання;
- чіткі критерії для відбору, наймання на роботу, просування, отримання завдань і доручень.

Ольшанська Олена Володимирівна та Грішнова Олена Антонівна у своєму дослідженні пропонують схему впровадження цінностей у корпоративну систему організації, яка передбачає 11 етапів:

Етап 1. Розробка бачення й місії. Ключова мета етапу — задати напрямок культурної трансформації. У процес створення майбутнього вигляду компанії повинні бути залучені, у першу чергу, топ-менеджери. Для цього проводиться опитування команди керівників компанії. Важливо, щоб кожний ТОП-менеджер розумів, розділяв і підтримував бачення організації. Наявність актуального бачення й місії — це ознака організованої системи, продуманої стратегії розвитку й заявка на стійке становище компанії у майбутньому. В остаточному підсумку, головна мета бачення й місії — сфокусувати наміри кожної людини в організації на досягнення загальної мети. Керівники, менеджери й рядові працівники повинні мати ясне розуміння своєї особистої місії і загального бачення компанії.

Етап 2. Вибір цінностей і моделей розвитку. В даному випадку керівники визначають ключові організаційні цінності, що підтримують бачення й місію. На цьому етапі виділяються 3–4 цінності, причому, важливо як те, які цінності будуть обрані, так і те, щоб ці цінності були долучені в систему організації та її організаційну культуру.

Етап 3. Оцінка гнучкості. Мета цього етапу полягає в тому, щоб оцінити, як організація може пристосовуватися до нових цінностей, проаналізувати минулі успіхи й невдачі, а також ймовірні ризики. Форма активності на даному етапі — семінари для топ-менеджерів і управлінського персоналу.

Етап 4. Обґрунтування необхідності змін. Цей етап передбачає підготовку презентаційного документа, який керівництво компанії використовує для ознайомлення підлеглих з планом перетворень, а також для створення ясного розуміння необхідності змін, очікуваних результатів і послідовності дій у рамках програми культурної трансформації. Презентація повинна включати аналіз і оцінку поточної діяльності, обґрунтування ініціативи перетворень, стратегічні й локальні цілі передбачуваних змін і результати від очікуваних покращень за ключовими показниками діяльності.

Етап 5. Розробка програми перетворень. Стратегія перетворень повинна бути розроблена й погоджена командою топ-менеджерів, і разом з тим,

опиратися на систему цілей і ключових показників діяльності для проекту перетворення.

Етап 6. Розробка цілей і ключових показників для ціннісної трансформації. На цьому етапі повинен бути підготовлений документ, у якому чітко прописуються мета програми трансформації й ключових показників стосовно трьох рівнів: усієї організації, її структурних підрозділів і кожного працівника.

Етап 7. Гармонізація системи. Завдання цього етапу — побудувати міцну основу для проведення культурних і ціннісних перетворень, формуючи бачення, місію, що підтримують цінності, й поширюючи відповідні моделі поведінки на всі організаційні системи й процеси.

Етап 8. Формування лідерських цінностей і оцінка моделей поведінки вищої управлінської ланки, поведінкова гармонізація для лідерів. Одне з головних завдань будь-якої програми ціннісної та культурної трансформації — відповідність цінностей і моделей поведінки лідерів. Керівники повинні демонструвати, що зміни відбуваються в них самих. Тільки так можна уникнути критики й скептицизму з боку працівників, перебороти опір колективу й повести за собою колег.

Етап 9 передбачає програми особистісної гармонізації для керівників, програми групового єднання в окремих командах, функціональних структурах і підрозділах, а також тренінги на тему лідерства для керівників всіх рівнів.

Етап 10 — це програма сприйняття цінностей для розвитку лідерства. Реалізуючи програми особистісної гармонізації й групового єднання, у всіх функціональних і структурних підрозділах компанії періодично запускаються так звані «програми сприйняття цінностей». Основне завдання цього етапу — закріпити розуміння бачення, місії й організаційних цінностей серед різних груп менеджерів і працівників компанії.

Етап 11. Актуалізація бачення й цінностей компанії. Заключна фаза проекту, коли закінчується цикл культурної трансформації і відбувається

перехід на новий рівень організаційної свідомості й корпоративної культури [20, 230-231].

Крім вищезазначеної моделі впровадження цінностей в організацію, постає питання як закріпити цінності, які впроваджують. Перелічимо деякі з найдієвіших засобів укорінення цінностей :

- затвердження наново визначених цінностей;
- реагування керівників на важливі події та кризи;
- критерії для розподілу винагород та зміни статусу працівників;
- продуманий розподіл ролей працівників, навчання та інструктаж;
- критерії для відбору, приймання на роботу просування на отримання завдань і доручень.

- введення цінностей в дію через заплановані заходи, наприклад, формування груп контролю якості, впровадження систем мотивації, підвищення продуктивності праці, винагородження хорошої командної роботи тощо;

- забезпечувати, щоб система входження в організацію охоплювала її ключові цінності;

- використання системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд;

- відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку.

Таким чином, управління корпоративною культурою і цінностями — це постійний процес, щоденна кропітка праця. Організація функціонує і розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які, ґрунтуючись на цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій.

Підсумовуючи дослідження гармонізації цінностей людини й організації в корпоративній системі варто відзначити, що цінності корпоративної системи мають базуватися на загальнолюдських цінностях і високому професіоналізмі кожного співробітника.

Політика корпоративних систем має бути спрямована на базові цілі — безперервне зростання, незалежність та розвиток працівників, який базується на основних людських цінностях. Визначення цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливості ефективної співпраці відповідно до політики фірми, що приводить до покращення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації.

Важливими засобами для утвердження й закріплення нових цінностей є також їх прилюдне проголошення й затвердження, введення їх у дію через заплановані заходи (наприклад, впровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці, винагородження хорошої командної роботи тощо), використання системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд, врахування ключових цінностей системою входження в організацію, відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку.

Визначені та задекларовані керівниками та власниками бізнесу цінності повинні також підтримуватись та впроваджуватись усіма системами управління людськими ресурсами компанії за принципом «Відбирати — Інформувати — Стимулювати».

Норми та цінності корпоративної культури можуть вміщувати в собі:

- призначення організації (рівень технологій, вищу якість, лідерство у сфері виробництва, вірність духу професії);
- владу (повноваження, притаманні посаді, повага);
- повагу до людей (турботу про людей та їхні потреби, безпристрасне ставлення та фаворитизм, визнання індивідуальних прав, справедливість, мотивацію);

- критерії відбору претендентів на керівні посади (ефективність праці, пріоритети за внутрішніми якостями, вплив неформальних відносин та груп);
 - організацію роботи та дисципліну (добровільну, примусову, пластичність зміни ролей);
 - стилі керівництва та управління (стилі авторитарний або консультативний, власний приклад, використання цільових груп);
 - процес прийняття рішення (індивідуальне та колективне рішення, необхідність згоди та компроміс);
 - контакти (перевагу особистим або письмовим контактам, жорсткість та пластичність службового спілкування; можливість контакту з керівництвом, збори);
 - характер соціалізації (спілкування під час та після роботи, існування бар'єрів, особливі умови спілкування);
 - шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту – компроміс, офіційні та неофіційні шляхи, керівництво у вирішенні конфліктних ситуацій);
 - оцінку ефективності роботи (реальну та формальну, відкриту та закрити)
- [31].

1.5 Вплив ціннісних орієнтацій персоналу на формування організаційної культури

Формування ціннісних орієнтацій сприяє процесу розвитку особистості в цілому. Як один з елементів структури особистості, вони відіграють вирішальну роль у регуляції поведінки, формуванні світогляду, переконань, виборі життєвого шляху. Саме завдяки цінностям особистість відчуває себе цілісно в оточуючому її світі [60, 11].

Світ цінностей – це насамперед світ культури, сфера духовної діяльності людини, її моральної свідомості. Цінність виступає важливою характеристикою

психологічної структури особистості і визначає спрямованість суб'єкта на реалізацію певних відношень, які відповідають певній цінності, спрямованість на певну діяльність; зміст уявлення про своє «Я», що відповідає спрямованості; виділення у свідомості певного предметно-діяльнісного змісту і його провідну роль у формуванні самосвідомості особистості [60, 12].

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників. Корпоративна культура дає змогу відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує прихильність до цілей організації; зміцнює соціальну стабільність; є механізмом, що скеровує і формує відносини і поведіння працівників [12, 245].

Культура організації проявляється через уявлення про цінності, з них виводяться норми й правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза організацією. Поділені цінності формують у членів організації стандарти в діях і схожі почуття. Вони проявляються в матеріальних і духовних символічних речах: зовнішньому вигляді офісних приміщень, самих співробітників, у символах і фірмовому стилі, формах винагород і заохочень.

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника співпадала із системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії і компанії вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей.

Формування культури організації є складним феноменом. До особливостей формування, входять такі відомі норми як: принципи, правила, цінності, ідеали, мова, жаргон, історія організації, легенди, образи, символи, метафори, церемонії, ритуали, форми винагород і заохочень, оточення. Дані

особливості, як правило носять неформалізований характер, і можуть змінюватись в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів організації. Однак головною особливістю формування культури організації є перетворення необхідних гнучких норм, цінностей та принципів, а також зміни реального життя в організації (тобто, деталі внутрішніх відносин між особистостями) [19, 286-287].

Особистісні ціннісні орієнтації та організаційні цінності є сильнодіючими факторами індивідуальної і групової мотивації. За ним люди звіряють, що дійсно важливо і значимо, а що несуттєво. Цінності впливають на вибір способу задоволення потреб та інтересів. Люди з різними ціннісними орієнтаціями вибирають різні способи реалізації подібних мотивів.

Ціннісні орієнтації особистості - багатозначне міждисциплінарний науковий поняття, яке різні автори інтерпретують по-різному. Поява понять "ціннісні орієнтації" та "ціннісні установки" було пов'язане з розробкою в 1950-х рр. Теорії мотивації, а потім в 1960-х рр. - Теорії цінностей.

Ціннісні орієнтації розглядаються як найважливіші елементи структури особистості, закріплені життєвим досвідом індивіда, всією сукупністю його переживань і відмежовує значуще, істотне для даного індивіда від незначного, несуттєвого. На думку соціологів, включення ціннісних орієнтацій в структуру особистості дозволяє виявити найбільш загальні мотиви се поведінки, які пов'язані з соціально-економічною природою суспільства, його мораллю, ідеологією, культурою, досягти яких ізольовано від суспільства неможливо. Можна виділити загальні характеристики ціннісних орієнтацій:

- 1) ціннісні орієнтації - це поняття і вірування;
- 2) ціннісні орієнтації мають відношення до бажаних кінцевим станам і поведінки;
- 3) ціннісні орієнтації керують вибором і оцінкою людей, поведінки і подій;
- 4) ціннісні орієнтації впорядковані але відносної важливості.

Ціннісні орієнтації є складним соціально-психологічним феноменом, що характеризує спрямованість особистості людини, що надає сенс і напрямок його поведінки. Вони висловлюють свідоме ставлення людини до соціальної дійсності, визначають мотивацію його поведінки і справляють істотний вплив на всі сторони його діяльності. Система ціннісних орієнтацій становить основу його світогляду, ядро мотивації і "філософію життя". Ціннісні орієнтації пов'язані з особистими переконаннями, що впливають на поведінку, тому ряд дослідників визначають дане поняття як систему політичних, світоглядних і моральних переконань людини, моральні принципи поведінки [16, 170]. В силу цього в будь-якому суспільстві, в будь-якій організації ціннісні орієнтації особистості є об'єктом цілеспрямованого впливу, в результаті якого формуються або змінюються ціннісні установки працівника, що веде до перетворення їх у відповідності до цінностей корпорації. Ціннісна установка є своєрідною програмою діяльності людини.

Ціннісні орієнтації характеризують, з одного боку, зв'язок людини з суспільством, його потреби та інтереси, а з іншого боку, його стратегічні цілі та ідеали. Двоїстість системи ціннісних орієнтацій особистості полягає в тому, що вона не тільки визначає форми і умови реалізації спонукань людини в діяльності, але і сама стає джерелом його цілей. Ціннісні орієнтації спрямовують і коригують процес визначення мети, дають підстави для вибору цілей і засобів.

Ціннісні орієнтації характеризуються такими основними ознаками:

- 1) їх загальне число, яке є надбанням людини, порівняно невелике;
- 2) все люди мають одними і тими ж ціннісними орієнтаціями, хоча і в різному ступені;
- 3) ціннісні орієнтації організовані в системи;
- 4) витоки людських цінностей простежуються в культурі, суспільстві, його інститутах і особистості;
- 5) вплив цінностей простежується практично у всіх соціальних феноменах, які заслуговують на вивчення.

Ціннісні орієнтації людини динамічні: вони видозмінюються в міру накопичення досвіду, отримання освіти, соціальної взаємодії і т.п. Ціннісні орієнтації особистості знаходяться під впливом цінностей, що існують в суспільстві та в організації, в той же час не можна ігнорувати і наявність зворотного зв'язку, яка проявляється у впливі ціннісних орієнтацій особистості на цінності організації, членом якої вона є. Ціннісні орієнтації являють собою форму включення суспільних цінностей в поведінку особистості - це основний канал засвоєння духовної культури суспільства, перетворення культурних цінностей в стимули практичного поведінки людей. Отже, система ціннісних орієнтацій виступає важливим регулятором активності людини, так як дозволяє співвідносити індивідуальні потреби і мотиви з усвідомленими і прийнятими цінностями соціальної системи, частиною якої він являється. Ціннісні орієнтації як відображення цінностей соціального середовища самі можуть впливати на групові норми і цінності. Ціннісна орієнтація виявляє себе в певній спрямованості діяльності, що виявляється в суспільно значимих справах і вчинках.

Узагальнюючи вищесказане, можна дійти висновку, що корпоративна культура має величезне значення для розвитку персоналу в організації. Вона надає працівникам організаційну ідентичність, слугуючи, з одного боку, джерелом стабільності організації і положення в ній працівника, а з іншого боку – стимулом до дій, спрямованих на розвиток та зростання працівника всередині цієї організації, одночасно формуючи почуття соціальної захищеності. Ідентифікація працівника з компанією означає, що він не лише усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки, але внутрішньо приймає корпоративні цінності організації, які стають його особистісними цінностями цього працівника і займають чільне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Як ми з'ясували: цінності - джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають

цінності організації і загалом її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Система управління персоналом організації сприяє формуванню організаційної культури через такі фактори, як позитивне ставлення адміністрації до працівників (увага, підтримка ініціативи), наявність міцного зв'язку результатів праці та його оплати, об'єктивна оцінка досягнень працівника, можливість професійного і кар'єрного зросту, позитивний психологічний клімат у колективі, гарантії соціального захисту працівників, відчуття значимості і важливості виконуваної роботи, взаєморозуміння з безпосереднім керівником. Чільне місце тут посідає підсистема розвитку персоналу, яка тісно пов'язана з процесом соціалізації та прийняття працівником цінностей та корпоративної культури організації. З іншого боку, корпоративна культура полегшує функціонування системи розвитку персоналу організації, оскільки працівник усвідомлює потрібність і важливість для нього професійного зростання, отримання знань, вмінь, навичок тощо, реальність соціальної захищеності та впевненість у завтрашньому дні та стабільність свого становища в організації та суспільстві. Тому виникає необхідність глибше аналізувати взаємозв'язки між корпоративною культурою і системою розвитку персоналу організації, адже необхідність усебічного зростання і розвитку працівників спонукає звертатися до корпоративної культури як до важливого чинника, який впливає на цей процес [12, 245].

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують і ідентифікують ту або іншу культуру, як на макро-, так і на мікрорівні. Так, Ф. Харрис і Р. Моран (1991) пропонують розглядати корпоративну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховання працівником своїх внутрішніх настроїв, інші -- заохочують їхній зовнішній прояв); комунікаційна система і мова спілкування (використання

усної, письмової, невербальної комунікації відрізняється від групи до групи, від організації до організації);

- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (розмаїтість уніформ, спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска і т.ін. підтверджують наявність безлічі мікрокультур);

- що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві, дотація на харчування, періодичність і тривалість харчування);

- усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу в працівників, дотримання розпорядку і заохочення за це);

- взаємини між людьми (за віком і статтю, статусу і владі, мудрості й інтелектові, досвідові і знаннями і т. п.);

- цінності і норми (що люди цінують у своєму організаційному житті і як ці цінності зберігаються);

- віра в щось (віра в керівництво, успіх, свої сили, справедливість, в етичне поведження);

- процес розвитку працівників і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи, покладаються на інтелект або на силу, підходи до пояснення причин);

- трудова етика і мотивування (відношення до роботи і відповідальність за неї, якість і оцінка роботи, винагорода) [13, 330-331].

Наявність корпоративної культури без людей неможлива. Саме люди, їх цінності, погляди, світогляди, розумові здібності, почуттєві прояви і ще багато чого формують корпоративну культуру на підприємстві на рівні соціального явища.

Працівники, які не відчувають, що керівництво організації дбає про них та не пропонує співробітникам умови, які керуються їх цінностями та потребами, або направлені на збереження цінностей працівників з більшою ймовірністю покинуть організацію або змінять місце праці на організацію де

цінності працівника будуть основою для умов праці. Тоді як працівники, які будуть почувати, що керівництво дбає про них, звертає увагу на те, що є цінним для співробітників та поважає ціннісні орієнтації кожного з працівників - залишаться відданими організації та будуть викладатися в роботі на повну.

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1 Методика та організація дослідження

Методологія має загальний характер, але вона конкретизується відповідно до різних сфер практичної та теоретичної діяльності. Однією з таких сфер є психіка, дослідження якої передбачає розроблення відповідних методів. Тому методологія, функціонуючи як загальна система пояснювальних принципів та регуляторів, застосовується у психології відповідно до своєрідності її предмета, який вимагає розроблення та застосування спеціальної конкретно-наукової методології [49].

Рівень методики і техніки дослідження пов'язаний з дослідницькою практикою. Він становить норми і вимоги до прийомів ведення дослідницької практичної роботи. У психології до нього належать норми проведення експериментально-психологічних досліджень, класифікації видів експерименту, вимоги до розроблення психодіагностичних методів. Як зауважує В.В. Рибалка, значення методології для психології полягає в тому, що:

1. Методологія необхідна психології для осягнення, пізнання та перетворення самого предмета психології;

2. Без оновлення методологічних систем психологія не в змозі охопити безліч фактів, емпіричних матеріалів, експериментальних даних, які здобувають під час наукової психологічної діяльності;

3. Психолог-дослідник має бути методологічно грамотним, оскільки на нього покладено величезну відповідальність за отримання і використання наукових даних у теоретичному дослідженні та психологічній практиці.

Водночас наукова психологія має величезне значення для загальної методології на всіх її рівнях [49].

Перейдімо до методології та організації нашого дослідження: визначення цінностей персоналу та вплив цих самих цінностей на формування корпоративної культури.

Найперше для виявлення цінностей працівників ми вирішили встановити потреби персоналу. Для цього ми провели тест «Маслоу» за Пірамідою потреб.

Теорія ієрархізованих потреб американського психолога Абрахама Маслоу наскільки спірна, настільки і популярна. Суть його гіпотези полягає в тому, що потреби людини, нібито, мають жорстку, назавжди задану, вроджену і єдину ієрархію. У той час як потреби є динамічну систему, в якій, в різні моменти часу, в залежності від дії різних факторів, актуалізуються і стають домінуючими різні потреби [34].

Маслоу розділяє потреби за ступенем їх впливу на поведінку на п'ять ієрархічних груп:

- Потреби в самоактуалізації і самореалізації;
- Потреби в соціальному статусі - повазі, задоволенні почуття власної гідності;
- Потреби в реалізації соціальних (і сексуальних) зв'язків;
- Потреби в безпеці, комфорті;
- Фізіологічні потреби.

В рамках теорії Маслоу спочатку задовольняються «нижчі» потреби, потім потреби «вищого порядку». Пізніше Маслоу відмовився від ранжування потреб, просто розподілив їх дві групи - «потреби потреб» і «потреби розвитку».

Графічно структура потреб Маслоу зображується у вигляді «піраміди потреб», в основі якої знаходяться фізіологічні потреби, вище - потреба в безпеці, потреба в любові і т.д. (Рис. 2.4).

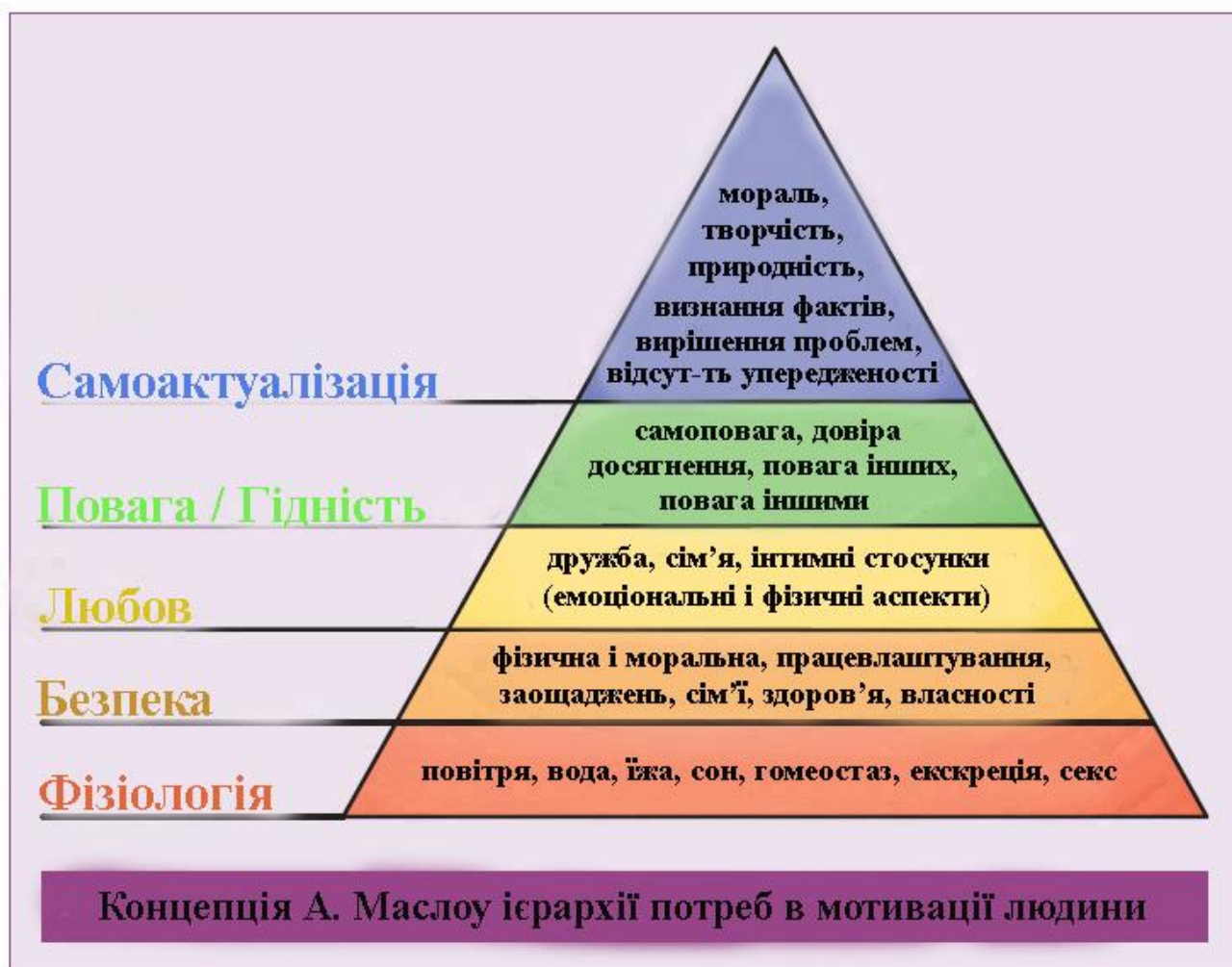


Рис. 2.4 Піраміда потреб за А. Маслоу

Наступною методикою, яку ми використали в нашому дослідженні є методика М. Рокича “Ціннісні орієнтації у модифікації О. Б.Фанталової . Ця методика була створена М. Рокичем і модифікована О. Б. Фанталовою відповідно до поставленої нею гіпотези про різній рівень розлагодженості у мотиваційній сфері. У методиці використано поняття, що означають в основному “термінальні цінності”, виділені в такому вигляді М. Рокичем (адаптований варіант методики якого застосовувався у вітчизняних дослідженнях - В. А. Ядов), і техніка їхнього попарного ранжування (Г. І. Саганенко, Smith).

На відміну від класичної методики, модифікація методики дає змогу визначити опосередковану структуру системи цінностей особистості. Цей критерій є достатньою умовою для побудови структури ціннісних орієнтацій без використання методу багатовимірного шкалювання, оскільки на основі

підрахунку кількості переваг при попарному порівнянні цінностей можна встановити структуру ціннісних орієнтацій особистості, знявши обмеження методу лінійного ранжування (як це відбувається у вимірі первинної методики). В основу задуму даної методики лягла ідея про те, що однією з головних детермінант мотиваційно-особистісної сфери є рухливе, мінливе в процесі життєдіяльності співвідношення між усвідомленням провідних життєвих цінностей, особистісних смислів, цілей, і всім, що безпосередньо доступно і пов'язане із здійсненням конкретних досяжних цілей, що лежать в зоні «легкої досяжності».

Процес дослідження полягає в тому, що досліджуваному на спеціальному бланку пропонують 12 понять, що означають різні життєві цінності. Це такі цінності, як:

- 1) активне діяльне життя;
- 2) здоров'я (психологічне та фізичне);
- 3) цікава робота;
- 4) краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і мистецтві);
- 5) кохання (духовна та фізична близькість з коханою людиною);
- 6) матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних ускладнень);
- 7) наявність добрих та вірних друзів;
- 8) впевненість у собі (свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів);
- 9) пізнання (можливість розширення свого світогляду, загальної культури, а також інтелектуальний розвиток);
- 10) свобода як незалежність у вчинках і діях;
- 11) щасливе сімейне життя;
- 12) творчість (можливість творчої діяльності).

В інструкції зазначено, що необхідно двічі здійснити попарне порівняння цих понять (цінностей) на спеціальних матрицях у реєстраційному бланку. Перший раз за “цінністю”, або “значущістю”; другий раз – за “доступністю”.

Таблиця 2.2

Матриця «цінностей» та «доступностей»

1	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12
1	3	2	4	3	5	4	6	5	7	6	8	7	9	8	10	9	11	10	12	
1	4	2	5	3	6	4	7	5	8	6	9	7	10	8	11	9	12			
1	5	2	6	3	7	4	8	5	9	6	10	7	11	8	12					
1	6	2	7	3	8	4	9	5	10	6	11	7	12							
1	7	2	8	3	9	4	10	5	11	6	12									
1	8	2	9	3	10	4	11	5	12											
1	9	2	10	3	11	4	12													
1	10	2	11	3	12															
1	11	2	12																	
1	12																			

Дана методика розглядає 12 основних загальнолюдських цінностей і виявляє співвідношення таких психологічних параметрів, як «Цінність» (Ц) і «Доступність» (Д) для людини. Для будь-якої життєво важливої сфери можна виділити кілька типових варіантів взаємозв'язку Ц і Д.

Для конкретної життєвої сфери показник розбіжності «Ц-Д» має двомірну характеристику в залежності від того, який параметр вище, Ц або Д: якщо Ц > Д, то це означає що відчуття цінності затяглося до теперішнього часу, внутрішній конфлікт; якщо Д > Ц, то, навпаки, внутрішній вакуум, спустошеність, душевної порожнечі, байдужості, зниження мотивації.

Наступний етап дослідження – це експрес-діагностика соціальних цінностей особистості [56], яка має характер шкалування. Ця методика сприяє виявленню особистих, професійних і соціально-психологічних орієнтацій та переваг і може бути корисною як при виборі тієї чи іншої роботи, так і при оцінці працівника в процесі найму й атестації кадрів.

Чим вищою є підсумкова кількість балів у кожному розділі, тим більшу цінність має для досліджуваного даний напрямок. При цьому чим ближчими один до одного є значення в усіх восьми розділах, тим більш різнобічною людиною є досліджуваний. Результати наведемо нижче.

І останньою використаною нами для нашого дослідження є методика, яка також основана на методиці «Ціннісні орієнтації» М. Рокича – це тест-опитувальник Шварца. Тест цінностей Шварца (Ціннісний опитувальник Шварца. / Методика Шварца) застосовується для дослідження динаміки зміни цінностей як в групах (культурах) у зв'язку зі змінами в суспільстві, так і для особистості в зв'язку з її життєвими проблемами.

В основі опитувальника Шварца лежить теорія, згідно з якою всі цінності діляться на соціальні та індивідуальні. Опитувальник «Огляд цінностей», використаний у даному дослідженні, дає можливість дослідити нормативні ідеали, цінності особистості на рівні переконань. Такі цінності найбільше впливають на особистість, але не завжди проявляються в соціальній поведінці, оскільки можуть не збігатися з нормативними цінностями суспільства. Кожну із 57 запропонованих цінностей із коротким поясненням їх значення респондент повинен оцінити за 9-бальною шкалою «як керівний принцип свого життя». Кожна із цінностей входить у певний мотиваційний блок і підпорядковується відповідній мотиваційній меті:

влада (Power) — соціальний статус, домінування над людьми і ресурсами;

досягнення (Achievement) — особистий успіх відповідно до соціальних стандартів;

гедонізм (Hedonism) — насолода або чуттєве задоволення;

стимуляція (Stimulation) — хвилювання і новизна;

самотійність (Self-Direction) — самотійність думки і дії;

універсалізм (Universalism) — розуміння, терпимість і захист благополуччя всіх людей і природи;

доброта (Benevolence) — збереження і підвищення благополуччя близьких людей;

традиція (Tradition) — повага до культурних і релігійних звичаїв та ідей і відповідальність за їх збереження;

конформність (Conformity) — стримування дій і спонукань, які можуть нашкодити іншим і не відповідають соціальним очікуванням;

безпека (Security) — безпека і стабільність суспільства, відносин і самого себе.

У ході дослідження (для виявлення різних типів ціннісних уявлень і визначення їхніх взаємозв'язків) отримані в балах середні показники 57 цінностей були проранжовані співробітниками, і на основі отриманих результатів була вибудована «ієрархія» індивідуальних цінностей на рівні нормативних ідеалів.

Друга частина опитувальника Шварца являє собою профіль особистості. Складається з 40 описів людини, що характеризують 10 типів цінностей. Для оцінки описів використовується шкала від 4 до -1 балів.

2.2 Характеристика методів дослідження

Методи наукових досліджень – це шлях досліджень, спосіб пізнання, прийоми і засоби, за допомогою яких здобуваються факти, використовувані для доведення положень, з яких, у свою чергу, складається наукова теорія [63]. Психологія, як і будь-яка інша наука, має свої методи. Науковий метод – це прийоми і засоби допомогою яких отримують дані необхідні для надання практичних рекомендацій та побудови наукових теорій.

При вивченні корпоративної культури конкретної компанії важливо забезпечити достовірність отримуваної інформації. Цьому сприяє використання цілого комплексу методів, де анкетування працівників організації може грати найважливішу роль. Найперший метод, який ми використали – це метод опитування – являє собою метод, який заснований на отриманні необхідної інформації від самих досліджуваних шляхом питань і відповідей. Опитування – метод дослідження, при використанні якого людина відповідає на ряд питань, що їй задаються. Є декілька варіантів проведення опитування. Кожний із них

має свої переваги та недоліки. Виділяють три типи опитування: усний, письмовий та вільний. Усне опитування, як правило, застосовуються у тих випадках, коли необхідно вести спостереження за реакціями та поведінкою досліджуваного. Цей вид опитування дозволяє глибше проникнути у психологію людини, оскільки питання, які ставляться дослідником, можуть корегуватися у процесі дослідження в залежності від особливостей поведінки та реакцій досліджуваного. Проте, даний варіант опитування потребує більше часу для проведення, а також наявності спеціальної підготовки у дослідника, оскільки ступінь об'єктивності відповідей часто залежить від поведінки та особистісних особистостей дослідника. Письмове опитування дозволяє охопити більшу кількість людей за порівняно короткий проміжок часу [2, 25-26].

Найбільш розповсюдженою формою даного опитування є анкета. В свою чергу ми використовували письмове – анкетування, щоб одержати інформацію про типовість тих або інших явищ. Її недоліком є те, що неможливо передбачити реакцію досліджуваних на її питання та змінити у ході дослідження її змісту. Разом з анкетуванням використовували тестування – спеціалізований метод психологічного дослідження, застосовуючи який можна отримати точну кількісну або якісну характеристику розвитку певних психічних явищ за допомогою порівняння їх показників з еталонними. Ми визначили особливості проведення анкетування в умовах офісу та виробництва. Ознайомили обстежуваних з інструкцією виконання завдання та отримали і обробили результати анкет та опитувальників. Проте, існують і негативні сторони опитування, перелічимо їх: індивідуальні особливості кореспондента, коректність складання питань і специфіка їх пред'явлення, ситуація проведення опитування, щирість респондента і довіру його кореспонденту, стереотипні відповіді і стандартні висловлювання, ефект очікуваних думок і прагнення відповідати соціальним нормам. З деякими з цих недоліків ми зіштовхнулися.

Тому для зниження суб'єктивності ми додатково використовували інші методи дослідження.

Спостереження – метод психологічного дослідження, який полягає у спостереженні за об'єктом дослідження, реєстрації та поясненні психологічних фактів. Метод спостережень передбачає пізнання індивідуальних особливостей психіки людини через вивчення її поведінки. Наукове спостереження не обмежується описом зовнішньо виявленого, а проникає в сутність явищ, з'ясовує причини тих чи інших актів поведінки і цим розкриває їх психологічну природу [33].

Спостереження як метод психологічного дослідження відрізняється від звичайного спостереження тим, що попередньо планується і проводиться з дотриманням певних вимог. Зокрема, воно передбачає етап висування і перевірки гіпотези – судження про природу і сутність явища, що вивчається. Спостереження ведеться за планом, фіксується, в тому числі й з використанням технічних засобів. Застосування цього методу потребує спостережливості дослідника – вміння помічати характерні риси людини. Недоліки цього методу – вплив на результати спостереження рівня кваліфікації та індивідуально-психологічних особливостей спостерігача, його ставлення до об'єкта спостереження, різниця у соціальному стані дослідника і досліджуваних, попередні зустрічі, що сприяють формуванню певної настанови, часто довга тривалість цього методу дослідження. Проте лише спостереженню психіка відкриває себе як осередок життя людини, тобто у її цілісності й повноті.

Позитивною стороною спостереження є також те, що під час спостереження не порушується природний хід психологічних явищ. Недоліком є те, що дослідник змушений чекати, коли виникне явище, яке його цікавить [39].

У нашому дослідженні ми використали як теоретичні методи дослідження, так і емпіричні. До теоретичних відносимо такий метод як аналіз – ми проаналізували наскільки чітко виявлені та прописані цінності компанії, і чи збігаються ці цінності із цінностями колективу загалом та з цінностями

кожного співробітника окремо. Проаналізували готовність кожного співробітника працювати в команді. Проаналізували готовність команди до появи нового учасника та прийняття нового учасника. Аналіз проводився як кількісний - це результати опитування, анкетування – занесення цих результатів в таблиці, перенесення в відсотки. Так і якісний аналіз у ході спостереження. Якісний аналіз проводять на основі кількісного аналізу, але не зводиться тільки до нього. Ми вважаємо, що в психологічних дослідженнях якісний аналіз досліджень є більш пріоритетним ніж кількісний. Науковці звісно користуються кількісним аналізом – він вимірює значення, тестує, приводить науковця до кількісних відсоткових результатів, чим слугує основою для подальшого якісного аналізу. Проте, на нашу думку психологія - не точна наука як математика, хоч багато науковців таких як І. Е. Гарбер порівнював метапсихологію з метаматиматикою або теорією доказів у своїй статті «Альтернативний підхід до методології психології». В нашій роботі ми досліджували стосунки людей у колективі, як і якими способами чи методами можна формувати здорову атмосферу у колективі та сформувати корпоративну культуру серед людей різного віку, різного характеру, різного освітнього рівня та різних посад. Для цього ми використовували метод спостереження за поведінкою людей у колективі, визначали творчу діяльність співробітників, розкривали потенціал кожної особистості, слідкували за взаємодією з іншими людьми. Проте якісний аналіз може бути тільки суб'єктивним, бо цей аналіз зазнає деяких недоліків в порівнянні з кількісним, таких як недостатня відкритість, сором'язливість, пригніченість, неправильна інтерпретація дослідного матеріалу, вторгнення в особистісний простір. Все це може вплинути на дослідження і тоді, на жаль, результати будуть невірними або недостатніми. Коли, в свою чергу, використовуючи кількісний аналіз – помилок не може бути, тому, що результати досліджень повністю засновані на точному розрахунку.

Метод узагальнення, що застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень. На думку С. І. Ожегова, узагальнення - це зробити

висновок, відобразити основні результати в загальному положенні, надати узагальненого значення будь-чому [37]. Узагальнюючи кожний підрозділ, кожну власну висловлену думку – ми дійдемо до підтвердження або спростування нашої гіпотези. Без метода узагальнення не проводиться будь-яке дослідження.

Переходимо до методів емпіричного дослідження. Емпіричний рівень дослідження складається з двох стадій (етапів).

На першій стадії відбувається процес отримання фактів. Першоджерелом будь-якого факту є реальна дійсність: події, діяльність людей, соціальних груп, держави в різних сферах суспільного життя, природні явища та процеси [44, с. 54]. В моєму випадку реальною дійсністю буде поведінка співробітника окремо та його поведінка в колективі, прояв емпатії, прояв тих якостей та характеристик, якими володіє учасник дослідження. Поведінка учасників в тих чи інших умовах та інше.

Друга стадія передбачає первинну обробку, систематизацію та оцінку фактів у їх взаємозв'язку [44, 54].

На емпіричному рівні дослідження вирішуються такі пізнавальні завдання, як, наприклад, збирання необхідного фактичного матеріалу про досліджуваний об'єкт, який є фундаментом дослідження [44, 55].

Плануючи збір інформації методом опитування, слід брати до уваги й умови, які можуть впливати на її якість. Важливо, щоб опитуваний не тільки міг, а й хотів щиро відповісти на запитання. На вірогідність одержаної в процесі опитування інформації впливає побоювання респондента, що його відверті відповіді стануть відомими іншим людям, керівництву і будуть використані йому на шкоду. Анонімне опитування зменшує вплив цього чинника і підвищує достовірність даних .

Тож, завдяки різноманітності використаних методів ми сподіваємося отримати чітку картину діагностики та результатів нашого дослідження.

2.3. Аналіз результатів констатувального дослідження

Норми і цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали.

Фахівці підкреслюють, що ритуали з великою користю застосовуються в багатьох організаціях, аби нагадати персоналу про величезну важливість фірмових цінностей та допомогти кожному співробітникові в засвоєнні і прийнятті цих цінностей.

Керівництво організації отримає величезний вигаш в тому випадку, якщо відмовиться від споглядального відношення до традицій («що виросло, то виросло»), що склалися в організації, і почне активно вибудовувати, формувати, вирощувати нову систему правил і традицій, що відповідає цілям розвитку організації.

Найперше для виявлення цінностей працівників ми вирішили встановити потреби персоналу. Для цього ми провели тест «Маслоу» за Пірамідою потреб.

Нами було досліджено цінності за «Пірамідою потреб Маслоу» 70 працівників підприємства ТОВ «Аскет Шиппінг». За допомогою тесту ми виявили ті потреби, що є для працівників найсуттєвішими і головними, які мотиви на даний момент ними рухають.

Перейдімо безпосередньо до отриманих результатів та опишемо загальну картину потреб співробітників та вяснимо наскільки ці потреби задоволені.

Безпека і надійність (SS)

У першій колонці анкети проводиться оцінка потреб в безпеці і надійності. Ці потреби є довгостроковими в порівнянні з самими базовими життєвими потребами. Щодо роботи, ми зазвичай говоримо про економічну безпеку і стабільність, про комфортабельні умови і почуття надійності. Деякі компанії надають працівникам житло, послуги оздоровчих клінік (за рахунок компанії), а також забезпечують сервіс для інших конкретних потреб в безпеці і надійності.

З представлених вище показників, ми можемо побачити, що у співробітників присутній дуже високий рівень потреби у захисті та безпеці. Тобто, середній бал 25 з 30 можливих. Це означає, що їх дуже турбує питання безпеки, вони прагнуть забезпечити собі безтурботну старість, убезпечити себе соціальним пакетом. Їм дуже важливо в яких умовах вони працюють, хто їх начальник. Пропозиції щодо поліпшення умов та задоволення потреб саме у безпеці ми напишемо у висновках. З 30 опитуваних лише 4 працівників мають середній рівень потреби в безпеці.

Належність до суспільства і затребуваність (SB)

Друга частина анкети сконцентрована на взаємодії людини з суспільством, почутті приналежності і необхідності бути затребуваним. Менеджеру необхідно проводити з працівниками, які мотивуються такими потребами, якомога більше часу, це може поліпшити міжособистісні відносини. Але не можна забувати про розумні межі. Досвідчений начальник може запам'ятати всі імена і прізвиська своїх підлеглих, але зазвичай у нього немає часу для налагодження дуже тісних відносин зі значним числом підлеглих. Для задоволення потреб такого роду найбільш ефективним може бути продуктивне використання соціальної мотивації шляхом організації роботи в групах або командах. Це створює ситуацію, в якій, виконуючи роботу в тісній кооперації з іншими, людина задовольняє свою потребу бути затребуваним в суспільстві. Кожна людина постійно потребує визнання в стійкій і високій оцінці власної гідності, їй необхідна повага оточуючих людей і можливість поважати саму себе [64, 20].

З результатів тестування ми отримали високий рівень потреб соціальних. Тобто, це і відношення себе до будь-якої згуртованої групи, спільноти, це і бажання мати більше знайомих, друзів, це і хотіти, щоб люди більше довіряли, це і бажання мати більше можливостей для спілкування, це і відчуття себе більш потрібним, затребуваним у суспільстві, де знаходиться. Для цих працівників дуже важливо бути прийнятим в колектив, мати хороші відносини з тими, хто симпатичний. Вони разом з колегами обговорюють новини, п'ють

чай, і ухиляються від роботи. Такі працівники люблять працювати в команді, брати участь в робочих конкурсах, ходити на корпоративи [27, 109]. І знову ми маємо чотирьох співробітників з 30 протестованих, у кого середній рівень потреби у соціалізації. Це значить, що вони добре взаємодіють з колегами, без проблем можуть працювати в команді. На спільні робочі збіговиська ходять за настроєм.

Почуття власної гідності (самоствердження) (SE)

Безліч людей, можливо навіть більшість, мотивуються пошуком відчуття значущості себе як особистості. Це третя категорія людської мотивації, певна Абрахамом Маслоу, - потреба в почутті власної гідності. Використовуючи команду, що має певні відповідальності в роботі, можна пов'язати обидва мотиву - затребуваність суспільством і почуття самоповаги. Існує багато інших видів визнання, які можна використовувати для задоволення потреби в самоповазі. Проблема самоповаги була поставлена і детально розглянута в теорії А. Маслоу в контексті аналізу проблеми джерел активності особистості, тобто її мотиваційної сфери. Основним положенням концепції була теза про первинне і спонтанне прагнення особистості до самоактуалізації та реалізації свого потенціалу [64, 20]. Домагання на визнання (якщо прирівнювати до нього потребу в любові і повазі), займає не останнє, а проміжне положення в ієрархії.

Підсумувавши результати опитуваних, можемо визначити рівень потреб у самоствердженні. 25 середніх балів з 30 можливих свідчить про дуже високий рівень потреби у самоствердженні. Їм дуже хочеться домогтися поваги з боку колег і начальства. Щоб їх заслуги були визнані, вони хочуть стати успішним фахівцем. Тому активно працюють над рівнем майстерності і своєї компетентності [27, 110]. Зазначена потреба, згідно з А. Маслоу, є вищою потребою, яка виникає після задоволення потреб більш низьких рівнів. Людина, яка самоактуалізується, має високу самоповагу, при цьому не настільки потребує любові і поваги з боку інших. 27 працівників мають високий рівень потреби у самоствердженні і лише 3 мають середній рівень.

Вони не мають гострої потреби домагатися розташування начальства, доводити свою професійну компетентність і забезпечити собі особливе становище.

Самореалізація (самоактуалізація) (SA)

Остання частина анкети сконцентрована на людській мотивації найвищого рівня (за Маслоу) - потреба в саморозвитку, спроба стати тим, ким людина може бути. Маслоу називає це явище «самореалізацією».

Більшість людей хочуть самореалізуватися в якійсь мірі, але як сильно - залежить від кожного окремо. Більшість співробітників, хочуть отримувати складні завдання і відчувати, що вони не тільки використовують вже набуті навички та вміння, а також набувають нових, вони хочуть поліпшити можливості для своїх творчих досягнень, мати більше можливостей для розвитку своїх здібностей, поліпшити свої успіхи в професійній, творчій діяльності. Такі працівники бажають мати кращі можливості для реалізації своїх проєктів, мати більше натхнення для своєї творчості, більш ефективно вирішувати поставлені творчі завдання.

Результати тесту показали, що з 30 опитуваних 21 працівник потребує самореалізації. Вони мають середній показник 22 бали, що свідчить про середній рівень потреби в цій цінності. Ці працівники прагнуть вдосконалити свої знання, вміння та навички. Хочуть стати висококваліфікованими фахівцями у своїй галузі, не бояться труднощів і їм цікавить все нове, незвідане. 8 працівників мають низький рівень в цій потребі. Цей рівень характеризується таким чином: при необхідності вони підвищують свою кваліфікацію, але не тому що їм це хочеться, а тому що треба. При сильній зацікавленості і бажанні вони можуть спробувати нове. Адекватно ставляться до складних завдань і в більшості випадків справляються з ними успішно. Ще ми маємо одного працівника з дуже низьким рівнем цієї потреби, який оцінюється в 14 балів. Такий працівник не прагне вдосконалюватися в своїй професії, не розвиває свої знання, вміння та навички, не відчуває серйозний страх перед новими професійними завданнями.

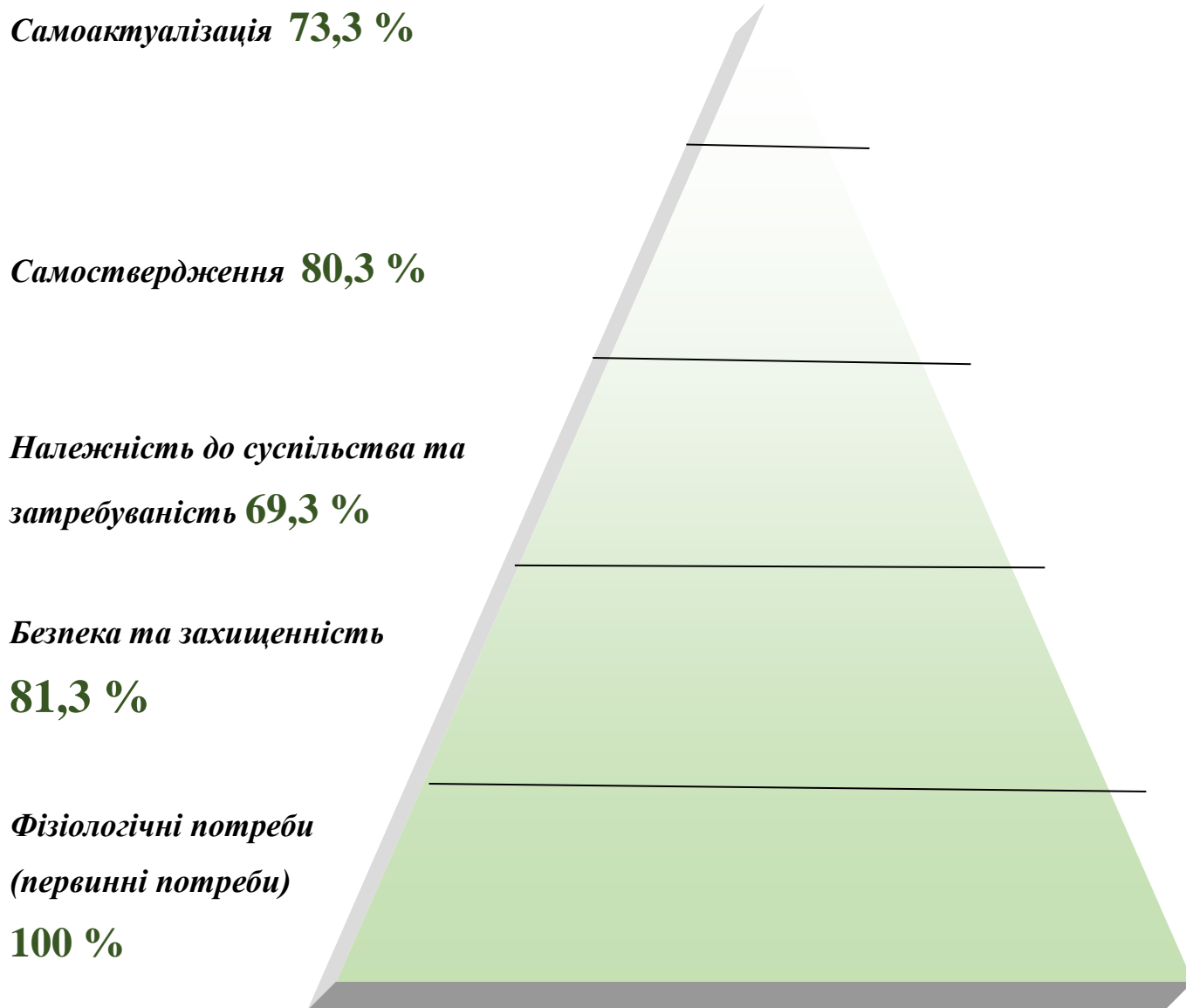


Рис. 2.7 Рівень потреб працівників ТОВ «Аскет Шиппінг» за «Пірамідою А. Маслоу»

Наступною методикою, яку ми використали в нашому дослідженні є методика М. Рокича «Ціннісні орієнтації у модифікації О. Б.Фанталової».

Метою початкового створення методики було виявлення ступеня дисоціації (розбіжності) між «цінним» і «доступним» в мотиваційно-особистісної сфері за допомогою знаходження загального показника методики, який дозволив би виміряти цю дисоціацію, ставши її індикатором. В якості

основної психометричній характеристиці методики був запропонований такий інтегральний показник: ним став індекс розбіжності «Цінність - Доступність» ($R_{ц - Д}$) за 12 поняттями, що охоплює основні життєво важливі сфери (термінальні цінності по М. Рокичу). Були виділені також такі показники, як «внутрішній конфлікт» (ВК) і «внутрішній вакуум» (ВВ). Зазначалося, що стан ВК - це, перш за все, стан «розриву» в системі «свідомість - буття», а саме, стан між потребою в досягненні внутрішньо значущих цінностей і можливістю такого досягнення в реальності [53]. Відповідно до термінології параметрів методики РСЦД, значне перевищення «цінності» над «доступністю» вказувало на наявність ВК в тій чи іншій життєвій сфері, а перевищення «доступності» над «цінністю» - на наявність ВВ, тобто на «надмірність» присутності чогось при відсутності інтересу до цього в житті, в конкретній ситуації.

«Внутрішній конфлікт» (ВК) : коли $Ц \uparrow Д \downarrow (Ц > Д)$. Стан, коли ціннісний об'єкт малодоступний або він перебуває зовсім, «бажане» не збігається з «реальним», значущі потреби і цінності знаходяться в стані блокади.

«Внутрішній вакуум» (ВВ) : коли $Ц \downarrow Д \uparrow (Ц < Д)$. Стан, коли доступний об'єкт не становить інтересу, може супроводжуватися відчуттям «внутрішнього баласту», «надмірності присутності», непотрібності, нікчемності.

«Нейтральна зона» (НЗ): коли $Ц \approx Д$ або просто $Ц = Д$. Безконфліктний, спокійний стан, де «бажане» і «реальне» повністю або частково збігаються, гармонійно врівноважені у внутрішньому світі суб'єкта. Стан, коли значущі потреби в основному задоволені, а цінності реалізовані [54].

Визначивши і оцінивши, які цінності переважають для співробітників, а які доступні для них можемо констатувати, що з наведених 12 параметрів-цінностей на першому місці виділяють здоров'я, проте 98 % опитуваних вибрали здоров'я як цінність, і тільки 54% вибрали за доступністю, що вказує на внутрішній конфлікт особистості, тому, що спостерігаємо значне перевищення «цінності» над «доступністю». Так само опитувані мають внутрішній конфлікт за такими параметрами як «щасливе сімейне життя» і знов як цінність вибрали це поняття для себе 96% , проте більш доступнішим воно є

тільки для 24% і 18% мають рівний баланс між цінністю та доступністю, решта відчувають внутрішній конфлікт. Серед ціннісних орієнтацій наступне місце за кількістю вибраних відповідей в нашому рейтингу займає «Цікава робота». За більшою значимістю для співробітників вибрали цю цінність 89% опитуваних, з них 55,8% мають «цікаву роботу» доступною і досяжною для себе, тобто цей параметр слугує для них внутрішнім вакуумом, 26,2% все ж таки виокремлюють більш значущою цю цінність ніж доступною для себе і 18% знаходяться в рівновазі – підкреслюють те, що для них «цікава робота» однаково є цінною і доступною. Наступним щабелем нашої «рейтингової» таблиці є «Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)» - 86% вибрали найвищий бал для показника цієї цінності, серед них за цим параметром 51 % цінують любов як важливий компонент в їх житті, але не дивлячись на це вони у своєму внутрішньому конфлікті перебувають, зокрема 30%, цінуючи любов, вони ще й отримують її, та 19% перебувають у стані рівноваги між цінністю та доступністю «любви». Хочемо зауважити, що один опитуваний жодного разу не вибрав для себе «любов» як цінність та важливість цього параметру.

Майже на одному рівні з «любви» оцінили «матеріально-забезпечене життя» - 85 % важливою вимогою для себе, 75,8% мають внутрішній конфлікт, тому, що спостерігаємо значне перевищення «цінності» над «доступністю». Це дуже великий відсоток, який вказує на те, що стан внутрішнього конфлікту - це стан «Розриву» в системі «потреба – цінність» і власними можливостями, особистісними ресурсами. 23,4 % перебувають у гармонії між «цінністю» та «доступністю» і знову хочеться зупинитися на одній з відповіді – маємо людину, яка жодного разу не вибрала цей показник «матеріально-забезпечене життя» - від цього хочеться побажати і сподіватися, що в майбутньому таких відповідей стане більше і потреба у матеріальному забезпеченні буде рівнятися задоволенню цієї потреби, і лише 0,8 % опитуваних мають досяжність до «матеріально-забезпеченого життя». Хочемо сказати, що такі прогнози є не втішними, проте ми не здивовані щодо таких показників. Дивлячись, на

економічну ситуацію, що склалася в нашій країні – цього можна було очікувати. Кожна людина хоче почувати себе в небезпеці як фізично, морально так і матеріально, мати підґрунтя, фінансову стабільність. Від цього люди і працюють понаднормово, виснажують себе задля того, щоб отримати зайву копійку. Так бути не повинно.

80 % обрали за вагому цінність «наявність хороших і вірних друзів». 60,2 % мають доступність до цієї категорії, мають відносно внутрішній вакуум за цим параметром, 22,8 % тільки виявляють як цінність, що вказує на внутрішній конфлікт та 17% абсолютно точно визначають та отримують по життю таку вагому перевагу як наявність вірних друзів. Майже на одному рівні маємо вибір критеріїв-параметрів таких як: «активне, діяльне життя», «Пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, а також інтелектуальний розвиток)» за результатами кількості вибору цих позицій проголосували 70 – 72 %. Тут рівно 17 % мають баланс між визначенням цінності для себе та ступеню досяжності, 55-60% все ж таки легше досягають, ніж розглядають більш значимими для себе критеріями та 24-30% все ж не так легко досягають цього, але більш вважають цінним для себе.

Параметри-цінності «Впевненість у собі (свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів)» та «Свобода як незалежність у вчинках і діях» також розділяють майже одне місце за кількістю обраних відповідей – 56-58 %. Доступним ці параметри є для 45-50%, а більш цінні, ніж досяжні 30-35%, рівновага за кожним параметром 20 %. Параметр-цінність «Свобода як незалежність у вчинках і діях» один співробітник жодного разу не вибрав в доступності.

«Краса природи і мистецтва» - за кількістю обраних відповідей в сумі виходить 48 %. Доступною ця цінність є для 66% опитуваних, цінною вважається та отримують рівновагу між цінністю та досяжністю однаково 17 %.

І останньою посіла цінність «творчість», за кількістю обраних відповідей ця цінність набрала лише 40 %, 1,5% опитуваних зовсім не вибрали ні як

цінність ні як доступність цей параметр, маємо 16 % цінність, 53 % більш доступне, 30 % баланс рівно.

Підсумовуючи отримані результати, можемо констатувати той факт, що кожна особистість виокремлює для себе як моральні (духовні) цінності так і матеріальні, проте щодо досяжності кожної з них можемо бачити, що існують деякі перепони. Майже рівномірні показники між «внутрішнім конфліктом» - стан, коли ціннісний об'єкт малодоступний або він перебуває зовсім, «бажане» не збігається з «реальним», значущі потреби і цінності знаходяться в стані блокади та «внутрішнім вакуумом» - коли доступний об'єкт не становить інтересу, може супроводжуватися відчуттям «внутрішнього баласту», «надмірності присутності», непотрібності, нікчемності. На жаль, «нейтральна зона» - де «бажане» і «реальне» повністю або частково збігаються в нашому випадку має низький показник (відсоток).

Бачимо, що цінності переплітаються між собою професійні, соціальні, фінансові та духовні.

Фанталова цією методикою показала, що інтегральний показник методики РСЦД, індекс розбіжності «Ц - Д», в цілому може виступати як індикатор блокади функціонують в мотиваційно-особистісної сфері ціннісно-сміслових утворень, як індикатор внутрішніх конфліктів, вказуючи на ступінь розбіжності між тим, що є, і тим, що повинно бути, між хочу і маю, а також між хочу і можу [53].

Наступний етап дослідження – це експрес-діагностика соціальних цінностей особистості. Ця методика сприяє виявленню особистих, професійних і соціально-психологічних орієнтацій та переваг і може бути корисною як при виборі тієї чи іншої роботи, так і при оцінці працівника в процесі найму й атестації кадрів.

Проаналізував у балах 16 параметрів – цінностей, можемо підбити підсумки щодо цінностей тестованих з 70 осіб 30 не мають позначку нижче 40 за всіма 16 цінностями, 33 осіб з 30 мають за найменшу для себе цінність «Їхню релігію» – це свідчить найнижчим балом в 10. Серед цінностей, які також

мають невелике значення для опитуваних потрапили такі: «Залучення в громадську діяльність», «Робота на добровільних засадах» - мають однакове низьке значення 39 % голосів, - цінність «Медитація, роздуми, молитви» - 27% визначили для себе неважливим, лише 9% визначили неважливим і не цінним для себе «Красиві машини, одяг, будинок тощо». Тож, бачимо, що більшість з тестованих мають на меті роботу, яка буде оплачуватись і не обирають роботу на добровільних засадах, це можна зрозуміти, бо в час економічної кризи в країні кожен дбає про себе та свою сім'ю, тому при кожній можливості цінує якщо йому вдається заробити. Коментувати щодо релігії ми не будемо, бо цю цінність визначає для себе кожна людина по-своєму і втручатись у справи релігійного характеру ми не маємо права. Право на свободу світогляду і віросповідання є складовою системи конституційних прав і свобод людини. Воно класифікується як особистісне, немайнове право, спрямоване на конкретизацію свободи і вільний розвиток особи. Тож, право сповідувати, практикувати будь-яку релігію або не сповідувати жодну з релігій – це право кожного українця.

Перейдімо до значенневих цінностей особистості. Найбільшу кількість балів у відсотковому відношенні опитуваних визначили такі цінності: «Захоплююча робота, яка приносить задоволення» - 75%, «Робота з високою зарплатнею» - 69%. Наступною за важливістю є цінність «Проведення часу в колі сім'ї» - 78% опитуваних обрали. «Інтелектуальний розвиток» та «кар'єру» обрали майже однакова кількість співробітників – 66% та 51%, при чому бачимо різницю між цими двома цінностями. Більшість опитуваних (46%) , які поставили високий бал біля параметру «Інтелектуальний розвиток» не визначають «Кар'єру» за важливий чинник, менша кількість (39%) оцінюють важливість цих двох параметрів однаково для себе, та незначна кількість осіб (15%) ставлять за пріоритет «Кар'єру» аніж «Інтелектуальний розвиток».

Зробивши обробку та інтерпретацію результатів - фіксуємо в таблиці 2.3. «Соціальні цінності особистості» за розподілом балів згідно з розділами.

Таблиця 2.3

«Соціальні цінності особистості»

Професійні	Фінансові	Родинні	Соціальні	Суспільні	Духовні	Фізичні	Інтелектуальні
СБ (середній бал) 158	СБ 152	СБ 159	СБ 144	СБ 76	СБ 89	СБ 122	СБ 150

Найвагомішими для опитувальників стали родинні цінності, за ними професійні, фінансові, інтелектуальні, соціальні, фізичні, духовні і найменш значущими стали суспільні цінності. В умовах суспільної трансформації, що ми спостерігаємо зараз, формується більш уважне, ніж раніше, але й вимогливіше ставлення до особистості, нове розуміння соціального та психологічного благополуччя, самореалізації, становлення власного Я.

І останньою використаною нами для нашого дослідження є методика, яка також оснований на методиці «Ціннісні орієнтації» М. Рокича – це тест-опитувальник Шварца. Тест цінностей Шварца (Ціннісний опитувальник Шварца. / Методика Шварца) застосовується для дослідження динаміки зміни цінностей як в групах (культурах) у зв'язку зі змінами в суспільстві, так і для особистості в зв'язку з її життєвими проблемами.

В основі опитувальника Шварца лежить теорія, згідно з якою всі цінності діляться на соціальні та індивідуальні.

У ході дослідження (для виявлення різних типів ціннісних уявлень і визначення їхніх взаємозв'язків) отримані в балах середні показники 57 цінностей були проранжовані співробітниками, і на основі отриманих результатів була вибудована «ієрархія» індивідуальних цінностей на рівні нормативних ідеалів [26].

У відповідно до середнього балу по кожному типу цінностей встановлюється їх рангове співвідношення. Кожному типу цінностей

присвоюється ранг від 1 до 10. Перший ранг присвоюється типу цінностей, що має найбільш високий середній бал, десятий - має найнижчий середній бал. Ранг від 1 до 3, отриманий відповідними типами цінностей, характеризує їх високу значимість для випробуваного. Ранг від 7 до 10 свідчить про низьку значущості відповідних цінностей.

При первинній обробці даних по кожній частині опитувальника («Огляд цінностей» і «Профіль особистості») вираховується середній бал для обраних випробуваним відповідей відповідно до ключа. Обробка проводиться окремо для кожного з 10 типів ціннісних орієнтацій. Величина цього середнього балу по відношенню до інших дозволяє судити про ступінь значущості цього типу цінностей для випробуваного.

Перша частина опитувальника «Огляд цінностей» дала нам змогу виявити нормативні ідеали, цінності особистості на рівні переконань. Проаналізувавши відповіді опитуваних, маємо відповідну картину : 53 % найпершою та найвагомішою цінністю для себе вибрали «Доброту» - як сам Шалом Шварц визначає цю цінність - це більш вузький «просоціальний» тип цінностей в порівнянні з універсалізмом. Що лежить в її основі доброзичливість сфокусована на благополуччі в повсякденній взаємодії з близькими людьми. Цей тип цінностей вважається похідним від потреби в позитивному взаємодії, потреби в афіліації та забезпеченні процвітання групи. Його мотиваційна мета - збереження благополуччя людей, з якими індивід знаходиться в особистих контактах (Корисність, лояльність, поблажливість, чесність, відповідальність, дружба, зріла любов). Друге місце за пріоритетністю цінностей отримали декілька цінностей одразу з однаковими показниками «Безпека» - мотиваційна мета цього типу - безпека для інших людей і себе, гармонія, стабільність суспільства і взаємовідносин. Вона спричинена базових індивідуальних і групових потреб, «Самостійність» - визначальна мета цього типу цінностей складається в самостійності мислення і вибору способів дії, в творчості та дослідницької активності. Самостійність як цінність похідна від потреби організму в самоконтролі і самоврядування, а також від інтеракційних потреб в

автономності і незалежності та «Досягнення» - визначальна мета цього типу цінностей - особистий успіх через прояв компетентності відповідно до соціальних стандартів. Прояв соціальної компетентності (що становить зміст цієї цінності) в умовах домінуючих культурних стандартів тягне за собою соціальне схвалення. Кожну з цих цінностей найвищим балом вибрали 11,2 % анкетованих. І за вищстю отриманих балів 2,2 % визначили для себе пріоритетом цінність «Влади» - функціонування соціальних інститутів вимагає певної диференціації статусів, і в більшості випадків в міжособистісних відносинах в різних культурах було виявлено поєднання показників домінантний - підпорядкованості. Центральна мета цього типу цінностей полягає в досягненні соціального статусу або престижу, контролю або домінування над людьми і засобами (авторитет, багатство, соціальна влада, збереження свого суспільного іміджу, суспільне визнання).

На останнє місце опитувані визначили цінність «Стимуляція», як зазначає Ш. Шварц - цей тип цінностей є похідним від потреби організму в розмаїтті і глибоких переживаннях для підтримки оптимального рівня активності. Біологічно обумовлені варіації потреби в стимуляції, опосередковані соціальним досвідом, призводять до індивідуальних відмінностей у важливості цієї цінності. Тобто, спостерігаючи за персоналом ми помітили, що спонукання до стимуляції будь якого завдання чи будь якої дії робітників коштує керівництву дуже великих зусиль. За показником найнижчого бала цінність «Стимуляція» проголосувало 43,6 %. Наступною за меншою важливістю для персоналу є цінність «Традиції» - найнижчий бал обрали 30,8 % опитуваних співробітників – це будь-які соціальні групи виробляють свої символи і ритуали. Їх роль і функціонування визначаються досвідом групи і закріплюються в традиціях і звичаях. Традиційний спосіб поведінки стає символом групової солідарності, виразом єдиних цінностей і гарантією виживання. Мотиваційна мета даної цінності - повага, прийняття звичаїв та ідей, які існують в культурі (повага традицій, смиренність, благочестя, прийняття своєї долі, помірність) і дотримання ним. Як ми можемо

бачити за результатами опитувальників – традиції – це одна з останніх цінностей, яку вибирають співробітники, це вказує на те, що співробітники при звичаються до існуючих у компанії традицій, проте не вагомо вносять свої нові традиції, та борються із собою, коли постає потреба себе «переламувати» та «переступати» через те, що вони або не розуміють, або не приймають. І серед цінностей, які набрали найменшу вагомість для персоналу підпадає цінність «Влада» - 27,6 % проголосували за неї, як найменш значущою для особистості. Проте, що цікаво ця цінність для незначного відсотка анкетованих є найбільш значущою (писали вище 2,2 %), проте більшість визначила для себе «Владу» однією з неважливих характеристик.

На середньому рівні нормативних ідеалів опинилися такі цінності як: «Конформність» - 4,5 середній бал з 7 – це зміна в поведінці або думці людини під впливом реального чи уявного тиску з боку іншої людини або групи людей. Дана цінність є похідною від вимоги стримувати схильності, які мають негативні соціальні наслідки (слухняність, самодисципліна, ввічливість, повагу батьків і старших). «Гедонізм» - 4,3 - ціннісний критерій моралі визнається задоволення (насолода) або уникнення страждань. Поняття гедонізму (у визначенні Епікура) використовується для опису матеріально орієнтованого, корисливого погляду на життя. Цінність «Універсалізм» - середній бал 4,1 – це віра в те, що моральні цінності — наприклад, права людини — є значною мірою однаковими завжди і всюди. Мотиваційна мета даного типу цінностей - розуміння, терпимість, захист благополуччя всіх людей і природи. Мотиваційні цілі універсалізму є похідними від тих потреб виживання груп та індивідів, які стають явно необхідними при вступі людей в контакт з будь-ким поза свого середовища або при розширенні первинної групи.

Всі дані першої частини опитувальника ми занесли у рейтингову таблицю «Огляд цінностей»

Таблиця 2.4

«Огляд цінностей» результати

Тип цінностей	Середній бал опитуваних
1. Доброта	5,4
2. Безпека, Самостійність, Досягнення	4,6
3. Конформність	4,5
4. Гедонізм	4,3
5. Універсалізм	4,1
6. Традиції	2,8
7. Влада	2,6
8. Стимуляція	1,6

Як видно з таблиці на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних вчинках) найбільшою мірою проявляються такі цінності, як доброта, безпека і конформність (зміна в поведінці або думці людини під впливом реального чи уявного тиску з боку іншої людини або групи людей). Найменшою значимістю, як на рівні нормативних ідеалів, так і на рівні індивідуальних пріоритетів мають такі цінності, як традиції, влада, стимуляція.

Друга частина опитувальника Шварца являє собою профіль особистості. Слід звернути увагу, що дані, отримані по першій і другій частинах опитувальника, зазвичай не збігаються, так як ціннісні орієнтації особистості на рівні нормативних ідеалів не завжди можуть реалізуватися в поведінці внаслідок обмеження можливостей людини, групового тиску, дотримання певних традицій, проходження зразкам поведінки і інших причин.

Проаналізувавши відповіді співробітників в частині «Профіль особистості» та відповідно встановивши середній бал по кожному типу цінностей їх рангове співвідношення можемо стверджувати, що на першому

місці опитувальники визначили за найважливішу для себе цінність – це «Самостійність» - 42,3 % з середнім балом 2,7 з 4 максимально можливих. Під «самостійністю» співробітники розуміють самостійність думки і дії, тобто їм важливо, щоб їм давали волю і час на знаходження рішення самостійно та надавали завдання для самостійного виконання. Наступною в нашій рейтинговій таблиці визначена цінність «Гедонізм» - 25,6% з середнім балом 2,3, для персоналу «гедонізм» - це насолода або чуттєве задоволення, в першу чергу від того, що вони роблять, від їхньої роботи, від роду їх зайнятості. Люди хочуть насолоджуватись кожною миттю свого життя, а коли половина їх часу проводиться на роботі – то відповідно бажають насолоджуватися тим, що вони роблять і заради якої спільної цілі вони це роблять. Третє почесне місце зайняли одразу декілька цінностей, які співробітники не можуть не пов'язати між собою і визначити більш або менш важливою для себе, це такі цінності : «Доброта» - середній бал 2,2, «Універсалізм» - середній бал 2,2, «Безпека» - середній бал 2,2, кожна особистість воліє про безпеку і стабільність суспільства, відносин і самого себе, тож не є здивуванням, що ця цінність обрана в трійку найвагоміших для співробітників нашого підприємства. В середній частині рейтингової таблиці цінностей опинилися такі цінності, як «Досягнення» - особистий успіх в відповідно до соціальних стандартів, має за середній бал 1,8, «Конформність» - стримування дій і мотивів, які можуть зашкодити іншим і не відповідають соціальним очікуванням - середній бал 1,7 та «Стимуляція» - хвилювання і новизна, потреба в розмаїтті і глибоких переживаннях для підтримки оптимального рівня активності – середній бал 1,6. І завершують нашу рейтингову таблицю за цінностями «Влада» - середній бал 1,3 та «Традиції» - з середнім балом в 1. Цінність «Традиції» також знаходиться на останньому місці в огляді цінностей, це свідчить про те, що традиції мало хто запроваджує, але, не дивлячись на такий низький показник цієї цінності, персонал шанує традиції, які вже склалися в компанії до них. Неочікуваним результатом стало те, що цінність «Влада», яка розуміється співробітниками як соціальний статус, домінування над людьми і ресурсами, у другій частині

опитувальника посіла одне з останніх місць за вагомістю і значимістю для опитуваних, а в першій частині ми визначили цю цінність на 3 місці. Проте, як ми зазначали вище : «дані, отримані по першій і другій частинах опитувальника, зазвичай не збігаються, так як ціннісні орієнтації особистості на рівні нормативних ідеалів не завжди можуть реалізуватися в поведінці внаслідок обмеження можливостей людини, групового тиску, дотримання певних традицій, проходження зразкам поведінки і інших причин».

Всі дані за другою частиною опитувальника ми занесли у рейтингову таблицю «Профіль особистості»

Таблиця 2.5

«Профіль особистості» результати

Тип цінностей	Середній бал опитуваних
1. Самостійність	2,7
2. Гедонізм	2,3
3. Доброта, Універсалізм, Безпека	2,2
4. Досягнення	1,8
5. Конформність	1,7
6. Стимуляція	1,6
7. Влада	1,3
8. Традиції	1

Як видно з таблиць на рівні індивідуальних пріоритетів (тобто в конкретних вчинках) найбільшою мірою проявляються такі цінності, як самостійність, доброта і гедонізм (отримання задоволень). Найменшою значимістю, як на рівні нормативних ідеалів, так і на рівні індивідуальних пріоритетів мають такі цінності, як традиції, влада, конформність.

Середній бал по цінностям за результатами опитуваних співробітників компанії ТОВ «Аскет Шиппінг» занесені в таблицю 2.6

Таблиця 2.6

«Середній бал по цінностям співробітників ТОВ «Аскет Шиппінг»

Тип цінностей (10 основних цінностей)	Номери пунктів опитувальника	
	ОГЛЯД ЦІННОСТЕЙ (рівень нормативних ідеалів)— список 1 та 2	ПРОФІЛЬ ОСОБИСТОСТІ (рівень індивіду- альних пріоритетів)
Конформність Conformity	4,5	1,7
Традиції Tradition	2,8	1
Доброта Benevolence	5,4	2,2
Універсалізм Universalism	4,1	2,2
Самостійність Self-Direction	4,6	2,7
Стимуляція Stimulation	1,6	1,6
Гедонізм Hedonism	4,3	2,3
Досягнення Achievement	4,6	1,8
Влада Power	2,6	1,3
Безпека Security	4,6	2,2

Отримані результати підтверджують думку В. Т. Лісовського, що «в ціннісному світі кожної людини існують певні «наскрізні» цінності, які є практично стрижневими у будь-якій сфері діяльності» [30, 101]. Вони дають підставу зробити висновок, що на рівні нормативних цінностей найбільш значущим для співробітників є наступні особистісні цінності: безпека сім'ї та себе, зміст життя, мир у всьому світі, свобода, відповідальність, самостійність та внутрішня гармонія. Найменш важливими виступають такі цінності, як покірливість життю, соціальна сила та влада, стимуляція та традиції.

Тож, можемо підсумувати, що цінності є “образними маяками”, що допомагають помітити в потоці інформації найбільш важливе для життєдіяльності особистості, її поведінки. А те, що суперечить цінностям, – буде проігноровано або неуважністю, або неприйняттям. Ціннісні орієнтації є

особливим чином структурованою системою ціннісних уявлень, що виражають суб'єктивне ставлення особистості до об'єктивних умов життя, реально детермінують вчинки і дії людини, проявляються у поведінці. Механізм ціннісної орієнтації реалізується так: потреба – інтерес – установка – ціннісна орієнтація.

За отриманими результатами можна підкреслити, що знання таких потреб дозволяє керівнику ефективно будувати систему мотивації в робочій групі. Так, якщо у одних співробітників домінують матеріальні потреби, то підвищити їх трудову старанність можна, перш за все давши їм можливість добре заробити (наприклад, за допомогою надання складного, добре оплачуваного завдання, понаднормових робіт і т. і.).

Працівників, у яких яскраво виражені потреби в безпеці (побоювання втратити роботу, отримати догану, бути скомпрометованим в очах товаришів і т. і.), Слід заспокоїти, запевнити в стабільності їхнього економічного становища.

При домінуванні соціальних потреб для людини найбільш важливі добрі, дружні відносини в колективі, хороший моральний клімат, проведення тих же суботників, корпоративів, більше роботи чи завдань для командної роботи.

Якщо ж у працівника провідною є потреба у визнанні, то для нього пріоритетними стимуляторами будуть перспектива кар'єрного росту, знаки і символи визнання і поваги, кар'єра. Очевидно, що керівництво повинно хвалити працівників за гарну роботу або за особливі досягнення. Також можна організувати роботу таким чином, щоб люди отримували шанс відчувати, що докладені ними зусилля принесли результат. Це один з важливих джерел почуття власної гідності. Керівник може побудувати роботу так, що сам працівник буде контролювати свою діяльність. Можна використовувати роботу в командах. В такому випадку, спільний здобуток команди буде сприйматися як досягнення кожного її члена. Існує багато інших видів визнання, які можна використовувати для задоволення потреби в самоповазі: формальні

нагородження, наприклад, «працівник місяця», записи про продуктивність роботи в новинах корпоративного сайту, похвала на нарадах, і т.і.

Для тих співробітників, у яких домінує потреба в самореалізації, найважливіший стимулятор - творча праця, автономія, участь в прийнятті рішень. Уміло використовуючи різні стимули на основі індивідуального підходу до співробітників, знання їх провідних потреб, керівник зможе підвищити їх вмотивованість. Можна використовувати інший підхід, що допомагає підкріпити мотивації, пов'язані з потребою бути затребуваним суспільством. Для цього використовують брифінги і мітинги, формальні тренінги (проведені раз в тиждень або частіше), а також формальну систему делегування в команді. Такі люди бажають, щоб результат праці знаходили більше визнання в суспільстві, серед колег. Вони прагнуть займатися більш цікавою роботою. І якщо вони не реалізують свій потенціал в цій компанії, то їм не залишиться нічого, як шукати місце, де вони зможуть себе реалізувати.

Для того, щоб знати, як правильно мотивувати працівників та отримувати віддачу в сенсі високих показників та результативності роботи – начальник підприємства має ідентифікувати цінності співробітників, виявляти потреби працівників та створювати умови для задоволення потреб та зберігання цінностей. Людина, яка відчуває себе в безпеці, впевнена в завтрашньому дні, має змогу розкрити себе та розвиватися, яка не боїться відстоювати свою думку, проявляти ініціативу буде справжнім амбасадором своєї компанії та лояльним співробітником.

Загальна картина результатів показує нам, що потреби є завжди, але які з них більш задоволені, а на які керівництво має звернути увагу нам показали результати дослідження.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ СПРЯМОВАНИХ НА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування необхідності створення тренінгової програми

На нашу думку, при формуванні корпоративної культури на будь-якому підприємстві необхідно орієнтуватися на аспекти моральної поведінки та ціннісних орієнтацій персоналу, це і розуміння кожним працівником корпоративної місії, шляхом створення якісного управління, лідерства у своїй галузі, і ототожнення з підприємством – лояльність та цілісність, дух єдності, соціалізація.

Для того аби отримати максимальну віддачу від працівника, підприємство повинне стати клієнтоорієнтованим, при чому в даному випадку, під клієнтами розуміється саме персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем.

Для того, аби на підприємстві панувала позитивна корпоративна культура, необхідно використовувати усі можливі заходи, щодо збільшення її ефективності. В даний час існує безліч способів підвищення цієї ефективності, на які варто звернути увагу більшості керівників, зокрема сюди варто віднести чи не найважливіші кроки, такі як: вдосконалення структури організації, більш раціональний розподіл функцій та обов'язків, покращення системи прийняття рішень, формування стратегії подальшого розвитку, створення ефективною інформаційної системи в організації, підвищення мотивації, підтримка ініціатив, поліпшення системи управління персоналом, зокрема, знаходження шляхів вирішення конфліктів, сприяти самореалізації співробітників і розкриттю їх здібностей. Одним з цих заходів повинен бути тренінг, тому, що він дає бажаний результат, коли потрібно не тільки отримати

нову інформацію, але і застосувати отримані знання на практиці, оскільки справжнє навчання не відбувається до тих пір, поки той, кого навчають не витримає знання з обстановки тренінгу в реальний світ і не здійснить зміну своєї поведінки. У роботах Петровської Л.А. соціально-психологічний тренінг визначається як форма психологічної дії у процесі інтенсивного навчання у груповому контексті; в найширшому сенсі під СПТ зазвичай розуміють своєрідні форми навчання знанням і окремим вмінням у сфері спілкування, а також форми їх корекції [41]. Ми обрали саме тренінг, бо ця форма направлена на дослідження психологічних проблем учасників групи і надання допомоги у їх вирішенні, поліпшення суб'єктивного самопочуття й зміцнення психічного здоров'я співробітників, розвиток соціально-психологічної компетентності особистості, корекція або попередження емоційних і поведінкових порушень на основі внутрішніх і поведінкових змін та сприяння процесу особистісного розвитку, реалізації творчого потенціалу.

Ефективність тренінгу забезпечується за рахунок цілого ряду групових феноменів. Насамперед це можливість отримання зворотного зв'язку і підтримка від людей, які мають спільні проблеми і переживання, що виникають під час занять групи. Крім того, у такій групі людина відчуває себе прийнятою і активно приймаючою інших, вона користується повною довірою групи і не боїться довіряти іншим. Під час занять вона оточена турботою і сама щиро піклується про навколишніх, допомагає і розраховує на допомогу. У рамках групи учасник може експериментувати з різними стилями спілкування, засвоювати і відпрацьовувати нові для нього вміння і навички взаємодії, відчуваючи при цьому психологічний комфорт і захищеність. Група дає можливість ідентифікації себе з іншими, полегшує самоаналіз і саморозкриття кожного члена цього тимчасового соціального об'єднання. Таким чином, у групі здійснюється інтенсивна підготовка до більш активного і повноцінного життя серед людей.

Труднощі і протиріччя, які об'єктивно відштовхують сьогодні людей один від одного, створюють атмосферу страху найчастіше породжують почуття

непевності, збентеження, безсилля. Досвід, набутий у тренінгу, створює певний соціально-психологічний досвід, який допомагає вирішувати складні проблеми, що виникають у міжособистісному та діловому спілкуванні практично у кожній людині. Вміння і навички, які формуються в штучно створеному соціально-психологічному середовищі, допомагають ефективно засвоювати складності реального світу міжособистісних відносин [18, 222-230].

За допомогою тренінгу ми спробуємо вивчити психологічні закономірності, ефективні способи міжособистісної взаємодії для створення основи більш ефективного і гармонійного спілкування з людьми, скоригувати і сформувані соціально-психологічні уміння і навички учасників, навчити індивідуалізованим прийомам міжособистісного спілкування, сформуємо загальні цілі колективу і підприємства, змодельюємо гру «обмін посадами», навчимо людей приймати на себе відповідальність та відповідати за здійснені ними рішення.

Залучити в компанію яскравих і талановитих людей сьогодні не так просто. Проте ще складніше створити з них команду, здатну працювати максимально ефективно, що утворить синергетичний ефект. На сьогоднішній день командоутворення - гостра проблема у всіх областях, де необхідна ефективна групова участь, але її створення представляє собою складний творчий процес, що вимагає істотних фінансових витрат та інтелектуальних зусиль.

У здійсненні тренінгового процесу для внутрішніх клієнтів метою є не стандартний виклад тренінгового матеріалу, який традиційно включає лекційну частину, вправи і процеси, що моделюють життєві ситуації, через які проходить компанія і її колектив протягом свого розвитку. Але й досягнення поставлених керівництвом компанії цілей, таких як підвищення морального і корпоративного духу команди і як наслідок - вихід компанії на новий рівень розвитку або підвищення доходу компанії.

Співробітників в процесі гри вчать взаємодіяти, як команду в рамках пошуку колективного рішення будь-якої складної задачі. Таким чином, група

співробітників командою стане тільки тоді, коли ці люди будуть успішно виконувати певний вид діяльності. Звідси випливає висновок: група співробітників працює в команді тільки у відпрацьованих ситуаціях.

«Закріплення ефекту тренінгу відбувається у разі використання посттренінгових програм, наприклад, використання результатів тренінгу в роботі компанії (з описом алгоритмів дій, визначенням відповідальних і термінів виконання).

Для того щоб віддача від програм з командоутворення була максимальною, тренінг не повинен проводитися для галочки. Він повинен бути не разовим заходом, а вписуватися в єдину концепцію навчання і розвитку персоналу. Безумовно, будь-яка тренінгова програма може бути корисною для співробітників компанії, розвиваючи у них додаткові навички, розширюючи кругозір. Але щоб отримати певний ефект від придбаних співробітниками навичок, переконайтеся, що обраний тренінг відповідає цілям, які стоять перед компанією.

3.2. Зміст тренінгової програми

Тренінгова програма

«Висока корпоративна культура – ефективна робота всього підприємства»

Актуальність реалізації тренінгової програми полягає в тому, що наразі кожна команда повинна бути єдиним цілим механізмом, визначати спільні цілі і разом до них йти. Якщо виникає хоч один інструмент, що «гальмує» процес, то вся команда, а від цього і компанія буде втрачати.

Основна мета даної програми підвищити рівень корпоративної культури.

Завдання:

1. Ознайомити персонал з такими поняттями як «корпоративна культура»
2. Визначити корпоративну культуру компанії «Аскет Шиппінг»

3. Сформувати цілеспрямованість і довіру в командах.
4. Навчити виявляти проблеми в команді, навчити вирішувати конфлікти всередині команди.
5. Усвідомлення учасниками видів мотивації, розуміння структури мотивації співробітників.
6. Визначити функції комунікації в спільній діяльності.
7. З'ясувати види та типи комунікацій, налагодити турботливу комунікацію всередині колектива.
8. Навчити принципам турботливої комунікації.
9. Визначати поняття «конфлікт».
10. Розглянути причини і чинники міжособистісних конфліктів та міжгрупових.

11. Сформувати почуття єдності з колективом

Склад груп: оптимальна кількість — 10–16 осіб;

Місце проведення: зала для проведення тренінгів.

Тривалість тренінгу: тренінг розраховано на 5 занять по 1,5-2 години (загальна тривалість — 10 годин).

Структура тренінгової програми: програма складається з 5 занять, кожне з яких має окрему тему та окрему мету, які разом націлені на основну мету програми.

Тема 1 «Предмет корпоративної культури. Формування корпоративної культури»

Тема 2 «Ефективна взаємодія в команді»

Тема 3 «Мотивація персоналу»

Тема 4 «Внутрішня турботлива комунікація»

Тема 5 «Конфлікти в трудовому колективі та шляхи їх подолання».

Методи, які будуть використані в тренінговій програмі: аналіз (кількісний і якісний), бесіди, дискусії, міні-лекції, вправи-гра, порівняння, розповідь-пояснення, опитування, спостереження, обговорення, щодо проведення діагностики засвоєних знань проведемо анкетування, а також заповнення опитувальника «Післясмак тренінгу».

Щоб перевірити чи була ефективною програма тренінгу, ми повинні :

1. Зробити аналіз засвоєних знань та набутих вмінь перевірятиметься рівнем зниження конфліктності в колективі.
2. При спостереженні та проходженні опитувальника кожного місяця щодо комунікації всередині колективу ми виявимо на якому рівні культура спілкування.
3. Проаналізуємо наскільки швидко команди досягають результатів та виконують поставлені завдання при роботі в групі – командної роботи.
4. Визначати 1 раз в 3 місяці потреби персоналу за допомогою онлайн тесту «Піраміда А. Маслоу» (на визначення ступеню задоволеності потреб), та наскільки ці потреби задоволені – це дасть нам змогу зрозуміти як мотивувати того чи іншого працівника.
5. Найголовніше: виміряти рівень корпоративної культури через 3 місяці (повторно через пів року) та порівняти рівні корпоративної культури до проведення тренінгу та після.

ХІД ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ

Тема 1. «Предмет корпоративної культури. Формування корпоративної культури»

Коли в команді багато співробітників, єдиним важелем управління стає культура. Управління відбувається через культуру.

Навіть не управляти – а об'єднувати людей з різними цінностями – можна тільки через єдині великі цінності компанії.

Ігор Беда (керуючий директор Global Logic Ukraine)

Мета: Ознайомити персонал з такими поняттями як «корпоративна культура», визначити спільні риси та відмінні в поняттях «Корпоративна культура» та «Організаційна культура» на підприємстві, спробувати визначити корпоративну культуру компанії «Аскет Шиппінг»

Методи і засоби: дискусія, міні-лекція, вправа-гра, мультимедійна презентація, порівняння, порівняльна таблиця, картки з малюнками.

Вправа «Обери свій емоційний стан» (7-10 хв.) вона потрібна для того, щоб дізнатися чи готова людина наразі займатися та сприймати інформацію, бути повністю присутньою не тільки фізично, але й думками, бути спостережливим та активним: на підлозі або на столі лежить купа карток з малюнками. Кожен учасник повинен вибрати одну картку, яка б характеризувала його на даний момент. Кожен учасник по колу показує картку з малюнком, яку він вибрав і декількома реченнями пояснює чому такий вибір.

Дискусія (5 хв.) висловлення думок групи щодо терміну «Корпоративна культура». Найточніші записуємо на дошку або фліпчарт в першу колонку, щоб надалі записати термін «організаційна культура» та порівняти ці терміни.

Розбір матеріалу через презентацію (15-20 хв.) Ознайомлення з поняттями та основними парадигмами корпоративної та організаційної культури

Дискусія (5 хв.) записуємо узагальнення термінів та понять після почутого та побаченого матеріалу з презентації на дошку для подальшого порівняння.

Порівняльна таблиця понять

Корпоративна культура	Організаційна культура
<p>«корпоративної культури як «система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації» - Є. Уткін.</p>	<p>Поняття «організаційна культура», зазвичай, використовують спеціалісти з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури – традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації.</p>
<p>«корпоративна культура складається з цінностей підприємства, цінностей працівників, правил і норм, які формують поведінку персоналу та забезпечують порядок в їх роботі. Здійснюючи при цьому вплив на діяльність підприємства, роблять її ефективною, забезпечують максимальне задоволення особистих інтересів управлінців, працівників та контрагентів підприємства» - Т. І. Олійник.</p>	<p>«Організаційна культура – це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність нині» - Б. Шейн.</p>

Продовження таблиці 3.7

<p>«корпоративна культура як система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації» - Є. Уткін.</p>	<p>«Організація – це система свідомо координованої діяльності двох і більше людей на основі спільної мети, інтересів, форм діяльності тощо» - М. Вебер.</p>
<p>«Корпоративна культура – частина організаційної культури. Адекватнішим для цілей управління являється термін «організаційна культура», так як не кожне підприємство, фірма або організація є корпорацією, тобто поняття «організаційна культура» ширше за поняття «корпоративна культура».</p>	<p>«поняття "організації" є ширшим, бо включає як комерційні (підприємницькі), так і некомерційні організації» - багато науковців</p>
<p>Організаційна культура – частина корпоративної культури» - на думку Т. О. Соломанідіної .</p>	
<p>«корпоративна культура як «складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації. Виявляється у філософії і ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки» - Т. Ю. Базаров.</p>	<p>«організаційна культура - це «інтегральна характеристика організації (її цінностей, образів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові певної типології», «цілісне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічні принципи поведінки і способів реагування» - Т. Ю. Базаров.</p>

Продовження таблиці 3.7

	<p>«організаційна культура об'єднує інтереси членів організації всіх рівнів, всіх її територіальних і галузевих підрозділів за рахунок формування відчуття приналежності, ідентичності, залучення до справи організації та прихильності їй; підтверджує їх причетність до організації за рахунок дотримання певних, загальних для всієї організації традицій, обрядів, ритуалів, проходження прийнятими нормами і зразками поведінки, прийняття атрибутів, а саме елементів,</p>
	<p>символіки або фірмовий стиль» - О. С. Віханський і О. І. Наумов .</p>
<p>«На нашу думку, корпоративна культура і організаційна культура – це діалектично близькі, але не тотожні явища. Корпоративною культурою ми вважаємо ключову філософію та ідеологію об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище» - О. С. Віханський і О. І. Наумов.</p>	
<p>«уміло визначивши функції, мотивацію, розвиток стосунків між працівниками, узгодження інтересів, залучивши працівників до вироблення загальних цілей, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників максимально зосередяться на мету організації в цілому» - А. І. Пригожин.</p>	

Узагальнення (3 хв.)

Виявлення індивідуальності. Слова ведучого (3 хв.)

КОЖНА ЛЮДИНА - ОСОБИСТІСТЬ

Ми володіємо унікальними людськими даруваннями і більш-менш розвиненими характером і компетентністю, що дозволяють нам використовувати ці обдарування при реалізації фундаментальних потреб і здібностей.

Як особистості, ми вступаємо в стосунки з іншими особистостями. Це міжособистісний вимір.

Підтримуючи такі відносини, ми спільно працюємо над виконанням певних завдань, представлених управлінським виміром. Ми координуємо свою роботу, відповідаючи колективним сподіванням і цілям, які складають організаційний вимір.

Едвард Демінг, якого багато хто вважає головним авторитетом в «Русі тотальної якості», говорив, що проблеми організацій в більшості своїй породжуються системами, а не людьми. Але ж саме люди створюють системи.

Ми повинні бути задоволеними собою. Щоб взаємодіяти з іншими ми перш за все повинні взаємодіяти з самими собою.

Вправа (10 хв.): Ми всі пишаємося певними особистими якостями. На вашу думку, як вас бачать ваша сім'я або близькі друзі? Опишіть себе чотирма словами (Наприклад: організований, практичний, добродушний, примхливий, швидкий, акуратний, запальний і т.і.).

Якими чотирма словами Вас би описали співробітники?

Порівняйте цих два списки. Вважаєте, що сім'я та колеги бачать вас однаково? Якщо списки відрізняються то як Ви поясните ці відмінності?

Після обговорення треба підвести кожного до висновку:

БУДЬТЕ ЗАДОВОЛЕНІ СОБОЮ ВИ УСПІШНА ЛЮДИНА!

Слова ведучого (5 хв.) : Коли ми докладемо зусилля, намагаємося робити що-небудь не "аби як", то наші результати перевищують мінімальні вимоги. Добре виконання роботи буде приносити вам більше задоволення, ви будете

задоволені собою. Коли ви задоволені собою ви приймаєте самостійні рішення, ви рухаєтеся до мети і йдете до неї впевнено. Немає людей, яких би все влаштувало в їх роботі. Проте, позитивні аспекти повинні переважувати негативні.

Задумайтесь про такі речі, як дружба, командний дух, можливості взаємодії з іншими і перспектива досягнень. Багато з вас просто не беруть до виду ці важливі позитивні чинники. Коли ми віримо в те, що ми робимо, то ми виконуємо нашу роботу якнайкраще. Коли ми прагнемо працювати на високому рівні, ми розкриваємо свої кращі сторони, і показуємо іншим, що те, що ми робимо це важливо. Прихильність своїй справі - заразлива. Незабаром багато будуть наслідувати Ваш приклад.

Вправа – гра (8 хв.) Для кожного члена групи в рівній мірі важливо відчувати свою приналежність до групи, так і відчувати достатню ступінь свого впливу в ній. Наступна процедура прояснює структуру влади і впливу в групі, при цьому найбільш очевидними стають крайні позиції цієї структури.

Інструкція

Я хочу запропонувати вправу, яка покаже вам, як інші члени групи оцінюють вас з точки зору вашого впливу в групі. Кожен з вас отримає дві картки: червону і синю. На червоній картці напишіть, будь ласка, ім'я учасника, який має для вас найбільшим авторитетом. На синій - ім'я найменш авторитетного для вас учасника. На кожній з карток одним-двома реченнями вкажіть, у чому саме полягає вплив на вас цієї людини. Вкажіть також, що привело вас до такої думки. У вас є на це 5 хвилин... Тепер передайте, будь ласка, картки адресатам. Покладіть отримані вами картки на підлогу перед собою, щоб ми могли побачити, що у нас вийшло.

Обговорення та узагальнення (5 хв.)

- Хто не отримав жодної червоної картки? Що це для нього означає?
- Якою мірою "відправників" червоних карток задоволені впливом тих, кому вони їх адресували?
- Як реагують члени групи на отримані ними сині картки?

- Чи отримав хтось багато синіх карток? Як він до цього поставився?
- Хто не задоволений своїми результатами і хотів би змінити ступінь свого впливу в нашій групі?

Висновки заняття: (7 хв.)

Обговорення таких питань:

1. Як проявляється в вашій компанії корпоративна культура і навіщо вона потрібна?
2. Якими способами і засобами підвищити корпоративну культуру? Чи це робота всієї команди чи тільки керівництва?
3. Чому треба рахуватися з індивідуальністю кожної людини в колективі?
4. Чи приймаєте Ви свої недоліки та переводите їх в переваги?

Література до читання : Стівен Кові "Перше насамперед"

Тема 2 «Ефективна взаємодія в команді»

Робота в команді - це здатність направляти індивідуальні зусилля до однієї мети і йти до неї разом. Робота в команді - це те, що дозволяє звичайним людям досягти вражаючих результатів.

Ендрю Карнегі

Мета заняття: Визначити спільне та відмінне в поняттях «робоча група» та «команда», сформуванати цілеспрямованість і довіру в командах, навчити виявляти проблеми в команді, навчити вирішувати конфлікти всередині команди.

Методи і засоби: порівняння, опитування, гра, спостереження, графіки, таблиці, картки з малюнками.

Вправа «Обери свій емоційний стан» (7-10 хв.) вона потрібна для того, щоб дізнатися чи готова людина наразі займатися та сприймати інформацію, бути повністю присутньою не тільки фізично, але й думками, бути

спостережливим та активним: на підлозі або на столі лежить купа карток з малюнками. Кожен учасник повинен вибрати одну картку, яка б характеризувала його на даний момент. Кожен учасник по колу показує картку з малюнком, яку він вибрав і декількома реченнями пояснює чому такий вибір.

Завдання 1 (15 хв.) : Порівняйте 2 визначення «Робоча група» та «команда», що мають спільного та чим відрізняються ці поняття?

Таблиця 3.8

Порівняльна таблиця значень

Робоча група	Команда
Двоє або більше людей однакових або різних професій, які працюють спільно і злагоджено для досягнення цілей щодо виконання виробничого	Команда - це невелика група людей, взаємодоповнюючих і взаємозамінних один одного в ході досягнення поставлених цілей.
завдання, надання послуг і які несуть загальну відповідальність за результати роботи.	
Робоча група складається з людей, які вчаться один у одного і поділяють спільні цілі, але не є взаємозалежними по суті, і не працюють над досягненням спільної мети.	В командах є те, що робить їх набагато більш ефективною формою трудової організації, ніж робочі групи. Це - характер взаємодії, яке засноване на взаємній залежності членів команди один від одного. Це те, що є в команді і немає в робочій групі.

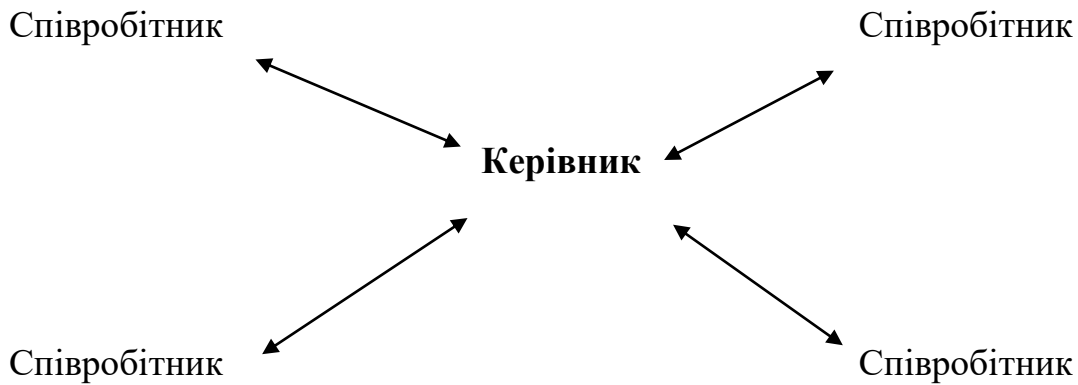


Рис. 3.8 Робоча група

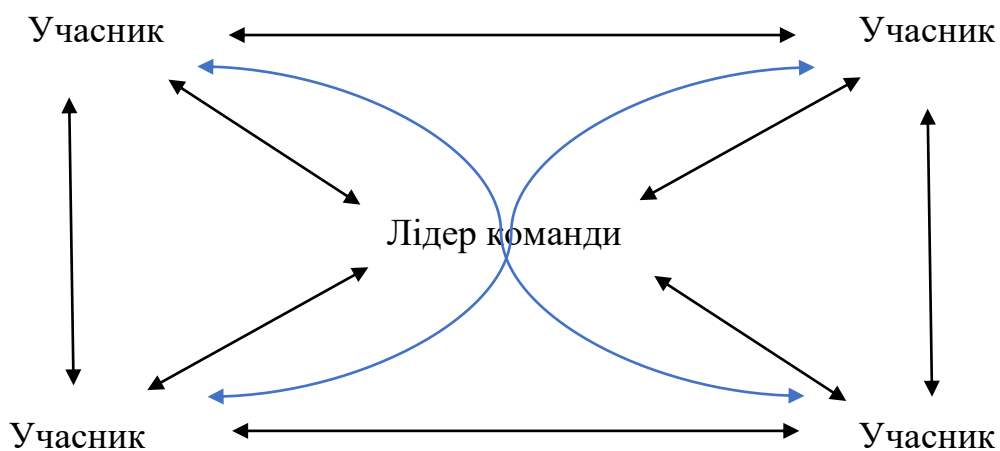


Рис. 3.9 Команда

Обговорення (7 хв.) визначення понять та наглядних графіків.

Гра «Командна робота» (20 хв., може затягнутися.) Учасники діляться по 5 осіб в команди. Кожній команді видається мотузка однакової довжини (8 м.). Кожному зав'язуються очі. Мета гри полягає в тому, що команда якомога швидше повинна побудувати рівносторонній квадрат. Лідер команди має бути точним центром цього квадрату. Гра триває доки перша команда не складе квадрат, обов'язково рівний з усіх сторін.

Обговорення (7-10 хв.) Що було найлегшим? Що виявилось складним? Чи був лідер той, кого призначили, чи в команді утворився новий лідер?

Модель Брюса Такмена

Створення команди - досить передбачуваний процес, що складається з декількох фаз. У 1970-х роках американський психолог Б.В. Такмен виділив чотири стадії розвитку команди, які вона обов'язково повинна пройти для досягнення успіху.

Розглянемо ці стадії формування команди детальніше.

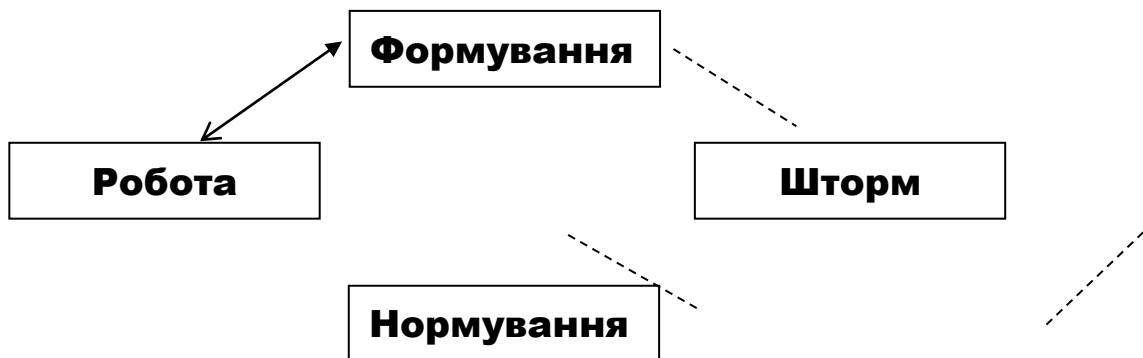


Рис. 3.10 Стадії формування команди

1. **ФОРМУВАННЯ (FORMING)**. Учасники групи тільки вчаться взаємодіяти один з одним. На цій стадії її продуктивність мінімальна.

2. **ШТОРМ (STORMING)** - це випробування вогнем. Час напружених переговорів про правила, за якими команда буде діяти далі.

3. **НОРМУВАННЯ (NORMING)**. На цій стадії розподіляються обов'язки, розвивається почуття ліктя, вільно передається інформація.

4. **РОБОТА (PERFORMING)**. Нарешті досягнуто оптимальний рівень функціонування - з точки зору продуктивності, якості, прийняття рішень, розподілу ресурсів і міжособистісної взаємозалежності.

ВСІ УСПІШНІ КОМАНДИ ПРОХОДЯТЬ ЧЕРЕЗ ЦІ ЧОТИРИ СТАДІЇ.

Практика показує: якщо який-небудь етап пропущений - повернення до нього неминуче.

Розберемо разом кожну стадію. (Тренер ставить питання та записує на дошці відповіді учасників тренінгу, підштовхуючи або скеровуючи учасників до правильних відповідей).

Таблиця 3.9

Стадії формування команди

Стадія	Прикмети	Питання, які ставляться
<p>Формування стадія у розвитку команди, коли все тільки починається, і команду можна назвати командою тільки в найзагальнішому сенсі слова.</p>	<p>Перебільшена ввічливість, реверанси, боязнь образити нових колег, погладити когось проти шерсті.</p> <p>Бажання будь-яку ціну виглядати милим і приємним людиною насправді всього лише страх, випробовуваний нами на стадії формування.</p>	<p>1. Чому мене вибрали для роботи в цій команді? Хто вирішив створити цю команду?</p> <p>2. Хто ще тут буде працювати і які сильні сторони цих людей?</p> <p>3. Як я можу зрозуміти, що у цих людей виходить добре, а також продемонструвати свої</p>
		<p>здібності і риси характеру?</p> <p>4. Наскільки великою має бути команда, щоб швидко досягти командної мети?</p> <p>5. Участь в команді добровільне або примусове?</p> <p>6. Як і коли ми отримаємо необхідні ресурси і як від них позбавитися, коли вони вже будуть не потрібні?</p>

Продовження таблиці 3.9

<p>Стадія шторму - Час конфліктів, емоцій і змін.</p> <p>Пам'ятайте, що стадія шторму триває до тих пір, поки не вирішені всі важливі питання.</p>	<p>Характерні екзальтація почуттів і драматичні переживання. Стадія шторму сповнена емоцій, групових конфліктів і змін. Найкраще, що можна про неї сказати: вона необхідна, і вона збиває команду з колії. Але те, що не вдасться вирішити команді на стадії шторму, обов'язково повернеться і</p>	<p>1. Чого повинна досягти наша команда?</p> <p>2. Які ролі і відповідальність кожного з нас, і як вони пов'язані з досягненням мети?</p> <p>3. Від кого кожен з нас повинен отримувати інформацію і кому він повинен її передавати, щоб ми досягли нашої мети? Як ми зв'язуємося з зовнішнім світом?</p>
	<p>буде мучити її пізніше і, швидше за все, знову стусанами відправить команду на фазу шторму.</p>	<p>4. Якщо у нас виникнуть проблеми, хто зможе нас врятувати? Хто візьме на себе спонсорство цієї групи і її діяльності?</p> <p>5. Хто тут головний? Чи буде змінюватися лідер час від часу або від однієї фази проекту до іншого? Як ми збираємося адаптуватися до зміни лідера?</p>

Продовження таблиці 3.9

		<p>6. Як ми будемо приймати рішення? Коли ми дізнаємося, що рішення прийнято?</p> <p>7. Що робити в разі виникнення суперечок? Як ми будемо долати розбіжності в цілях та процедурах?</p> <p>8. Як ми будемо розвивати свою здатність йти на ризик, поки не досягнемо самого безпосереднього, творчого рівня?</p> <p>9. Якими корисними якостями, які сприяють</p>
		<p>досягненню нашої мети, має кожен з нас? Як нам застосовувати свої навички та вміння, щоб вплинути на те, що відбувається за рамками нашої команди?</p> <p>10. Як і коли ми будемо проводити зустрічі</p>

Продовження таблиці 3.9

		<p>(загальні, короткі, особисті і т. Д.)?</p> <p>11. Як нам полегшити контакти один з одним, щоб вчасно виконувати завдання?</p> <p>12. Ким (або звідки) підтримується команда? Де знаходяться наші недоброзичливці і перешкоди? Хто вони?</p>
<p>Стадія нормування - успіх команди на стадії нормування все ж можна назвати суперечливим: група стає сильнішою, а окремі люди припиняють захищатися,</p>	<p>В групі виникли взаємини. Можливі демонстрації прихильності в формі добродушного кепкування і дотепності (зазвичай це властиво чоловікам) та щирої турботи. На стадії нормування гострота конфліктів притупляється, напруга спадає, багато піднімають голову, і розуміють: можна перестати ховатися.</p>	<p>Що сталося? Приховані інтереси, які таємно були присутні на стадії шторму «Я хочу бути лідером», «Я хочу, щоб мене залишили в спокої», «Я залишаю за собою право в будь-який момент висловити свою незгоду з будь-якого приводу» втрачають актуальність.</p>

Продовження таблиці 3.9

	<p>Слабкості перетворюються в гідності. Інформація передається вільно, і команда періодично повертається до себе, щоб згадати про цілі і зрозуміти, наскільки далеко просунулася</p>	
<p>Стадія Робота – робота - це не трудоголізм, а щось протилежне.</p>	<p>Компанії переповнені командами, які не подолали стадію шторму. Їх учасники продовжують або влаштовувати побоїща, або ігнорувати один одного. Вони можуть називати те, чим займаються кожен день з дев'яти до п'яти,</p>	<p>Немає ніяких гарантій, що команда добереться до стадії роботи. Але, як сказав Гамлет, розмірковуючи про командну гру: «Чи це не мета бажана?»</p> <p>Для командної роботи потрібно, щоб всі члени команди визнали, що не</p>
	<p>роботою, але ні результатів, ні хороших почуттів не буде. Для командної роботи потрібно, щоб всі члени команди визнали, що не можуть виконати роботу поодинці. Це щира</p>	<p>можуть виконати роботу поодинці.</p>

Продовження таблиці 3.9

	<p>відданість цілям і завданням компанії, яка може бути новою і незнайомій для окремих членів команди.</p>	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Підбиття підсумків (10 хв.) сказаного та записаного. Відповіді на питання (письмово), тренер потім аналізує та передає звіт керівництву з поясненнями та рекомендаціями подальших дій.

- 1) Згадайте команду, в якій вам дуже подобалося працювати? Чому?
- 2) Згадайте команду, в якій вам було некомфортно? Чому?
- 3) Які проблеми у вашій команді є прямо зараз?
- 4) Що хотілося б зробити в найближчі пару тижнів, щоб команда стала працювати краще?

Останнім, що ми сьогодні розглянемо, це таке питання, як вади команди. Ми визначили 5 вад:

1. байдужість до результатів
2. невимогливість
3. безвідповідальність
4. боязнь конфліктів
5. недовіра

ВАДА 1: НЕДОВІРА У командах, уражених пороком недовіри, люди ...

- приховують свої слабкості і помилки від інших;
- не критикують колег;
- неохоче звертаються за допомогою, якщо це не входить в їх службові обов'язки;

- швидко роблять висновки про наміри і переконання інших, не намагаючись розібратися;
- не цікавляться досвідом і навичками колег і не слухають їх рад;
- багато часу і сил витрачають не на роботу, а на те, щоб справити враження;
- не висловлюють невдоволення;
- бояться нарад і шукають причини, щоб не проводити час разом з колегами.

ВАДА 2: БОЯЗНЬ КОНФЛІКТУ В командах, які бояться конфлікту ...

- нудні наради;
- процвітають інтриги, накопичуються взаємні образи;
- не наважуються важкі питання, думки за якими розділилися;
- працівники не прислухаються до думок один одного;
- час і сили витрачаються даремно, тому що застосовуються методи управління, що зводять до мінімуму ризик міжособистісних конфліктів.

ВАДА 3: БЕЗВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Безвідповідальна команда ...

- не може чітко пояснити собі свої цілі і завдання;
- упускає можливості, витрачаючи час на обдумування і досягнення ясності;
- породжує безвідповідальність і боязнь поразки;
- знову і знову обговорює свої плани і рішення;
- змушує членів команди приймати рішення на свій страх і ризик.

Відповідальна команда ...

- ставить чіткі завдання і цілі;
- об'єднує всю команду;
- розвиває вміння вчитися на помилках;
- реалізує сприятливі можливості швидше, ніж конкуренти;

- рішуче йде вперед;
- змінює напрямок без коливань і не відчуває при цьому почуття провини.

ВАДА 4: НЕВИМОГЛИВІСТЬ

Невимоглива команда ...

- страждає від взаємних образ членів команди, одні з яких працюють добре, а інші - погано;

- побічно підтримує посередність;
- зриває терміни і показники;

- звалює весь тягар відповідальності за дисципліну на лідера. Вимоглива команда ...

- впливає на поганих працівників, змушуючи їх виправитися;
- швидко виявляє і вирішує назріваючі проблеми;
- створює атмосферу взаємоповаги, оскільки всі працюють з високою ефективністю;
- не допускає зловживання адміністративними заходами для управління і досягнення результатів.

ВАДА 5: БАЙДУЖНІСТЬ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ

Команда, яка байдужа до результатів ...

- не розвивається або деградує;
- рідко перемагає конкурентів;
- втрачає амбітних працівників;
- побічно змушує працівників всю увагу приділяти власній кар'єрі і досягненню особистих цілей;

- легко втрачає напрямок і фокус.

Команда, яка піклується про результат ...

- зберігає амбітних працівників;
- мінімізує індивідуалістичну поведінку;
- любить успіх і гостро переживає невдачі;

- виграє від наявності працівників, які ставлять колективні цілі вище особистих;

- не втрачає уваги на мету.

Висновки

Література до читання : «5 вад команди» Патрік Ленсіоні

«Чому не працюють команди» Харві Роббінс, Майкл Фінлі

Домашнє завдання: Зробити аналіз команди за чек-листом

Таблиця 3.10

Чек-лист аналізу команди

Проблема	Де ми були рік тому	Де ми знаходимось зараз	Де ми хочемо бути через рік	План дій: що ми зробимо, щоб туди потрапити
Невідповідність потреб				
Неадекватні цілі, туманні завдання				
Неясні обов'язки				
Невдалі рішення				
Невизначені кордони				
Неправильна політика, дурні процедури				
Особисті конфлікти				
Невдале лідерство				

Продовження таблиці 3.10

Відсутність бачення				
Анти командна культура				
Неадекватний зворотній зв'язок і інформація				
Неефективна система винагород				
Недолік довіри				
Відсутність готовності змінюватися				

Тема 3 «Мотивація персоналу»

Повірте, що зможете, і пів шляху вже пройдено.

Теодор Рузвельт (Theodore Roosevelt)

Мета заняття: усвідомлення учасниками видів мотивації, розуміння структури мотивації співробітників, визначення видів та типів мотивацій, отримання навичок розпізнання якими типами мотивації керується кожний учасник.

Методи і засоби : гра, розповідь-пояснення, лекція, презентація, обговорення, аналіз ситуації, ілюстрування цілей, картки з малюнками, .

Вправа «Обери свій емоційний стан» (7-10 хв.) вона потрібна для того, щоб дізнатися чи готова людина наразі займатися та сприймати інформацію, бути повністю присутньою не тільки фізично, але й думками, бути спостережливим та активним: на підлозі або на столі лежить купа карток з малюнками. Кожен учасник повинен вибрати одну картку, яка б

характеризувала його на даний момент. Кожен учасник по колу показує картку з малюнком, яку він вибрав і декількома реченнями пояснює чому такий вибір.

Теоретична частина (10 хв.)

Мотивація - система факторів, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення і т.і.); характеристика процесу, який стимулює і підтримує поведінкову активність на певному рівні. Ми будемо використовувати поняття «мотивація» переважно в першому значенні.

Мотивація сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, його початок, спрямованість і активність.

Мотиваційного пояснення вимагають такі сторони поведінки: його виникнення, тривалість і стійкість, спрямованість і припинення після досягнення поставленої мети, підвищення ефективності, розумність або смислова цілісність окремо взятого поведінкового акту.

Мотивація це внутрішні причини, які спонукають до діяльності.

Стимуляція (стимули) - це зовнішні причини, які спонукають до діяльності.

Види мотивів

1. Потреба - стан потреби людини або тварини в певних умовах, яких їм бракує для нормального існування та розвитку. Потреба як стан особистості завжди пов'язана з наявністю у людини почуття незадоволеності, пов'язаного з дефіцитом того, що потрібно організму (особистості).

Потреби є у всіх живих істот, і цим жива природа відрізняється від неживої. Кількість і якість потреб, які мають живі істоти, залежить від рівня їх організації, від способу життя та умов життя, від місця, займаного відповідним організмом на еволюційних сходах. Найменше потреб у рослин. Найбільше різноманітних потреб у людини, у якого, крім фізичних і органічних потреб, є ще матеріальні, духовні, соціальні. Як особистості люди відрізняються один від одного різноманітністю наявних у них потреб і особливим поєднанням цих потреб.

Основні характеристики людських потреб - сила, періодичність виникнення і спосіб задоволення. Додатковою, але дуже суттєвою характеристикою, особливо коли мова йде про особу, є предметний зміст потреби, тобто сукупність тих об'єктів матеріальної і духовної культури, за допомогою яких дана потреба може бути задоволена.

2. Мотив - це те, що належить самому суб'єкту поведінки, є його стійкою особистісною властивістю, зсередини спонукає до здійснення певних дій. Мотив - це опредмечена потреба.

3. Мета - безпосередньо усвідомлюваний результат, на який в даний момент спрямована дія, пов'язаний з діяльністю, що задовольняє актуалізовану потребу. Психологічно мета є той мотиваційно-спонукальний зміст свідомості, який сприймається людиною як безпосередній і найближчий очікуваний результат його діяльності.

4. Інтерес особливий мотиваційний стан пізнавального характеру, який, як правило, безпосередньо не пов'язаний з якоюсь однією, актуальною в даний момент часу потребою. Інтерес до себе може викликати будь-яка несподівана подія, мимоволі привернула до себе увагу, будь-який новий предмет, що з'явився в полі зору, будь-який слуховий чи інший подразник, що виник випадково.

Інтересу відповідає особливий вид діяльності, яка називається орієнтовно-дослідницька. Чим вище на еволюційних сходах стоїть організм, тим більше часу займає у нього даний вид діяльності і тим досконаліше його методи і засоби. Вищий рівень розвитку такої діяльності, наявний тільки у людини, - це наукові і художньо-творчі пошуки.

5. Задача як приватний ситуаційно-мотиваційний фактор виникає тоді, коли в ході виконання дії, спрямованої на досягнення певної мети, організм наштовхується на перешкоду, яку необхідно подолати, щоб рухатися далі. Одне і те ж завдання може виникати в процесі виконання найрізноманітніших дій і тому так само неспецифічна для потреб, як і інтерес.

6. Бажання і наміри - це миттєво виникаючі і часто замінюючи один одного мотиваційні суб'єктивні стани, які відповідають постійно змінюваним умовам виконання дій.

Інтереси, завдання, бажання і наміри хоча і беруть участь у мотивації поведінки, проте виконують в ній не стільки спонукальну, скільки інструментальну роль. Вони більше відповідальні за стиль, а не за спрямованість поведінки.

Мотивація поведінки людини може бути свідомою і несвідомою. Це означає, що одні потреби і цілі, що керують поведінкою людини, їм усвідомлюються, інші ні.

Види мотивації



Рис. 3.11 Види мотивації

Вправа «Види заохочень» (10 хв.) Ознайомтесь з кубом мотивації

КУБ МОТИВАЦІЇ

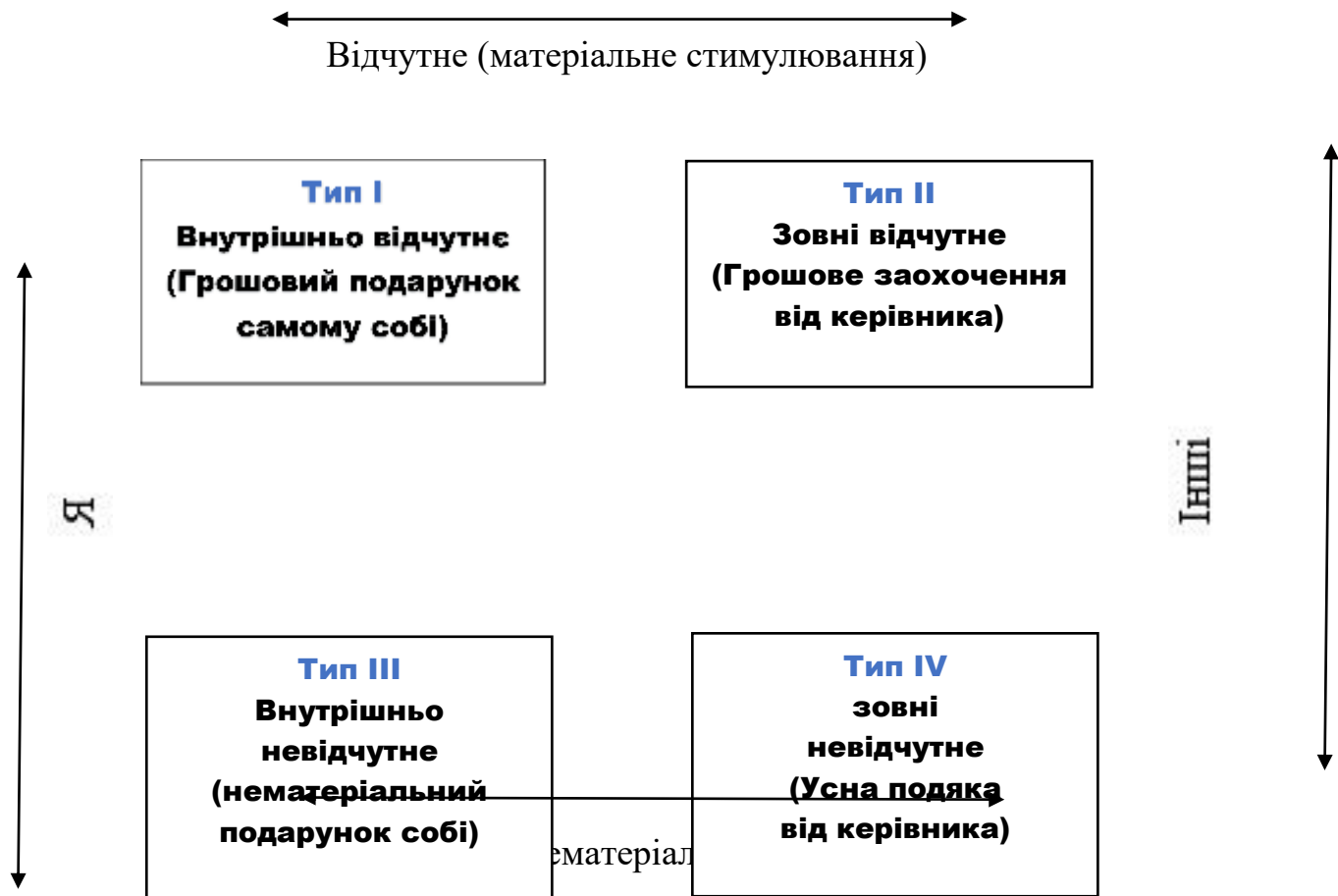


Рис. 3.12 Куб мотивації

Завдання (8 хв.) : Прочитайте список можливих заохочень і відзначте, які заохочення відносяться до типів II / IV:

1. Подяка, похвала з боку керівника при особистому спілкуванні.
2. Публічне визнання заслуг (на нараді, на зборах).
3. Пропозиція більш цікавої роботи
4. Пропозиція більш перспективною, престижною роботи.
5. Цінні подарунки.

6. Можливості для неформального відпочинку за рахунок компанії (вечора, поїздки, пікніки).
7. Розширення повноважень, надання більшої самостійності.
8. Участь в підготовці рішень.
9. Поліпшення умов роботи.
10. Надання додаткового обладнання, нової техніки.
11. Нагородження грамотою, листом подяки від керівника.
12. Відгул, додатковий день до відпустки.
13. Направлення на значуще для працівника навчання, підвищення кваліфікації.
14. Зустрічі з керівництвом компанії в неформальній обстановці (обід, спільний відпочинок і т. і.).
15. Направлення на престижне відрядження.
16. Стаття присвячена співробітнику в корпоративній розсилці.

Обговорення (5 хв.)

Вправа «Аналіз експерименту».

Слова тренера (8 хв.): «За даними експериментів більшість людей не знають, чого вони хочуть. Тому вони нічого і не отримують. Отримати можна лиш тоді, коли знаєш про що просиш. Прислухайте уважно один із експериментів, який провели московські психологи.

Одного разу московські психологи посперечалися між собою: люди не знають, що їм потрібно; вони не ставлять цілі. Спір мав такі умови: якщо людина за 1 хв. Сформулює 3 своїх бажання так, що їх можна буде виконати, психологи виконають їх, чого б їм це не коштувало.

Вони взяли телефонний довідник і на протязі 5 днів з 8 до 17 год. Телефонували до абонентів з одним питанням: «Доброго дня, я золота рибка. Якщо ви за 1 хв. Сформулюєте 3 своїх бажання, я їх виконаю».

В результаті: **ЛИШЕ 2 ЛЮДИНИ** змогли за 1 хв. Чітко сформулювати 3 своїх бажання. Але, бажання однієї з них в принципі неможливо було виконати.

А ось бажання іншої були вповні конкретними: я хочу, сказала вона, мішок грошей, ключі від нової московської квартири і червоний феррарі. Договір дорожче грошей. Психологи поїхали виконувати ці бажання. Заїхали в банк. Розміняли 1000 рублів по 1 копійці і попросили мішок, в я кому возять гроші. Перше бажання виконане.

Приїхали в ЖКО, попросили ключі від нової московської квартири. І **ОБОВ'ЯЗКОВО** довідку про те, що це дійсно ключі від нової московської квартири. Друге бажання теж виконане.

Найважче психологам було із третім бажанням. Ну не було в магазинах дитячих іграшок червоного феррарі. Але все таки знайшли. Третє бажання теж виконане».

Рефлексія (8 хв.) : Який висновок можна зробити із цієї розповіді? Чи знаєте ви чого хочете? Чи можете ви це швидко, конкретно і чітко сформулювати? Як незнання цілі відбивається на досягненнях?

Теоретична частина (10-15 хв.)

Презентація

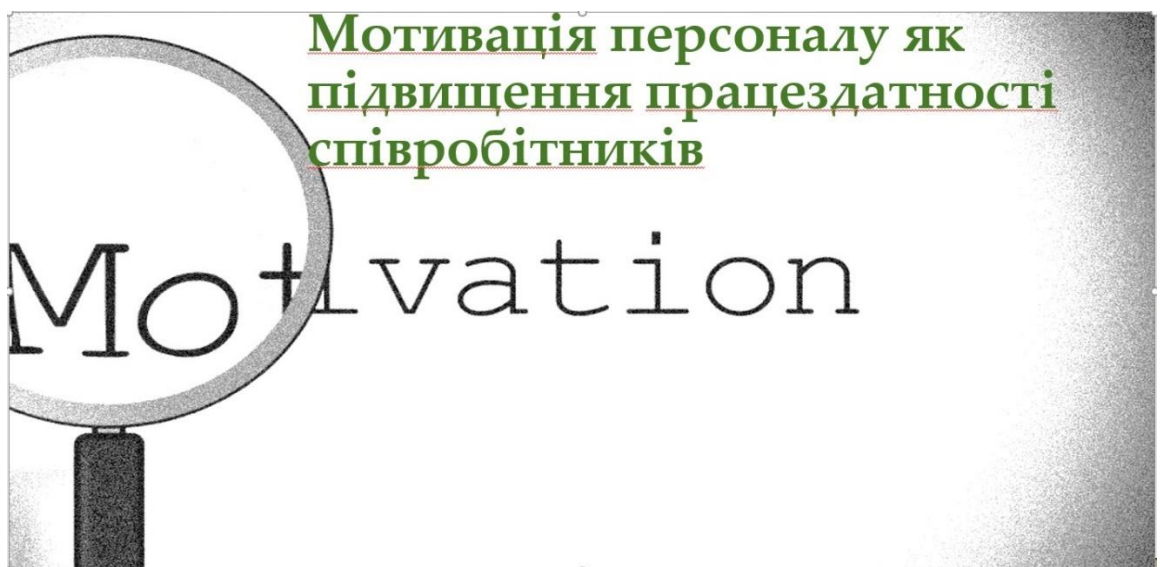


Рис. 3.13 Перший слайд презентації

Ще раз повернемося до видів мотивації, аби закріпити

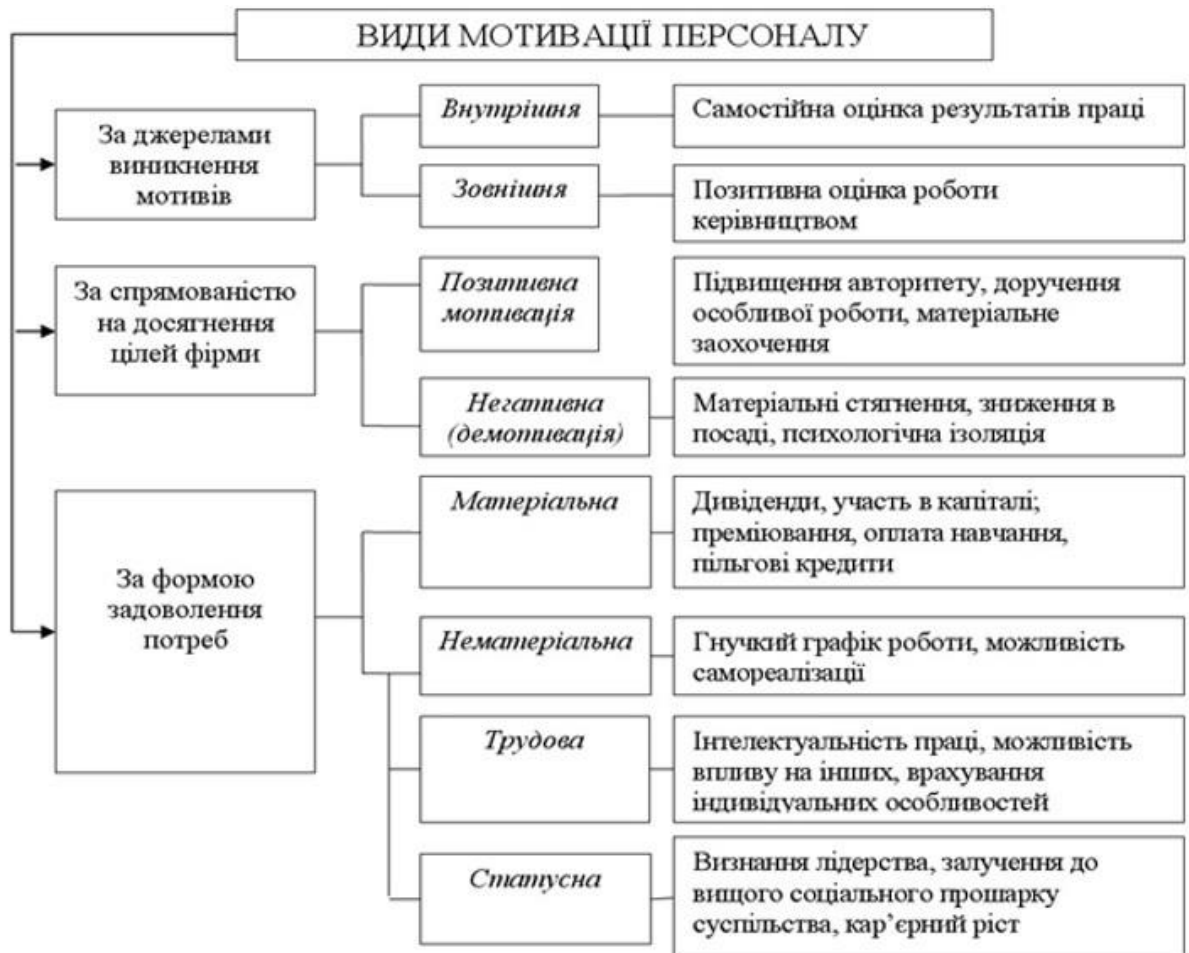


Рис. 3.14 Види мотивації персоналу (слайд з презентації)

Види мотивацій

Внутрішня мотивація - мотивація, пов'язана не із зовнішніми обставинами, а з самим змістом діяльності.

Зовнішня мотивація - спонукання або примушування щось робити зовнішніми для людини обставинами або стимулами.

Внутрішній мотив - це завжди стан радості, задоволення від своєї справи.

А якщо діяльність (або поведінка) спонукалася матеріальними благами, соціальними чинниками (статусом, престижем, владою, зовнішніми вимогами), то вона є зовні мотивованою.



Рис. 3.15 Види мотивацій (слайд з презентації)

Позитивна та негативна мотивації

Позитивна мотивація, прагнення, ґрунтується на позитивних стимулів або позитиві, міститься в самому справі. На негативних - негативна мотивація, уникання.



Позитивна і негативна мотивація зазвичай використовується одночасно.

Рис. 3.16 Види мотивацій (слайд з презентації)

Позитивна мотивація

Позитивною мотивацією є спонукання, викликані усвідомленням своєї вигоди при виконанні завдань у встановлені терміни і з необхідною якістю.

Передбачення таких вигод і прагнення до них є одним з найважливіших стимуляторів трудової активності співробітників.

Позитивну мотивацію вкрай бажано періодично підкріплювати. Несподівані і непередбачувані заохочення мотивують багато краще, ніж прогнозовані, адже останні, стають практично частиною заробітної плати.



Рис. 3.17 Позитивна мотивація (слайд з презентації)

Негативна мотивація

Під негативною мотивацією прийнято розуміти все, що пов'язано з покараннями матеріального і морального плану.

Філософія покарань, перетворює організації в компанії-в'язниці. Однак негативна мотивація також має своє значення.



Негативна мотивація основною своєю метою ставить – підвищення виконавської дисципліни. Творча робота не може бути простимульована страхом чи іншим дискомфортом, проте саме ці почуття спонукають не допускати тих чи інших помилок.

Рис. 3.18 Негативна мотивація (слайд з презентації)

Матеріальна мотивація

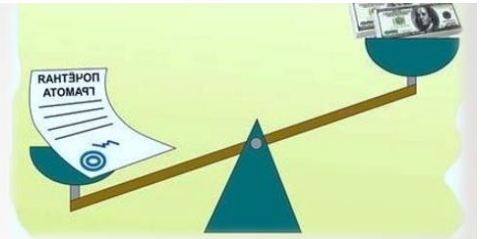
Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення якості та результативності праці.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації.



Рис. 3.19 Матеріальна мотивація (слайд з презентації)

Нематеріальна мотивація



Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів - від самомотивації співробітника та оцінки колегами його заслуг, до внутрішнього клімату підприємства, можливості виразити себе в різних аспектах життя підприємства. Нематеріальні методи мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника або реалізовані безадресно.

Під нематеріальними розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей.

Основний ефект, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії.

Рис. 3.20 Нематеріальна мотивація (слайд з презентації)

Стадії мотивації

1. Виникнення потреб. Потреба з'являється як відчуття нестачі чого-небудь, почуття незадоволеності. Багато потреби не вимагають невідкладного вирішення, але деякі мають бути задоволені якомога швидше.

2. Пошук шляхів усунення потреби. Постійне почуття незадоволеності, потреби в чому-небудь негативно відбивається на людині. Виникла потреба повинна бути усунена одним з доступних людині способів - повним задоволенням, придушенням, заміною, перемиканням на інші потреби і т.і.

3. Визначення цілей дії. Для усунення потреби людина повинна знати, які кошти він повинен для цього використовувати і який результат його чекає в результаті.

4. Здійснення дії. Деякі потреби вимагають від людини докладання значних матеріальних чи моральних витрат на їх задоволення. Потреби можуть змінюватися з плином часу, однак вони рідко задовольняються самі по собі, без вольового зусилля людини.

5. Отримання винагороди за здійснення дії. На даному етапі людина співвідносить отриманий результат зі своїми уявленнями про нього. Винагородою можуть бути як просте усунення негативного ефекту впливу

потреби (наприклад, зникнення голоду), так і виникнення позитивних емоцій (наприклад, при купівлі предмета, про який людина давно мріяв).

6. Усунення потреби. У разі позитивного вирішення впливу потреби і отримання необхідного результату потреба зникає - назавжди або на деякий час.

Вправа «Особистий герб» (для визначення цілей персоналу у своєму житті) (10 хв.) Візьміть аркуш паперу і намалюйте свій герб. Зліва – мої головні досягнення, справа – мої головні цілі в житті, знизу – девіз мого життя.

Рефлексія (5 хв.) : Розкажіть про свій герб і поясніть чому саме такі кольори і така форма використана?

Слова тренера: Нас багато що відрізняє, але є і схожості. І цих схожостей насправді більше ніж ми собі уявляємо.

Домашнє завдання : Інструкція.

Перед вами 12 пар пропозицій. Кожну пару в відповідному рядку таблиці оцініть 5 бальною шкалою, поділивши бали між двома пропозиціями в парі.

Наприклад, 5 - 0, 4 - 1, 3 - 2, проставте бали в колонці балів зліва від пропозиції. наприклад, якщо «А» сильно вас мотивує, а «В» зовсім мотивує, поставте «А» 5 балів, а «В» 0 балів. Якщо ж обидві пропозиції підходять до вашої мотивації, але одне трохи більше іншого, «А» можна дати 3 бали, а «В» 2 бали. Примітка: за кожною позиції, сфокусуйтеся на те, що б ви вважали найбільш мотивуючим фактором для себе.

Література до читання: «Сім навичок високоефективних людей» Стівен Кові, «Будь кращої версією себе: Як звичайні люди стають видатними» Ден Вальдшмідт.

Тема 4 «Внутрішня комунікація»

Успішна команда – це, насамперед, комунікація. Відсутність нездорових конфліктів, готовність зрозуміти свого “сусіда”, вміння коректно висловлюватися та з повагою ставитися до тих, хто має іншу думку, – це комунікативні навички.

Мета заняття: визначити функції комунікації в спільній діяльності, з’ясувати види та типи комунікацій, налагодити турботливу комунікацію всередині колектива, визначити основні правила бесіди зі співробітником та колегою, відпрацювання навичок розуміння інших людей та себе, навчити принципам турботливої комунікації.

Методи і засоби: бесіда, дискусія, вправа-гра, тест, перегляд відео, обговорення, картки з малюнками, роздатковий матеріал.

Вправа «Обери свій емоційний стан» (7-10 хв.) вона потрібна для того, щоб дізнатися чи готова людина наразі займатися та сприймати інформацію, бути повністю присутньою не тільки фізично, але й думками, бути спостережливим та активним: на підлозі або на столі лежить купа карток з малюнками. Кожен учасник повинен вибрати одну картку, яка б характеризувала його на даний момент. Кожен учасник по колу показує картку з малюнком, яку він вибрав і декількома реченнями пояснює чому такий вибір.

Слова ведучого (1 хв.) давайте перевіримо як у ваших командах справи з комунікацією взагалі.

Вправа «Зіпсований телефон» (10-15 хв.): Група ділиться на команди, в залежності від кількості учасників, по 7-10 осіб. Інструкція: Опишіть картинку. Покажіть її одному з учасників групи. Запросіть другого учасника, і перший

повинен йому розповісти про те, що він побачив на картинці. Потім перший учасник йде, і ви викликаєте третього. Другий учасник розповідає третьому про те, що він почув від першого. Таким чином, інформація по черзі передається в групі від одного учасника до іншого. В кінці покажіть всім картинку. Буде супер, якщо ви знімете відео і зможете його потім всі разом проаналізувати, і побачити які фрази до яких змін привели.

Гра добре підходить для вербальної комунікації.

Рефлексія (5 хв.) обговорення результатів, хто як себе поведив?

Чи не було конфліктів чи непорозуміння?

Хто краще і ясніше з усіх показував?

Як Ви зрозуміли саме це?

Слова ведучого (2 хв.):

Основна мета комунікативного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації — це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації — це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Види комунікацій

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Організація використовує різні засоби комунікацій із зовнішнім оточенням. З потенційними споживачами вона спілкується за допомогою реклами. У відносинах з громадкістю особлива увага надається створенню позитивного іміджу організації, а з державними установами наданням якісної і своєчасної звітності.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація в середині організації переміщується в рамках вертикальних комунікацій з вищого на нижчий рівень і навпаки. Таким шляхом адміністрація інформує підлеглих про поточні задачі, змінах пріоритетів, конкретних завданнях, а комунікації по висхідній

виконують функції оповіщення про стан справ на місцях, інформація надається у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

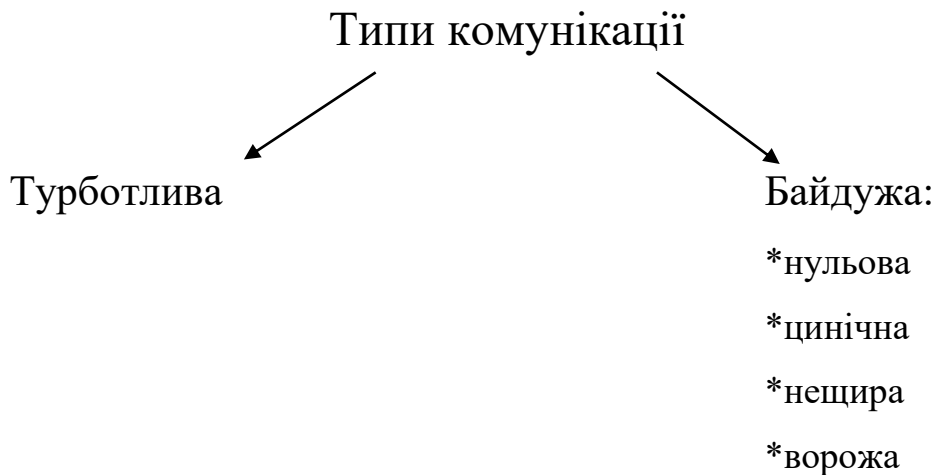
Комунікації між різними підрозділами (відділами). Оскільки організація - це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися чіткої їх роботи. Взаємодія між підрозділами в основному здійснюється на підставі горизонтальної комунікації, що веде до рівноправних відносин, а у підсумку до задоволеності працюючих.

Комунікації між керівниками і робочою групою. Ці комунікації дозволяють керівнику підвищувати ефективність дій з робочою групою в цілому. Оскільки в обміні приймають участь всі члени групи, кожний має можливість висловити свою думку про існуючі зміни та їх наслідки; про підвищення продуктивності праці, про проблеми інноваційного характеру. Відносини рівності можуть сприяти підвищенню задоволеності співпрацівників роботою.

Неформальні комунікації. Канал неформальних комунікацій часто називають каналом розповсюдження чуток. По цим каналам інформація передається набагато швидше. Дослідженнями встановлено, що чутки на 80-90% підтверджуються у відношенні до несуперечливої інформації. Типовою інформацією, яка передається по каналам чуток є: наступне скорочення працюючих; нові заходи покарання за прогули і спізнення; зміни у структурі організації; наступні переміщення і підвищення по посаді; лайка двох керівників, а також хто і кому призначає побачення після роботи.

Особиста комунікація включає всі види обміну інформацією, що має місце між людьми.

Дошка або матеріали на проекторі.



Турботлива комунікація вдається нам за допомогою таких елементів як: визнання добре виконаної роботи, посмішка та «дякую». При постійному прояві якісної турботи про інших, ми створюємо турботливі взаємини. Це не тільки допомагає нам, але і позитивно позначається на всіх, з ким ми маємо справу і на всій нашій компанії. Найважливіший елемент розвитку дбайливих взаємин полягає в тому, щоб ставитися до інших як до особливих людей. Створюйте позитивну обстановку шляхом дбайливого спілкування з вашими колегами. Вітайте і звертайтеся до них на ім'я, і весь час розвивайте в собі звичку ввічливості і чемності. Уникайте ниття, скарг, бурчання про проблеми. Також слідкуйте за тоном, яким Ви говорите. Насправді дослідження показали, що фактично вимовлені слова становлять лише 7% комунікації. Близько 45% комунікації передається через тон голосу. Тон голосу має велике значення для успішної комунікації. Останні 55% комунікації складаються з мови жестів. Наприклад, люди вважають сутулені плечі ознакою нудьги і байдужого ставлення до сказаного. Схрещені руки на грудях висловлюють підозрілість і закритість. Ці, на перший погляд, дрібниці формують більше половини нашої комунікації. Посмішка є сильним елементом мови жестів, який зазвичай сприяє позитивній відповіді. Візуальний контакт також сприяє позитивному зміцненню комунікації. Дивлячись в очі, з ким ви говорите, ви показуєте довіру і уважність. Турботлива комунікація створює теплу атмосферу, яка дуже важлива для успіху компанії. Якщо в компанії не створена така атмосфера, то обов'язково відіб'ється на якості обслуговування клієнтів.

Уникайте нещирості. Неприродність це найбільш поширене зловживання турботливою комунікації. Нещирість комунікація - байдужа і фальшива. це негативно відображається на спілкуванні. Цинічна комунікація починається з компліменту, але переходить в образ.

Нульова комунікація - це байдужість. від нього виникають холодні відносини, непродумані відповіді це позначається на настрої співробітника. Ворожа комунікація бере початок з внутрішнього гніву. Нікому не приємно спілкуватися з людиною, яка злитися на весь світ. Ворожа комунікація не просто відштовхує людину, вона налаштовує проти будь якого спілкування з такою людиною.

Ми повинні постійно використовувати турботливу комунікацію. Для цього потрібна практика. Коли ми використовуємо непідробну, конкретну, своєчасну і щирю комунікацію в усьому нашому спілкуванні протягом дня, ми створюємо приємну і теплу атмосферу і у відповідь отримуємо таку ж турботливу комунікацію.

Рефлексія (8-10 хв.) Відповіді на питання:

1. Хто перемагає від використання турботливої комунікації?
2. Як часто Ви використовуєте байдужу комунікацію?
3. Наведіть приклади двох ситуацій байдужою комунікації, з якими вам довелося зіткнутися недавно. Яка була ваша реакція?
4. Які навички комунікації Ви хотіли би вдосконалити? Які кроки можете вжити для покращення цих навичків?
5. Чи отримували Ви ворожу комунікацію або порочні коментарі? Якщо так, то як Ви впоралися з ситуацією?

Висновок (2 хв.) Тренер підводить до висновку: Всі хочуть чути турботливу комунікацію. Якщо Ви докладаете багато зусиль для вирішення завдань, Ви заслуговуєте турботливий коментар за вашу роботу. Без визнання ваших зусиль, Ви можете швидко втратити мотивацію. Крім того, не варто забувати, що інші також оцінюють Вас за вашим зворотнім зв'язком.

Перегляд відео (6 хв.) «уринок з робочого дня»

Обговорення двох різних ситуацій.

Вправа «як ми схожі!» (10-15 хв.) : вправа допомагає учасникам краще пізнати один одного.

Група розбивається на пари. Кожна пара повинна якомога швидше знайти й записати 10 характеристик, вірних для них обох. Не можна писати загальнолюдські відомості, такі як «у мене дві ноги». Можна вказати, наприклад, рік народження, місце навчання, хобі, сімейний стан тощо. Після того як 10 характеристик записані, кожен член групи обирає іншого партнера й повторює те ж саме з ним. Той, хто швидше за всіх знайде 10 якостей, які об'єднують його з п'ятьма іншими учасниками, отримує приз.

Рефлексія (6 хв.) Запитання для обговорення: спільні риси дійсно можна знайти будь із ким (клієнтом, партнером, колегою тощо)?

Вправа «Дискусія» (10-15 хв.) Інструкція: Учасники тренінгу об'єднуються в групи по троє. У кожній трійці розподіляються обов'язки. Один з учасників грає роль «глухого та німого»: він нічого не чує, не може говорити, але в його розпорядженні — зір, жести, пантоміміка; другий учасник грає роль «глухого та паралітика»: він може розмовляти та бачити, але не може жестикулювати; третій учасник — «сліпий та німий»: він здатний тільки чути й показувати. Усій трійці гравців пропонується завдання — наприклад, домовитися про час, місце та мету зустрічі, не порушуючи умов виконання своєї ролі.

Тест: Рівень комунікабельності (методика В.Ф. Ряховського)

1. На Вас чекає звичайна ділова зустріч. Чи хвилюєтесь Ви?
2. Чи викликає у Вас сум'яття і невдоволення доручення виступити з доповіддю, повідомленням, інформацією на будь-якій нараді, зборах або іншому подібному заході?
3. Чи відкладаєте Ви візит до лікаря до останнього моменту?
4. Вам пропонують виїхати у справах до міста, де Ви ніколи не бували. Чи докладете Ви максимум зусиль, щоб уникнути цієї поїздки?
5. Чи любите Ви ділитися своїми переживаннями з будь-ким?

6. Чи дратуєтеся Ви, якщо незнайома людина на вулиці звернеться до Вас з проханням (показати дорогу, назвати час, відповісти на якесь питання)?

7. Чи вірите Ви, що існує проблема "батьків і дітей" і що людям різних поколінь важко розуміти один одного?

8. Чи посоромитеся Ви нагадати знайомому, що він забув Вам повернути гроші, які позичив кілька місяців тому?

9. У ресторані або в їдальні Вам подали явно неякісні страви. Чи будете Ви мовчати, лише сердито відсунувши тарілку?

10. Опинившись сам на сам з незнайомою людиною, Ви не вступите з ним у бесіду і будете перейматися, якщо першим заговорить він. Чи так це?

11. Вас жахає будь-яка довга черга, де б вона не була (у магазині, бібліотеці, касі кінотеатру). Чи Ви відмовитися від свого наміру?

12. Чи боїтеся Ви брати участь у розгляді конфліктних ситуацій?

13. У Вас є власні суто індивідуальні критерії оцінки творів літератури, мистецтва, культури і ніяких чужих думок на цей рахунок Ви не сприймаєте. Це так?

14. Почувши де-небудь висловлювання, яке є явно помилковим з добре відомого Вам питання, чи Ви промовчите?

15. Чи викликає у Вас досаду чиє-небудь прохання допомогти розібратися в тому чи іншому службовому питанні чи навчальній темі?

16. Найбільш охоче Ви викладаєте свою точку зору (думку, оцінку) в письмовій формі, ніж в усній?

Оцінка відповідей:

«Так» - 2 бали, «іноді» - 1 бал, «ні» - 0 балів.

Отримані бали підсумовуються.

30-32 балів. Ви явно некомунікабельні, і це Ваша біда, оскільки найбільше страждаєте від цього Ви самі. Але і близьким Вам людям нелегко. На Вас важко покластися в справі, яка вимагає групових зусиль. Намагайтеся бути більш комунікабельними, контролюйте себе.

25-29 балів. Ви замкнуті, неговіркі, віддаєте перевагу самотності, тому у Вас мало друзів. Нова робота і необхідність нових контактів якщо і не викликають у Вас паніку, то надовго виводять з рівноваги. Ви знаєте цю особливість свого характеру і буваєте незадоволені собою. Але не обмежуйтеся тільки таким невдоволенням - у Вашій владі переламати ці особливості характеру. Хіба не буває так, що при сильному захопленні Ви стаєте цілком комунікабельним? Необхідно тільки оживитися.

19-24 балів. Ви певною мірою товариські і в незнайомому оточенні відчуваєте себе цілком упевнено. Нові проблеми Вас не лякають. І все ж з новими людьми спілкуєтесь обережно і обмежено, у суперечках і диспутах берете участь неохоче. У Ваших висловлюваннях часом занадто багато сарказму, без ніякої на те підстави. Ці недоліки варто виправити.

14-18 балів. У вас нормальна комунікабельність. Ви допитливі, охоче слухаєте цікавого співрозмовника, досить терплячі в спілкуванні, відстоюєте свою точку зору без запальності. Без неприємних переживань йдете на зустріч з новими людьми. Водночас не любите гучних компаній; екстравагантні витівки і багатослівність викликають у Вас роздратування.

9-13 балів. Ви досить товариські (часом, можливо, навіть надміру). Цікаві, говіркі, любите висловлюватися з різних питань, що, буває, викликає роздратування навколишніх. Охоче знайомитеся з новими людьми. Любите бути в центрі уваги, нікому не відмовляєте в проханнях, хоча не завжди можете їх виконати. Інколи Ви сердитесь, але швидко заспокоюєтесь. Чого Вам бракує, так це посидючості, терпіння і відваги при зіткненні з серйозними проблемами. За бажання, однак, Ви можете себе змусити не відступати.

4-8 балів. Ви, мабуть, «свій хлопець». Товариськість б'є з Вас ключем. Ви завжди в курсі всіх справ. Ви любите брати участь у всіх дискусіях, хоча серйозні теми можуть викликати у Вас мігрень або навіть нудьгу. Охоче берете слово з будь-якого питання, навіть якщо маєте про нього поверхове уявлення. Усюди почуваете себе в своїй тарілці. Беретеся за будь-яку справу, хоча не завжди можете успішно довести її до кінця. З цієї самої причини керівники і

колеги ставляться до Вас з деяким побоюванням і сумнівами. Задумайтесь над цими фактами.

3 балів і менше. Ваша комунікабельність має болісний характер. Ви балакучі, багатослівні, втручаєтесь в справи, які не мають до Вас ніякого відношення. Беретеся судити про проблеми, в яких зовсім не компетентні. Свідомо чи несвідомо Ви часто буваєте причиною різного роду конфліктів у Вашому оточенні. Запальні, образливі, нерідко буваєте необ'єктивні. Серйозна робота не для Вас. Людям - і на роботі, і вдома, і взагалі всюди - важко з Вами. Так, Вам треба попрацювати над собою і своїм характером! Перш за все виховуйте в собі терплячість і стриманість, шанобливе ставлення до людей, нарешті, подумайте про своє здоров'я - такий стиль життя не проходить безслідно.

Підсумки заняття (5хв.):

Пам'ятка на кожен день:

Приклади турботливої комунікації, які Ви можете використовувати кожен день.

- радісно вітайте своїх колег
- посміхайтесь
- "У вас чудові ідеї"
- "Спасибі що запитали моєї думки"
- "Ви по-справжньому креативні"
- "Я поважаю і ціную вашу думку"

Приклади байдужої комунікації, якої слід уникати:

- не хмурьтесь
- не ігноруйте
- не скаржтеся на свою роботу
- "Ця ідея смішна"
- уникайте виглядати і діяти, як ніби сумуєте

- "Скільки разів можна повторювати"
- «Я тут ні до чого»

Домашнє завдання: Продовжити пам'ятки своїми прикладами (щонайменше по 10 прикладів на кожен вид комунікації)

Тема 5 «Конфлікти в трудовому колективі та шляхи їх подолання».

« Ніщо так не покаже характеру, як гарна поведінка в конфлікті, якого не можна уникнути»

Генрі Тейлора

Мета заняття: Визначити поняття «конфлікт», порівняння терміну «конфлікт» із іншими такими як «суперництво», «конкуренція», «криза», розібрати причини та функції конфліктів, розглянути причини і чинники міжособистісних конфліктів та міжгрупових, знайти й пропрацювати виходи вирішення конфліктів, визначити наслідки конфліктів в організації та негативний вплив нерозв'язаних конфліктів, сформулювати та реалізувати в роботу шляхи подолання конфліктів, сформувати почуття єдності з колективом, допомогти зробити висновки про конфлікт, як норму життя, яка має свої позитивні сторони.

Методи та способи: Гра, метод асоціації, лекція, тест, роздатковий матеріал, схеми, таблиці, картки з малюнками.

Вправа «Обери свій емоційний стан» (7-10 хв.) вона потрібна для того, щоб дізнатися чи готова людина наразі займатися та сприймати інформацію, бути повністю присутньою не тільки фізично, але й думками, бути спостережливим та активним: на підлозі або на столі лежить купа карток з малюнками. Кожен учасник повинен вибрати одну картку, яка б характеризувала його на даний момент. Кожен учасник по колу показує картку з малюнком, яку він вибрав і декількома реченнями пояснює чому такий вибір.

Вправа «Торба асоціацій»

- Коли ми говоримо про «конфлікт», у кожного з вас виникають певні асоціації. На дошці написано слово «конфлікт», воно розміщене над «Горбою 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 кладуть у «Горбу асоціацій», озвучуючи їх).

Варіанти відповіді можуть бути: 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.

Обговорення (5 хв.)

- Який заряд мають ці слова (позитивний чи негативний)?
- Що ми відчуваємо під час конфлікту?
- Що таке конфлікт? Яке визначення можна йому дати?

Отже, конфлікт - це різні види протидій, протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність щодо подолання цих суперечностей. Конфлікт — це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання.

Порівняємо термін «конфлікт» із іншими термінами такими як, суперництво, конкуренція, криза.

Разом з поняттям конфлікту використовуються близькі за значенням, але не тотожні за змістом терміни "ворожість", "суперництво", "конкуренція", "криза".

Конкуренція — це особливий тип протиборства, мета якого — отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. У конкуренції чітко позначені й усвідомлені цілі, кінцевий результат.

Суперництво — це боротьба суб'єкта за визнання його особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущих престижних цілей. Суперництво не завжди переходить у конфлікт. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, винагороди, оцінка підлеглих, визнання-колег або керівництва.

Змагання — більш формалізований і мирний тип суперництва, при якому чітко визначені і проголошені форми, цілі суперництва.

Ворожість — це фіксована психологічна установка, готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди переходить у конфлікт і не завжди у конфлікті домінує ворожість.

Криза — це стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення різноспрямованих інтересів. Криза — це результат патологічних змін у змісті і формах життя населення; серйозних порушень механізму контролю у політиці, економіці, культурі; вибуху масової незадоволеності. Кризи часто переходять у конфлікти і супроводжують їх, але не кожний конфлікт породжує кризу.

Суперечність — об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, при якому виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Конфлікт — зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка і приводу суперечності.

Вправа (15 хв.)

Група розбивається на пари та кожна пара вибирає собі ситуацію, яку буде програвати :

Ситуації можна запропонувати такі:

«Із Вами розмовляє друг, а Ви хочете піти...»

«Ваш товариш улаштував Вам зустріч із незнайомою людиною, не попередивши Вас...»

«Люди, які сидять позаду Вас у кінотеатрі, заважають Вам галасливою розмовою...»

«Ваш сусід відволікає Вас від цікавого виступу, ставлячи дурні, на Ваш погляд, запитання...»

«Адміністратор школи говорить, що Ваш зовнішній вигляд не відповідає статусу педагога...»

«Друг просить Вас позичити йому якусь коштовну річ, а Ви вважаєте його людиною неакуратною та не дуже відповідальною...»

Обговорення та визначення (5 хв.) : визначення в якій ситуації який вид конфлікту відбувався, чи може взагалі не призвело до конфлікту.

Лекція (10-15 хв.)

Для аналізу конфліктів велике значення має з'ясування його природи і впливу на виробництво. Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

- 1) незадоволення оплатою;
- 2) несприятливі умови праці;
- 3) недоліки в організації праці;
- 4) невідповідність прав і обов'язків;
- 5) неритмічність праці;
- 6) незручний графік роботи;
- 7) прогалини в технології;
- 8) незабезпеченість завдання ресурсами;
- 9) нечіткість у розподілі обов'язків;
- 10) НИЗЬКИЙ рівень дисципліни;

Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

Деструктивний конфлікт в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

Причини деструктивних конфліктів частіше за все суб'єктивні. Їх поділяють на такі групи:

- 1) неправильні дії керівника;
- 2) неправильні дії підлеглих;
- 3) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

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

У своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин Кеннет Томас (Kenneth W. Thomas) припустив, що необхідно перенести акцент з усунення конфліктів на контроль або управління ними. Вперше в соціальній психології було поставлено питання про неоднозначне ставлення до особистісних конфліктів і було показано, що одне із завдань управління – навчитися керувати всіма фазами конфлікту.

К. Томас виділив наступні п'ять способів врегулювання конфліктів:

Суперництво (конкуренція), як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.

Пристосування, що означає в протилежність суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інших.

Компроміс (нейтральний варіант).

Уникнення, для якого характерна, як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, повністю задовольняє інтереси обох сторін.



Рис. 3.21 Способи врегулювання конфліктів за К. Томасом

Розберемо плюси і мінуси та стратегію поведінки кожного способу.

Пристосування («плюшевий ведмедик»):



Рис. 3.22 Стратегія поведінки у конфлікті «плюшевий ведмедик»

Ключові тези:

- найбільш важливе завдання – відновлення спокою і стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжностей більш вагомий і принциповий для опонента, ніж для вас;

- відкривається можливість більш складних проблемних ситуацій в порівнянні з тією, яка розглядається зараз, а поки необхідно зміцнити взаємну довіру;
- необхідно визнати власну неправоту;
- утвердження своєї точки зору вимагає багато часу і значних інтелектуальних зусиль;
- ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось хороші взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- ви розумієте, що результат набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас.

Пристосування – це такий спосіб поведінки учасника конфлікту, при якому він готовий поступитися своїми інтересами і поступитися іншій людині заради того, щоб уникнути протистояння. Таку позицію можуть займати люди з низькою самооцінкою, які вважають, що їхні цілі та інтереси не повинні прийматися до уваги.

Плюси і мінуси даної стратегії: якщо предмет спору не так вже важливий, а важливіше зберегти добрі взаємини з іншою людиною, то поступитися, дати йому таким чином самоствердитися може бути найкращим варіантом поведінки. Але якщо конфлікт стосується важливих питань, які зачіпають почуття учасників спору, то таку стратегію не можна назвати продуктивною. Її результатом будуть негативні емоції сторони, що поступилася (злість, образа, розчарування та ін.), а в довгостроковій перспективі втрата довіри, поваги і взаєморозуміння між учасниками.

Для наочності цієї стратегії поведінки в конфлікті дано умовну назву м'якої іграшки, яка без жодних зусиль з нашого боку дає нам відчуття тепла і м'якості. Стратегія залагодження в конфлікті спрямована на максимум у взаєминах і мінімум в досягненні особистих переваг. Основний принцип поведінки: «Все, що Ви хочете – тільки давайте жити дружно». Це установка на доброзичливість за рахунок власних втрат, так звана «гра в хованки», але,

звичайно, до певної межі, оскільки інстинкт самозбереження сильно розвинений у всіх людей. Часто такої стратегії дотримуються альтруїсти, іноді зовні, а іноді за переконанням. Тут важливе співвідношення сил супротивників. Якщо співвідношення сил не на його користь і подальша боротьба не має сенсу, то відбувається переорієнтація на установку, девіз якої: «Здаюсь на милість переможця». Стратегія залагодження може бути розумним кроком, якщо конфронтація з приводу незначних розбіжностей може вносити надмірний стрес у взаємини на даному етапі або в тому випадку, якщо інша сторона не готова до діалогу. Бувають і такі випадки, коли потрібно зберегти добрі стосунки. Конфлікти іноді самі дозволяються тільки за рахунок того, що ми продовжуємо підтримувати дружні стосунки. У разі ж серйозного конфлікту стратегія поведінки «Плюшевого ведмедика» призводить до того, що не будуть зачіпатися головні спірні питання і конфлікт залишається невирішеним.

Тактичні дії «Плюшевого Ведмедика»:

- Постійне підкорення вимогам противника, тобто максимальні поступки;
- Постійна демонстрація непретендування на перемогу або серйозний опір;
- Потурання противнику, лестить.

Якості особистості:

- Безхребетність – відсутність власної думки в складних ситуаціях;
- Бажання всім догодити, нікого не образити, щоб не було суперечок і зіткнень;
- Йде на поводу у лідерів неформальних груп, його поведінкою часто маніпулюють;
- Переважає тенденція відволікатися при участі в бесіді.

Компроміс («лисиця»):



Рис. 3.23 Стратегія поведінки у конфлікті «лисиця»

Ключові тези:

- у сторін однаково переконливі аргументи;
- необхідний час для врегулювання складних проблем;
- потрібно прийняти термінове рішення при дефіциті часу;
- співпраця та директивне наполягання на власній точці зору не приводять до успіху;
- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- вас може влаштувати тимчасове рішення;
- задоволення вашого бажання має для вас не надто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволить зберегти взаємовідносини, і ви віддаєте перевагу, тому щоб хоч щось отримати, ніж все втратити.

Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту.

Плюси і мінуси даної стратегії: хоча при компромісі враховуються інтереси всіх конфлікуючих сторін, і цей результат можна назвати справедливим, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків – компроміс можна розглядати тільки як проміжний етап вирішення конфлікту перед пошуком такого рішення, в якому обидві сторони були б задоволені повністю.

Для цієї стратегії характерний тип поведінки лисиці, в якому поєднуються обережність і хитрість. «Лисиця» діє за принципом: «Я поступлюся небагато, якщо ви теж готові поступитися». Виваженість, збалансованість і обережність – основна установка цього типу поведінки. Для даної стратегії однаково значущі особисті цілі і взаємини. Прагнення в будь-якому випадку йти на нормалізацію відносин є слабким місцем цієї стратегії в конфлікті з «акулами». Стратегія компромісів не передбачає аналізу обсягу інформації, «Лисиця» терпить обмін думками, але почуває себе ніяково, так як у неї немає своєї позиції, її поведінка залежить від можливих поступок з іншого боку.

Компроміс вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоб кожен учасник чогось досягнув. Таке рішення проблеми передбачає, що ділиться якась кінцева величина, і що в процесі її розділу потреби всіх учасників не можуть бути задоволені повністю. Тим не менш, розділ порівну нерідко сприймається, як найбільш справедливе рішення і, якщо сторони не можуть збільшити розмір подільної речі, рівноправне користування наявними благами – вже досягнення. Недоліки стратегії компромісу в тому, що одна сторона може, наприклад, збільшити свої претензії, щоб потім здатися великодушною, або здати свої позиції набагато раніше іншій. У таких випадках жодна зі сторін не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє їх потреб. Якщо компроміс був досягнутий без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути не самим оптимальним способом вирішення конфлікту.

Тактичні дії «Лисиці»:

- Торгується, любить людей, які вміють торгуватися;
- Використовує обман, лестощі для підкреслення не надто виразних якостей у противника;
- Орієнтована на рівність у розподілі, діє за принципом: «Всім братам – порівну».

Якості особистості:

– Гранична обережність в оцінці, критиці, звинуваченнях у поєднанні з відкритістю. Такі якості є, безсумнівно, елементом високої культури особистості;

– Насторожене ставлення до критичних оцінок інших людей;

– Очікування м'яких формулювань, красивих слів;

– Бажання переконати людей не висловлювати свої думки занадто різко і відкрито.

Співпраця («сова»):



Рис. 3.24 Стратегія поведінки у конфлікті «сова»

Ключові тези:

- необхідно знайти спільне рішення, якщо вирішення проблеми надто важливе і не допускає компромісних варіантів;
- основною метою обговорення є придбання спільного досвіду роботи, отримання широкої інформації;
- необхідна інтеграція точок зору і зближення думок учасників конфліктної ситуації;
- важливим є посилення особистісної залученості в діяльність і групової згуртованості;

- у вас є час попрацювати над проблемою (це хороший підхід до вирішення конфліктів з огляду на перспективні плани);

- ви і ваш опонент хочете обговорити ідеї та попрацювати над виробленням рішення.

При виборі цієї стратегії учасник прагне вирішити конфлікт таким чином, щоб у виграші опинилися всі. Він не просто враховує позицію іншого учасника, а й прагне добитися, щоб інша сторона теж була б задоволена.

Плюси і мінуси даної стратегії: прагнення вислухати іншу людину, зрозуміти його точку зору, врахувати його інтереси і знайти в спірній ситуації рішення, що влаштовує всі сторони – необхідно в будь-яких довгострокових відносинах. Такий підхід сприяє розвитку взаємної поваги, розуміння, довіри, і, тим самим, робить відносини більш міцними і стабільними. Якщо предмет спору важливий для обох учасників, цей спосіб вирішення конфлікту можна сприймати, як найбільш конструктивний. Важливо, що в багатьох ситуаціях знайти рішення, яке б влаштовувало обидві сторони, може бути дуже важко, особливо якщо протилежна сторона не налаштована на співпрацю, і в цьому випадку процес вирішення конфлікту може бути тривалим і непростим.

Цій стратегії поведінки в конфлікті можна умовно дати назву пташки, якій люди здавна приписували такі якості, як мудрість і здоровий глузд. «Сова» відкрито визнає конфлікт, висуває свої інтереси, висловлює свою позицію і пропонує шляхи виходу з конфлікту. Від супротивника очікує відповідної співпраці.

Основний принцип даної стратегії: «Давайте залишимо взаємні образи, я віддаю перевагу ... А Ви?». Стратегія співпраці спрямована на конструктивне вирішення конфлікту, тобто на роботу з проблемою, а не з конфліктом. «Сова» не приймає тактики уникнення, так як поважає партнера, вона не експлуатує слабкості «Черепahi» і «Плюшевого ведмедика», тому що прагне до діалогу у вирішенні проблеми. По відношенню до «Акули» вона теж поводить себе чесно, протиставляє їй мирні засоби і здоровий глузд. «Сові» властива установка на припинення конфлікту зважаючи на його ескалацію, у разі необхідності вона

схильна до переговорного процесу, де завжди має багато пропозицій-альтернатив. При використанні стратегії співпраці учасники конфлікту стають рівними партнерами, а не супротивниками, які цікаві один одному як люди зі своїми індивідуальностями. Їх завжди цікавлять не тільки суперечливі потреби один одного, але і їх мотивація. Вони прагнуть до щирості у стосунках і максимальній довірі. Партнери визнають свій конфлікт, підкреслюючи загальну основу для взаємодії, якою може стати навіть одне бажання разом знайти вихід із ситуації. Вони не займаються взаємної перепалкою і звинуваченнями – в інтересах справи емоції відкидаються. У пошуку спільних рішень партнери можуть цікавитися історією виникнення конфлікту, але це не є самоціллю. Вони тверезо оцінюють свої можливості і тому схильні до посередництва, а в разі необхідності – до переговорного процесу.

Тактичні дії «Сови»:

- Збирає інформацію про конфлікт, про суть проблеми, про противника;
- Веде підрахунок своїх ресурсів і ресурсів супротивника для вироблення альтернативних пропозицій;
- Обговорює конфлікт відкрито, не боїться розбіжностей, намагається окреслити зону конфлікту;
- Якщо противник пропонує щось аргументоване, розумне, то це приймається.

Якості особистості:

- В будь-якому конфлікті спрямований на вирішення проблеми, а не на звинувачення особистості;
- Позитивно ставиться до новацій, змін;
- Вміє критикувати, не ображаючи особистості, як кажуть, «по справі», спираючись на факти;
- Використовує свої здібності для досягнення впливу на людей.

Ігнорування, уникнення («черепашка»):



Рис. 3.25 Стратегія поведінки у конфлікті «черепашка»

Ключові тези:

- джерело розбіжностей тривіальне і несуттєве в порівнянні з більш важливими завданнями;
- необхідний час, щоб відновити спокій і створити умови для тверезої оцінки ситуації;
- вивчення ситуації і пошук додаткової інформації про природу конфлікту є кращим варіантом, ніж негайне прийняття будь-якого рішення;
- предмет спору не має відношення до справи, веде в бік і при цьому є симптомом інших, більш серйозних проблем;
- підлеглі або колеги можуть самі успішно врегулювати конфлікт;
- напруга занадто велика, ви відчуваєте необхідність її послабити;
- у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом;
- намагатися негайно вирішити проблему небезпечно, оскільки відкрите її обговорення може тільки погіршити ситуацію.

Часто люди намагаються уникнути обговорення конфліктних питань та відкласти прийняття складного рішення «на потім». У цьому випадку людина не відстоює власні інтереси, але при цьому не враховує і інтереси інших.

Плюси і мінуси даної стратегії: така стратегія може бути корисна в двох випадках: коли предмет конфлікту не дуже важливий («Якщо Ви не можете домовитися, яку програму по телевізору дивитися, можна зайнятися чим-небудь іншим» – пише американський психолог С. Кові), або коли з іншою стороною конфлікту не обов'язково підтримувати тривалі відносини (якщо Ви

вважаєте, що річ, яку Вам потрібно купити в цьому магазині занадто дорого коштує, то Ви можете піти в інший магазин). Але в довгострокових відносинах важливо відкрито обговорювати всі спірні питання, а уникнення існуючих труднощів призводить тільки до накопичення незадоволеності і напруги.

Цю стратегію поведінки можна порівняти з поведінкою черепахи, яка в момент небезпеки ховається в свої панцир. Тактичний девіз «Черепахи» – «Залиште мені в спокої і не чіпайте мене». Це пасивно-страждальна установка жертви, втягнутої в конфлікт обставинами. Позиція жертви приваблива в силу певних компенсаційних факторів: жертва отримує значну підтримку оточення; їй всі співчують; їй не потрібно намагатися самій вирішити проблему. За здавалося б безпорадністю може ховатися відчуття того, наявність проблеми стає більш бажаною і приємною, ніж ризик і труднощі, пов'язані з її вирішенням. Якщо жертві загрожують насильство або відчутні втрати, вона може оцінити ризик, пов'язаний зі зміною її ситуації, як неприйнятно високий. Трагедія цієї ролі і нездатність вийти з неї лежить в глибоко вкоріненій установці на безпорадність і нездатність змінити обставини. Чим викликані ці установки? Жертви вчать, як бути жертвами, у інших жертв. Батьки вчать цьому своїх дітей; авторитарні батьки, вчителі, керівники та соціальні системи залякують людей, змушуючи їх прийняти роль жертв. У деяких випадках надмірно обережні звички поступово приводять людей до ролі жертви, так як люди відмовляються наважитися на зміну ситуації або самих себе, хоча при відповідному підході вони могли б викликати позитивні зміни порівняно легко.

Стратегія поведінки «Черепахи» може бути, тим не менш, цілком розумним кроком, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів людини або залученість в нього не відбивається на його розвитку. Такий крок може бути також корисний, якщо він повертає увагу до запущеної проблеми.

З іншого боку, така поведінка може штовхнути противника на завищення вимог або уникнення у відповідь замість прийняття участі в спільному пошуку рішень, може також призвести до непомірного розростання проблеми. Нерідко

ухилення від конфлікту свідомо чи несвідомо застосовується як покарання, щоб змусити іншу сторону змінити своє ставлення до конфлікту.

Стратегія поведінки «Черепахи» призводить до того, що заганяються всередину справжні причини і конфлікт залишається, він ніби зміщується в іншу площину, стає глибшим і складнішим.

Невирішений конфлікт небезпечний тим, що впливає на підсвідомість і проявляється в наростанні опору в інших сферах життя, може навіть приводити до захворювань.

Тактичні дії «Черепахи»:

- Відмовляється вступати в діалог, застосовуючи тактику демонстративного ігнорування;
- Уникає застосування силових прийомів;
- Ігнорує всю інформацію від противника, не довіряє фактам і не збирає їх;
- Заперечує серйозність і гостроту конфлікту;
- Систематично зволікає в прийнятті рішень, завжди запізнюється, оскільки боїться робити хід у відповідь. Це ситуація втрачених можливостей.

Якості особистості:

- Сором'язливість у спілкуванні з людьми;
- Нетерпіння до критики – сприймання її як атаки на себе особисто;
- Нерішучість у критичних ситуаціях, діє за принципом: «може якось обійдеться»;
- Невміння запобігти хаосу і без предметності в бесіді.

Суперництво, конкуренція («акула»):



Рис. 3.26 Стратегія поведінки у конфлікті «акула»

Ключові тези:

- потрібні швидкі і рішучі заходи в разі непередбачених і небезпечних ситуацій;
- доцільно при вирішенні глобальних проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності (при впевненості у своїй роботі);
- йде взаємодія з учнями, що віддають перевагу авторитарному стилю;
- результат дуже важливий для вас, і ви робите ставку на власне вирішення проблеми;
- ви володієте достатнім авторитетом для прийняття рішення, цілком очевидно, що запропоноване вами рішення найкраще;
- ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати.

Суперництво – такий вид поведінки в конфлікті, в якому людина прагне домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої. Людина, яка слідує цій стратегії, впевнена, що вийти переможцем з конфлікту може тільки один учасник і перемога одного учасника неминуче означає поразку іншого. Така людина буде наполягати на своєму, щоб те не сталося, а позицію іншої людини не братиме до уваги.

Плюси і мінуси даної стратегії: завзяте відстоювання своїх інтересів на шкоду інтересів іншої людини може допомогти людині тимчасово отримати перемогу в конфліктній ситуації. Однак для підтримки тривалих відносин (будь

то дружні відносини, відносини з коханою людиною, в сім'ї, на роботі і т.і.) такий підхід не працює. Тривалі відносини можуть бути стійкими тільки в тому випадку, якщо враховуються бажання та інтереси всіх учасників, а програш однієї людини, як правило, означає програш всіх. У тривалих відносинах можливі лише елементи змагання, за умови, що воно проводиться чесно і за задалегідь визначеними правилами і його результати не мають сильного впливу на відносини між його учасниками. У цьому випадку змагання, може допомогти оживити обстановку і змусити людей більш активно домагатися своїх цілей.

Для такої стратегії характерний тип поведінки, який образно можна представити поведінкою акули в момент нападу. Цей тип поведінки жорстко орієнтований на перемогу в будь-якому випадку, не рахуючись з власними втратами, найкраще характеризує таку поведінку вираз «пре напролом». Перевага такої поведінки в конфлікті нерідко пояснюється підсвідомим прагненням захистити себе від болю, спричиненого почуттям поразки, тому ця стратегія відображає таку форму боротьби за владу, при якій одна сторона виходить безсумнівним переможцем. Ця стратегія виявляється необхідною в тому випадку, якщо певна особа, наділена владою, має навести порядок заради загального благополуччя. Вона, без сумніву, виправдана, якщо хтось бере контроль у свої руки, для того щоб захистити людей від насильства або необачних вчинків. Однак стратегія поведінки «Акули» рідко приносить довгострокові результати – сторона, що програла може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробувати саботувати його. Той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитися від співпраці.

Тактичні дії «Акули»:

- Жорстко контролює дії супротивника і його джерела інформації;
- Постійно і навмисно тисне на супротивника всіма доступними засобами;
- Використовує обман, хитрість, намагаючись контролювати ситуацію;
- Провокує противника на необдумані кроки і помилки;

– Висловлює небажання вступати в діалог, тому що впевнена у своїй правоті, і ця впевненість переходить в самовпевненість.

При зіткненні з таким типом поведінки в конфлікті потрібно пам'ятати, що «Акула» боїться, коли про неї збирається інформація, і намагається перекрити всі інформаційні джерела про себе, а також не хоче і боїться відкритого обговорення проблеми конфлікту, так як вона її не цікавить, для неї важлива лише власна позиція. Вступаючи в конфліктний процес, вона воліє, щоб інші уникали або залагоджували конфлікти.

Якості особистості:

- Владність, авторитарність;
- Нетерпіння до розбіжностей і інших точок зору;
- Орієнтація на збереження того, що є;
- Боязнь нововведень, неоднозначних рішень;
- Боязнь критики свого стилю поведінки;
- Використання свого становища з метою досягнення влади;
- Ігнорування колективних думок і оцінок у прийнятті рішень у критичних ситуаціях.

Тест (10 хв.) Думаю, Вам буде цікаво з'ясувати яким типом поведінки в конфліктних ситуаціях володієте Ви. Для цього пропоную пройти тест, який виявить Ваш тип поведінки.

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «неправильних». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

В. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я намагаюся домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю можливим у чимось поступитися, аби домогтися іншого.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.

В. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

12. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.

30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншим людиною могли домогтися успіху.

Таблиця 3.12

Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальником

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25, 27В, 30А.

Обробка результатів

В ключі кожен відповідь А чи дає уявлення про кількісному вираженні: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з вказаним у ключі, йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Для обробки результатів зручно використовувати маску.

Є два варіанти А і В, з яких ви повинні вибрати один, у більшою мірою відповідає вашим поглядам, вашу думку про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба як можна швидше.

Визначення функцій конфлікту (8 хв.)

Конфлікти сприяють розвитку і змінам в організації, оскільки викривають недоліки, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам. Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Проблеми розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більш посилюються і руйнівно діють на організацію. Конфлікти можуть також зменшити негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думки, що, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і "діагноз" ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки.

Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність.

У процесі конфлікту проблему можна вирішити шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі у здійсненні рішень — ворожість, почуття несправедливості і вимушеність діяти проти своєї волі.

Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях.

Конфлікт робить внесок у структурування організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіл позицій влади між ними.

Дисфункціональні наслідки конфліктів Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

- Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.
- Незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, втрата продуктивності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співпраці в майбутньому.

- Перешкода здійсненню змін і упровадженню нового.
- Висока відданість своїй групі, в результаті чого зростає непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.
- Уявлення про іншу сторону як про "ворога", уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони — як про негативні.
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.
- Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін [22, 118-119].

Слово тренера, збір думок (8 хв.): На Вашу думку чому конфлікти треба розв'язувати?

...

Найбільшої шкоди організаціям завдають незалагоджені конфлікти. За деякими оцінками більше 65% проблем у трудовому колективі пов'язані з порушеннями відносин між співробітниками, а не з браком навиків або мотивації поведінки окремих працівників.

Нерозв'язані конфлікти в організації призводять до наступних негативних явищ.

- Втрата управлінського часу.
- Погіршення якості ухвалюваних рішень. Для ухвалення ефективного рішення той, хто його приймає, потребує обґрунтованої інформації. Якщо між джерелами інформації (співробітниками, керівниками, підлеглими, допоміжним персоналом) і тими, хто ухвалює рішення, відносини порушені, то між ними функціонує спотворена інформація, яка призведе до непередбачуваних наслідків.
- Втрата кваліфікованих працівників.
- Реорганізація. Перестановка співробітників, роз'єднання конфліктуючих (наприклад, зміна безпосереднього керівника) можуть знизити напругу, але збільшити витрати.

- Саботаж. Нанесення збитку репутації, навмисне псування устаткування, порушення виробничого процесу — це найочевидніші втрати від конфлікту.

- Зниження бажання працювати. Важко зберегти ентузіазм і відповідальність, якщо увага співробітників зайнята розбіжностями з колегами і керівництвом.

- Втрата робочого часу. Конфлікт може стати причиною прогулів, зростає захворюваність працівників.

Вправа «Довірче падіння» (10-15 хв.)

Учасники утворюють велике коло. Одна людина займає місце в центрі кола. Вона повинна за наказом ведучого впасти на руки кому-небудь із часників, які утворюють коло: для цього потрібно заплющити очі, розслабитися й падати назад. Кожний з учасників повинен отримати можливість падати й ловити.

Після завершення вправи група обговорює враження від виконаної вправи.

Вправа «Позиція» (10-15 хв.)

Учасники утворюють два кола: зовнішній і внутрішній. Зовнішнє коло рухається, внутрішнє — залишається на місці. Ті з учасників, які знаходяться в зовнішньому колі, висловлюють своє враження про партнера у внутрішньому колі, починаючи фразою: «Я бачу тебе...», «Я хочу тобі сказати...», «Мені подобається в тобі...» Через 2 хвилини зовнішнє коло пересувається на одну особу й т. д.

Пропонуємо розібрати етапи управління конфліктом, щоб надалі Ви мали уявлення, як можна запобігти конфлікт.

Управління міжособистісними конфліктами в організації

N.	Етап управління	Основний зміст етапу
1	Прогнозування конфлікту	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників; знання і аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту на стадії виникнення конфліктної ситуації (обмеження відносин, підкреслено-офіційна форма спілкування, критичні вислови на адресу суперника і ін.)
2	Попередження конфлікту	На основі поглибленого аналізу причин і чинників конфлікту, що назрівас, вжити заходи до їх нейтралізації: педагогічні (бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин); адміністративні (зміна умов праці; переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи ІТ.П.)
3	Регулювання конфлікту	Добитися визнання конфліктуючими реальності конфлікту; нагадати конфліктуючим про дотримання коректності у взаємостосунках; використовувати всі технології, обмежити число учасників конфлікту, не Припустити залучення в конфлікт інших співробітників
4	Вирішення конфлікту	Виходячи з оцінки глибини конфлікту використати один із способів подолання: адміністративний або педагогічний

Рис. 3.27 Етапи управління конфліктом

Вправа «Способи вирішення конфлікту» (10-15 хв.)

Група ділиться на чотири підгрупи. Кожній пропонується на вибір картки з таким змістом:

Конкуренція : «Щоб я переміг, ти повинен програти».

Пристосування « Щоб ти виграв, я повинен програти».

Компроміс « Щоб кожен з нас щось виграв, кожен повинен щось програти».

Співробітництво « Щоб я виграв, ти теж повинен виграти».

Кожній підгрупі пропонується обговорити, підготувати і продемонструвати конфліктну ситуацію, в якій показується певний вид поведінки.

Обговорення: як цей вид поведінки в конфлікті впливав на ваш емоційний стан, ваші почуття? Які причини спонукають людей обирати такий

стиль поведінки в конфлікті? Який стиль найконструктивніший для добрих взаємостосунків?

Узагальнюючи проведену роботу можна прийти до висновку про те, що для стратегії уникнення в конфлікті не характерна наполегливість з метою задоволення власних інтересів. Найбільшою наполегливістю задля задоволення власних інтересів характеризується конкуренція. Співпраця поєднує максимальну наполегливість щодо задоволення як власних інтересів, так і інтересів іншої людини.

Чотири структурні методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Один з кращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, - роз'яснення ТОГО, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут слід згадати такі параметри, як рівень результатів, який необхідно досягти, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначені політику, процедури і правила організації. Причому, керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією — це вживання координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів — ланцюг команд. Як відзначав Вебер і представники адміністративної школи у соціології, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо двоє або більше

підлеглих мають розбіжності з якогось робочого питання, конфлікту можна уникнути за допомогою їх керівника, пропонуючи йому ухвалити рішення, обов'язкове до виконання конфліктуючими. Принцип

єдиноначальності полегшує використання кадрової ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий чудово знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради між відділами. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, добилися більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Постановка загальноорганізаційних комплексних цілей — ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі — направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим працівникам і прагнуть підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп [22, 138-139].

Сюжетно - рольова гра „Млин” (10хв.)

Рівне число учасників тренінгу утворюють два кола (один всередині іншого), встають лицем один до одного і розігрують у парах дрібні діалоги - ситуації, які задає ведучий. Діалог триває 2 хвилини. Після кожного діалогу зовнішнє коло робить кілька кроків, наприклад за годинниковою стрілкою, кожен учасник міняє партнера, розігрується такий епізод.

Ситуації для розігрування:

- розташовані у зовнішньому колі грають роль контролерів автобуса, а ті, що перебувають у внутрішньому - роль безквиткових пасажирів;
- внутрішнє коло - продавці, яким немає діла до покупців, а зовнішнє - покупці;
- зовнішнє коло - начальник, який «застукав» підлеглого, що запізнився, а внутрішнє - підлеглий;
- внутрішнє коло - мешканець. Якого залив сусіда зверху, зовнішнє коло - сусід зверху.

У ході обговорення учасники аналізують свою найбільш типову поведінку в різних ситуаціях, емоції, які виникли.

Теоретична частина

Управління конфліктними ситуаціями

Як було відзначено вище, навіть в організації з ефективним управлінням конфлікти не можна усунути, але ними можна управляти так, щоб максимально збільшити загальний виграш для конфліктуючих сторін. Існує декілька ефективних способів. Розглянемо чотири варіанти управління конфліктною ситуацією:

- запобігання; •придушення; •відстрочення; •розв'язання.

Стратегія запобігання конфлікту полягає у наступних діях.

1. Усунути реальний предмет конфлікту.
2. Залучити арбітром незацікавлених авторитетних осіб за умови готовності учасників прийняти і виконати його рішення.
3. Зробити так, щоб один з конфліктуючих відмовився від предмету конфлікту на користь іншого.

Стратегія придушення конфлікту. Застосовується щодо конфліктів у необоротно деструктивній фазі і до безпредметних конфліктів. Передбачає наступні дії:

1. Цілеспрямовано і послідовно скоротити кількість конфліктуючих;
2. Розробити систему правил, норм, розпоряджень, що впорядковують взаєностосунки між потенційно конфліктними між собою людьми.

3. Створювати і постійно підтримувати умови, які утруднюють або перешкоджають безпосередній взаємодії між потенційно конфліктними між собою людьми.

Стратегія відстрочення. Це тимчасові заходи, що допомагають лише послабити конфлікт з тим, щоб пізніше, коли дозріють умови, добитися його подолання.

Передбачає наступні дії.

1. Змінити ставлення одного конфліктуючого до іншого за допомогою трансформацій в образі одного учасника щодо свого опонента:

а) змінити оцінку учасником сили опонента;

б) зменшити чи збільшити роль або місце опонента в його образі, наявному у іншого учасника.

2. Змінити уявлення конфліктуючого про конфліктну ситуацію (умови конфлікту, взаємовідносини людей тощо).

3. Змінити значущість (характер, форму) об'єкту конфлікту для конфліктуючого і тим самим зробити його менш конфліктним (понижити або підвищити цінність об'єкту конфлікту і тим самим зробити його відповідно непотрібним або недосяжним) [22, 141-142].

Вправа „Айсберг” (7 хв.)

Уявіть, що ви опинилися в океані і пливете на крижині. Ви бачите, що на вас пливе величезний айсберг. - Як ви почуваетесь? (Записую на дошці почуття учнів) - А тепер скажіть, як ви почуваетесь, коли знаходитесь в конфлікті? (Записую на дошці почуття учнів)

- Чи можна щось змінити в цих двох ситуаціях (на крижині в океані й у конфлікті)?

- Насправді варто зрозуміти, що конфлікт – це нормально. Всі люди різні, й відмінності інших приймати важко. Але потрібно намагатися завжди знаходити вихід із конфлікту.

Наостанок хотілося б роздати Вам пам'ятку.

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.

Ще одна пам'ятка (ведучий роздає)

Правила попередження конфліктів.

- Навчіться відмовлятися від конфлікту.
- Якщо ви хочете уникати скандалів і сварок, для початку свідомо відмовтеся брати участь у сварках. Цю відмову треба перевести в підсвідомість, тобто вона повинна стати принципом у вашій поведінці, психологічною установкою.
- Не говоріть відразу з напруженою людиною.
- Пам'ятайте, що прямолінійність хороша, але не завжди.
- Перш, ніж казати про неприємне, постарайтеся створити доброзичливу атмосферу, відзначте заслуги людини і його добрі справи.
- Постарайтеся подивитися на проблему очима опонента, стати на його місце.
- Нічого не треба доводити. У будь-яких конфліктах ніхто ніколи і нікому нічого не може довести. Навіть силою. Негативні емоційні впливи блокують здатність розуміти і погоджуватися.
- Перестаньте конфліктувати першим. Якщо так вже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягнули в конфлікт, спробуйте зробити єдине - замовчати. Одностороннього конфлікту не буває. Ваше мовчання дозволяє вийти з сварки і припинити її.
- Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: «Ну, ось поліз у пляшку! ... А чого ти нервуєш, чого злишся? »... Подібні «заспокойливі» слова тільки зміцнюють і підсилюють розвиток конфлікту.
- Не приховуйте доброго ставлення до людей, частіше висловлюйте схвалення своїм товаришам, не скупіться на похвалу.

Рис. 3.28 Правила спілкування в конфліктній ситуації.

Рефлексія, зворотній зв'язок (15 хв.) за всією програмою тренінга.

Чи збулися сподівання на тренінг?

Що для себе винесли?

Що було найцікавішим?

Чим будуть користуватися надалі в роботі кожного дня?

Які б питання ще хотілося б висвітлити?

Завершальне слово тренера. Побажання та добре слово учасникам.

3.3. Результати впровадження тренінгової програми в організації

При проведенні тренінгу - у центрі уваги - самостійне навчання учасників та інтенсивна їх взаємодія. Відповідальність за результативність навчального процесу несуть однаковою мірою як ведучий, так і кожний учасник тренінгу. Оцінювання тренінгу робиться з метою добутку поліпшень. Планування оцінювання робиться з наміром проаналізувати результати і тимчасово провести необхідні зміни, і потім слід провести ще одне оцінювання. Такий циклічний підхід – узгодження стандартів, поліпшення діяльності, перевірка відповідності стандартам, оцінювання і так далі – основа по-справжньому корисної процедури оцінювання кожного аспекту процесу навчання і розвитку учасників тренінгу. Основна увага спрямована на максимізацію використання ресурсів, вірогідність успішності тренінгу і дії на мотивацію працівників.

Головною метою перевірки результативності тренінгового навчання є забезпечення ефективності формування вмінь, навичок та компетенцій, стимулювання робочої діяльності у персоналу, формування у них прагнення до самоосвіти та саморозвитку, мотивація.

Також маємо оцінити вплив тренінгу на учасників. Після проведення тренінгової програми ми як тренер повинні проаналізувати, чи був тренінг актуальним та цікавим, чи стимулював питання та дискусії, чи впливає на життя учасників поза тренінгом.

Щодо висновків ефективності навчання то ми взяли за основу «Модель оцінки навчання персоналу Дональда Киркпатріка». Киркпатрік запропонував чотири рівні для оцінки навчання у своїй моделі: критерії реакції, критерії навчання, критерії поведінки та критерії результатів. Чотирирівнева модель Кіркпатріка внесла значний внесок у покращення мислення та практики оцінювання навчання [66, 3].

Це перемістило фокус практики оцінювання навчання на результати та надихнуло розробку кількох інших моделей оцінювання.

Дана модель будується на чотирьох рівнях оцінки ефективності навчання персоналу: 1) реакції слухачів на програму навчання, яка проводиться шляхом анкетування або оцінки листів реагування; 2) знань і досвіду, отриманих слухачем на програмі навчання - визначення ступеня засвоєння отриманих знань за допомогою тестів, завдань, симуляції; 3) поведінки на робочому місці - даний етап є одним з найбільш складних в оцінці, оскільки ефект від навчання може бути помітний не відразу. Однак проведення обстеження роботи співробітників на робочому місці, перевірки планів дій, ступеня розуміння цілей і завдань як всієї організації, так і окремого співробітника, дозволяє виявити успішність навчання; 4) впливу програми навчання на діяльність організації. Відбувається шляхом визначення ключових факторів, які виявляють ефективність навчання (підвищення продуктивності, поліпшення якості, зменшення кількості нещасних випадків, зниження плинності кадрів) [62]. При цьому важливо знати точні дані цих показників до навчання, тобто до результатів відносяться лише ті зміни, які відбулися після навчання співробітників.

Проаналізували ефективність тренінгу за 4 рівнями: Рівень реакції – на якому ми з'ясували, як брали участь у навчанні учасники, як реагували безпосередньо на саме навчання - чи подобалося воно їм, і для чого вони будуть використовувати отримані навички та знання. На цьому рівні ми використали листи реагування з такими питаннями : «Чи доступний був матеріал?», «Чи була для Вас ця інформація новою?», «Вкажи 3 найбільш характерні ознаки тренінгу», «Чи використовував викладач найбільш ефективні методи для підтримки інтересу учасників, передачі їм знань, формування у них навичок і установок?», «Чи сприяли аудіовізуальні засоби поліпшення комунікації і підтримці інтересу учасників?», «Що ще може бути зроблено для поліпшення програми?». Відповіді були позитивними 94% , 6 % нейтральними. Негативна реакція учасників може мінімізувати мотивацію персоналу до розвитку. Тож, ми раді, що негативної реакції впродовж нашого тренінгу не було. І ми сміливо продовжили.

Емоційний рівень оцінює, сподобався курс чи ні. Це не означає, що навчання, яке подобається - більш ефективно, але коли людина розслаблена, мозок більше готовий вчитися, інтересу й уваги теж більше.

Щоб проаналізувати яку реакцію викликало навчання ми зібрали відповіді учасників на опитувальник «Післямак тренінгу» (представлений у додатку Е) - де були такі запитання:

«вкажи 3 найбільш характерні ознаки тренінгу», «вкажи 3 своїх найбільш позитивних спогади на тренінгу», «визнач 3 найцікавіших для себе знань, понять», «вказіть причину, чому не забуду тренінг».

На другому рівні навчання - оцінюємо, якою мірою засвоїли учасники нову інформацію, сформувавши вони необхідні відносини, чи змінилися і наскільки їхні знання, установки під кінець процесу навчання. Складаємо з учасниками план дій: «Чого хотіли б навчитися робити?», «Що може завадити вам у досягненні успіху?», «Яким чином будете долати виниклі перешкоди?»

За нашими спостереженнями покращилися знання, вдосконалились навички. Працівники виконують ту ж саму задачу значно швидше, ніж раніше. Кількість можливих рішень зростає. Показники ростуть. Підприємство має прибуток. Організація залучає учасників тренінгу до допомоги в навчанні і адаптації нових співробітників, що тим самим перевіряє якість придбаних знань. Ми запропонували заповнити анкети, в якій перевіряється засвоєння теоретичного матеріалу (анкета у додатку Д).

На третьому рівні аналізуємо поведінку. Тут ми визначаємо, чи змінилося в результаті навчання поведінка його учасників, чи застосовують вони щонебудь з отриманих навичок і знань на своєму робочому місці. Тут ми створили анкету з такими питаннями: «Чи були отримані нові знання?» «Наскільки покращився в результаті навчання поведінку на роботі?», «Через скільки змогли застосовувати навчання в своїй роботі?», «Якщо ж до сих пір не вийшло, то чому?», «Які навички Ви винесли для себе з тренінгу та які звички хотіли в собі розвинути?». Ми проводили роботу оцінювача за допомогою співбесіди в стилі коучингу, це дозволило визначити розуміння співробітником

своїх трудових цілей і вкладу в загальну справу, а також оцінити загальний соціально-психологічний клімат колективу.

Киркпатрік вказує на те, що відсутність змін в поведінці учасників не означає, що тренінг був неефективний. Можливі ситуації, коли реакція на тренінг була позитивною, навчіння відбулося, але поведінка учасників в подальшому не змінилося, оскільки для цього не були дотримані необхідні умови. Тому відсутність зміни поведінки учасників після тренінгу не може бути приводом для прийняття рішення про припинення програми [35, 93]. Киркпатрік рекомендує в цих випадках крім оцінки реакції і навчання перевірити наявність наступних умов :

Бажання учасників змінити поведінку.

Наявність в учасників знань про те, що і як робити.

Наявність відповідного соціально-психологічного клімату.

Заохочення учасників за зміну поведінки [35, 94].

Для оцінки цього рівня ми застосували спеціально розроблені тести та завдання щодо визначення ступеня розвитку цих самих навичок. Попередньо оцифрували за шкалою від 1 до 10. Потім порівняли результати учасників до початку тренінгів та після їх завершення згідно з обраною шкалою. Маємо результати до тренінгу +4, а після нього стало +7, що свідчить про позитивні результати.

Четвертий рівень – результати оцінити досить непросто, так як тут потрібно визначити, як змінилися бізнес-показники організації. Потрібно правильно вибрати показники, які будуть вимірюватися як до, так і після проведення навчання. А для цього потрібен час. Киркпатрік наголошує, що проведення оцінки необхідно здійснювати до, під час і після процесу навчання, а також через деякий час, коли результати стануть більш помітними.

Оцінка впливу програми навчання визначає, наскільки змінилися бізнес-показники компанії. Якщо мова йде про фінансові дані, таких як обсяг продажів, прибуток, витрати, то внесок тренінгу виміряти досить складно,

оскільки проведений тренінг не є єдиним чинником, що впливає на ці показники. Тобто оцінці підлягають виробничі показники (поліпшення якості, збільшення продуктивності праці персоналу, зростання продажів, зменшення кількості виробничих травм, зниження часу обслуговування клієнтів, зменшення виробничих витрат і ін.). Тому, цей показник ми заміряли до навчання, після та заміряємо через пів року. І лише тоді зможемо якісно зробити висновки наскільки ефективною була програма навчання. Щодо результатів тренінгової програми на підвищення рівня корпоративної культури, нижче опишемо наші спостереження.

Таким чином, реалізація всіх етапів дозволить провести якісну оцінку ефективності навчання персоналу організації. Однак не можна забувати, що оцінка - не самоціль, а лише засіб пошуку недоліків в роботі всієї системи, зон вдосконалення і розвитку або технологія, яка доводить корисність навчання з економічної точки зору.

Наприкінці всього ми проанкетували працівників до навчання, під час і після однією ж тою самою анкетною, з одними ж тими самими запитаннями (додаток Ж). І результати були вражаючими після проходження тренінгових занять.

Використання удосконаленої моделі оцінки ефективності навчання дозволяє обґрунтувати значимість навчання в загальній системі роботи з персоналом, визначити раціональність використання тих чи інших методів навчання, а також виявити недоліки на різних етапах проведення навчання і скорегувати програми для подальшої успішної роботи компанії.

Без оцінки ефективності процесу навчання неможливо вибудувати систему навчання і розвитку, яка забезпечує необхідні бізнес-результати.

Якщо казати про досягнення, які ми виявили після проходження учасниками тренінгової програми навчання то можемо виділити такі аспекти:

1. Відбулося удосконалення комунікативних вмінь та навичок, продуктивного спілкування індивідів з різними ціннісними орієнтаціями.

2. Сформулювалися вміння вирішувати міжособистісні конфлікти та конфлікти організацій.

3. Відбулася корекція ролей, функцій та статусних позицій співробітника в команді й організації, дослідження та зміцнення міжособистісних зв'язків у групі.

4. Відбулося забезпечення згуртованості групи, розвитку "командного почуття", вміння працювати на спільний результат.

Оскільки процес змін динамічний, такі оцінки-контрольні заміри - необхідно проводити кілька разів. Адже ефективність роботи одного співробітника може зрости і не опускатися, а в іншого після сплеску ефективності в перші два тижні після тренінгу, буде спостерігатися її спад [62]. Необхідно розібратися в тому, чому це сталося: можливо, у працівника немає впевненості в собі або він зіткнувся з проблемою, яку не може вирішити самостійно, тут причина його неуспіху криється зовсім не в отриманих навичках. На якомусь етапі пошук цієї причини входить у вартість тренінгу, а на якомусь передбачається вже дослідницька робота.

ВИСНОВКИ

В першому розділі теоретичної частини нашого дослідження ми на основі аналізу психологічної літератури та літератури з менеджменту з'ясували сутність і зміст понять «цінність» та «ціннісні орієнтації». Проаналізувавши літературні та періодичні джерела визначили тотожність та відмінність понять «корпоративна культура» та «організаційна культура», вивчили поняття «корпоративної культури» та визначили роль корпоративної культури для внутрішнього та зовнішнього середовища. Узагальнивши широку палітру термінології та сенс різноманітних понять виокремили для себе і подальшої своєї роботи таке поняття корпоративної культури - це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т.ін., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників. Саме це поняття підтвердилося в подальшому вивченні і дослідженні корпоративної культури саме на підприємстві ТОВ «Аскет Шіппінг». В другому розділі вже саме експериментального дослідження нашого за допомогою певних методик, а саме Онлайн – тест «Піраміда Маслоу» (на визначення ступеню задоволеності потреб). За допомогою тесту ми виявили ті потреби, що є для працівників найсуттєвішими і головними, які мотиви на даний момент ними рухають. Наступною методикою, яку ми використали в нашому дослідженні була методика М. Рокича «Ціннісні орієнтації у модифікації О.Б.Фанталової». Ми обрали цю методику для виявлення ступеня дисоціації (розбіжності) між «цінним» і «доступним» в мотиваційно-особистісної сфері особистості. Ми виділили такі показники, як «внутрішній конфлікт» і «внутрішній вакуум», а також визначили у скількох співробітників існує «нейтральна зона» між «цінністю» та «доступністю». Експрес-діагностикою соціальних цінностей особистості ми виявили особисті, професійні і соціально-психологічні орієнтації та переваги персоналу і

отримавши результати: найвагомішими для опитувальників стали родинні цінності, за ними професійні, фінансові, інтелектуальні, соціальні, фізичні, духовні і найменш значущими стали суспільні цінності – дають нам змогу вибирати вид мотивації співробітників. Ціннісним опитувальником Шварца дослідили динаміку змін цінностей для особистості в зв'язку з її життєвими проблемами. На визначення цінностей та потреб персоналу ми використовували такі методи дослідження: емпіричні методи: спостереження – систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта. Дає змогу отримати первинну інформацію про об'єкт дослідження у вигляді сукупності емпіричних тверджень. Вимірювання – це процедура визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру. За даними результатів ми змогли провести паралель, як впливають цінності співробітників на формування корпоративної культури та збереження позитивного середовища. Людина, яка відчуває себе в безпеці, впевнена в завтрашньому дні, має змогу розкрити себе та розвиватися, яка не боїться відстоювати свою думку, проявляти ініціативу буде справжнім амбасадором своєї компанії та лояльним співробітником. Але є куди рухатися і розвиватися. Процес розвитку постійний і прогресуючий, тому ми створили тренінгову програму спрямовану на формування позитивної корпоративної культури. Після навчання маємо позитивні показники: навчанням ми забезпечили згуртованість групи, вміння працювати на спільний результат, розвиток командної роботи, сформулювали вміння вирішувати міжособистісні конфлікти та конфлікти організацій, Зросла кількість задач, які стали вирішуватись в команді. За нашими спостереженнями покращилися знання, вдосконалились навички.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агранович В. Б. Коммуникационный менеджмент : учебное пособие / ред. В. Б. Агранович, А. П. Моисеева Томск : Изд-во ТПУ, 2008. 143 с.
2. Ананьев Б. Г. Комплексное изучение человека и психологическая диагностика. *Вопросы психологии*. 1968. № 6. С. 21-33
3. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 6 (11). С. 224–233.
4. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73
5. Артеменко М. Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. № 917. С. 91-99.
6. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 682. С. 11-15.
7. Балика О. Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
8. Беляк Т. А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2014. № 3. С. 10-12.
9. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
10. Василевский Ю. Л. Опыт разработки теста для оценки работников организации. *Журнал прикладной психологии*. 2001. № 3. С. 37-60.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. Київ. Ірпінь: ВТ "Перун", 2001. 1440 с.
12. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2006. № 554. С. 240-245.
13. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / ред. О. С. Виханский, А. И. Наумов Москва : Изд-во МГУ, 1995. 670 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
15. Вознюк А. В. Результати впровадження тренінгової програми психологічної допомоги керівникам щодо успішного управління педагогічними працівниками в освітніх округах. *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 35. С. 67-76.
16. Володарська Н. Роль ієрархії цінностей особистості в процесі самотворення. *Проблеми гуманітарних наук. Серія : Психологія*. 2015. Вип. 35. С. 166-176.
17. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / ред. Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли: пер. с англ. 8-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. 662с.
18. Горбунова В. Психодіагностика цінностей у практиці командотворення. *Психологія особистості*. 2013. № 1. С. 222-230.
19. Грищенко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
20. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі / за ред. О. А. Грішнкової, Я. В. Ольшанської. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: О.

О. Беляев. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. Т. 1. С. 223-232.

21. Джаманбаев Э. Корпоративная культура и ее обратная сторона брендинг. Москва : Центр тренинга и консалтинга РАГС, 2003. 400 с.

22. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

23. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94-100

24. Кагляк О. О. Корпоративна культура в організації. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/17693> (дата звернення 05.09.2021)

25. Капцов А. В. Карпушина Л. В. Тест личностных ценностей: Руководство по применению 3-е издание, доп. Самара: ИПК «Содружество», 2010. 40 с.

26. Карандашев, В. Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. СПб.: Речь. 2004. 70 с.

27. Катаєва І.А. Вплив процесу задоволення потреб на мотивацію та розвиток персоналу. Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (21-22 жовтня 2021 року, м. Запоріжжя). Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 145с.

28. Коротков З. М. Организационное поведение / ред. З. М. Коротков, А. Н. Силина. Тюмень : Вектор Бук, 1998. 308 с.

29. Лапига Т. А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.

30. Лисовский В. Т. Динамика социальных изменений (опыт сравнительных социологических исследований российской молодежи). *Социологические исследования*. 1998. № 5. с. 101

31. Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури : навч. посіб. / за ред. І. М. Ломачинської, О. Д. Рихліцької, Н. В. Барни. Київ : Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини "Україна", 2011. 280 с.
32. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.
33. Максименко С. Д. Теорія і практика психолого - педагогічного дослідження. Київ: КДПІ, 1990. 240 с.
34. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ: Вид-во ТОВ "КММ", 2006. 240 с.
- 35 Меліхов І. В., Бойченко Ю. І. Оцінка ефективності – один із шляхів удосконалення системи навчання та розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №1. С. 92-96
36. Могутнова Н. Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях: дис. канд. социологических наук: 22.00.04 / Могутнова Н. Н. Москва, 2007. 195 с.
37. Ожегов С. И. Словарь русского языка : 70 000 слов / под ред. чл.-кор. Акад. наук СССР Н. Ю. Шведовой. Ин-т рус. яз. 22-е изд., стер. Москва: Русский язык, 1990. 921 с.
38. Олійник Т. І. Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.
39. Пахомова Е. В. Методика диагностики ценностных ориентаций (МДЦО). *Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология»*. 2011. № 2(10).
40. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
41. Петровская Л. А. Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга. Москва : МГУ, 1982. 168 с.

42. Пригожин А. И. Методы развития организации. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с.
43. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: навч. посібн. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2006. 218 с.
44. Рассоха І. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». Харків : ХНАМГ, 2011. 76 с.
45. Семикіна М. В. Беляк Т. О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. / Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: 2015. № 2 (10). С. 54-63.
46. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. №15. С. 96-98
47. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие. Москва : ООО «Журнал управление персоналом», 2003. 456 с.
48. Соціологія: короткий енциклопедичний словник / уклад. ред. В. І. Волович Київ : Укр. Центр духовної культури, 1998. 728 с.
49. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навч.- метод. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 206 с.
50. Турчинов Л. І. Кадрова політика і управління персоналом: проблеми теорії і практики. *Комунікологія*. 2014. Т. 7. № 5. С. 103-117.
51. Удовідненко Р. С., Кіреєва В. С. Порівняльний аналіз моделей оцінки ефективності навчання персоналу. *Сучасні проблеми науки та освіти*. 2014. № 6
52. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
53. Фанталова Е. Б. Об одном методическом подходе к исследованию мотивации и внутренних конфликтов. *Психологический журнал*. 1992. Т. 13. № 1. С. 107-117

54. Фанталова Е. Б. Уровень соотношения «ценности» и «доступности» в различных жизненных сферах»: психометрическое исследование показателей. *Методика. Мир психологии. Научно-методический журнал*. Москва: 2011. №2 (66).
55. Феномен корпоративної культури у вищому навчальному закладі. Андрушко Я. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 4. С. 42-50
56. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / под ред. Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2002. 490 с.
57. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2016. № 10
58. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації: збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 1(56) Том 4.
59. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202-208.
60. Чаговец Л. Особливості ціннісних орієнтацій старшокласників. *Психологія*. 2009. № 2. С. 11-13.
61. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. *Економічні науки*. 2010. вип. 17.
62. Чотирикорова модель Кіркпатрик з оцінки результатів навчання.
URL:
<https://delovyelyudi.ru/uk/rubashki/ocenka-obucheniya-po-kirkpatriku-proverka-vremenem-kak-ocenit-effektivnost>
63. Швець Ф. Д. Методологія та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 151 с.

64. Шевченко Н. Ф. Теоретичні підходи до розуміння поняття «самоповага» в історичному поступі психологічного знання. *Наука і освіта*. 2015. №11-12. С. 19-25
65. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
66. Alsalamah, A., Callinan, C. Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers. *Educ. Sci.* 2021. 11. 116 p. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci11030116> (дата звернення 04.11.2021)
67. Beckmann D., Menkhoff L. and Suto M. Does Culture Influence Asset Managers' Views and Behavior?. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2008. № 67. P. 624-643.
68. Harris P. R. *Managing cultural differences* / P. R. Harris, R. T. Moran.— Houston: Gulf Publishing Co., 1991.
69. Mohan M. L. *Organizational communication and cultural vision*. Albany: State University of New York Press. 1993. 202 p. URL : <http://catalogue.nla.gov.au/Record/168049> (дата звернення 05.09.2021)
70. Stacy, H. Culture, groups, and corporations / In Eds. L. May & Z. Hoskins. *International Criminal Law and Philosophy*. Cambridge University Press. 2009. P. 73-74
71. Stephen Cummings, Todd Bridgman, John Hassard and Michael Rowlinson. *The Invention of Corporate Culture*. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/new-history-of-management/invention-of-corporate-culture/388F637877E3CCA6864580A3478C68BF> (дата звернення 28.10.2021)
72. Weber M. *Economy and Society*. University of California Press. Berkeley, 1978. vol. I, P. 48

Додаток А

Чек-лист аналізу команди

Проблема	Де ми були рік тому	Де ми знаходимось зараз	Де ми хочемо бути через рік	План дій: що ми зробимо, щоб туди потрапити
Невідповідність потреб				
Неадекватні цілі, туманні завдання				
Неясні обов'язки				
Невдалі рішення				
Невизначені кордони				
Неправильна політика, дурні процедури				
Особисті конфлікти				
Невдале лідерство				
Відсутність бачення				
Анти командна культура				
Неадекватний зворотній зв'язок і інформація				
Неефективна система винагород				
Недолік довіри				

Відсутність готовності змінюватися				
------------------------------------------	--	--	--	--

Додаток Б

Таблиця для визначення власного виду мотивації

	Баллы	I	Баллы	II	Баллы	III	Баллы	IV
1		Отпраздновать продвижение покупкой одежды		Получить небольшой бонус за работу				
2		За достижение личной цели купить себе желаемую вещь						Получить более ответственную работу от босса
3				В качестве благодарности получить от босса билет в кино / подарочный сертификат		После достижения цели провести время с другом или членом семьи		
4		В качестве личной награды отложить / инвестировать доп. деньги				За достижение личной цели устроить себе выходной - праздник		
5				Получить дополнительный выходной за отличную работу				Благодарность от босса на аттестации
6						Время для себя после завершения проекта в срок		Благодарность коллеги за помощь в реализации проекта
7						После достижения цели провести время с другом или членом семьи		Формальное спасибо от босса по почте
8		Отложить сумму на приобретение желаемой вещи за достижение важной личной цели		Получить подарочный сертификат от босса на \$50				
9				Получить бонус от босса в размере 25\$				Получить звание «сотрудник месяца»
10		Поехать в маленькую поездку после завершения большого проекта				Подать свою кандидатуру на продвижение после завершения проекта		
11				Получить благодарность от босса в виде книги		Выделить время для себя после достижения личной цели		
12		Купить подарок в офис, чтобы порадовать себя						Получить памятный сувенир за участие в командном проекте
Итого								

Додаток В**Тест на визначення типу поведінки в конфліктних ситуаціях**

Інструкція: Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «неправильних». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

В. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

6. А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я намагаюся домогтися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю можливим у чимось поступитися, аби домогтися іншого.

8. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я першою справою намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.

В. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

12. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15. А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. А. Першою справою я намагаюся ясно визначити те, у чому складаються всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21. А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми і їх спільним рішенням.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28. А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючих розбіжностей.

30. А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншим людиною могли домогтися успіху.

Бланк опитувальника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ до опитувальником

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25, 27В, 30А.

Обробка результатів

В ключі кожен відповідь А чи дає уявлення про кількісному вираженні: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з вказаним у ключі, йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях. Для обробки результатів зручно використовувати маску.

Є два варіанти А і В, з яких ви повинні вибрати один, у більшою мірою відповідає вашим поглядам, вашу думку про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба як можна швидше.

Правила попередження конфліктів.

- Навчіться відмовлятися від конфлікту.
- Якщо ви хочете уникати скандалів і сварок, для початку свідомо відмовтеся брати участь у сварках. Цю відмову треба перевести в підсвідомість, тобто вона повинна стати принципом у вашій поведінці, психологічною установкою.
- Не говоріть відразу з напруженою людиною.
- Пам'ятайте, що прямолінійність хороша, але не завжди.
- Перш, ніж казати про неприємне, постарайтеся створити доброзичливу атмосферу, відзначте заслуги людини і його добрі справи.
- Постарайтеся подивитися на проблему очима опонента, стати на його місце.
- Нічого не треба доводити. У будь-яких конфліктах ніхто ніколи і нікому нічого не може довести. Навіть силою. Негативні емоційні впливи блокують здатність розуміти і погоджуватися.
- Перестаньте конфліктувати першим. Якщо так вже вийшло, що ви втратили контроль над собою і не помітили, як вас втягнули в конфлікт, спробуйте зробити єдине - замовчати. Одностороннього конфлікту не буває. Ваше мовчання дозволяє вийти з сварки і припинити її.
- Всіляко уникайте словесної констатації негативного емоційного стану партнера: «Ну, ось поліз у пляшку! ... А чого ти нервуєш, чого злишся? ... Подібні» заспокійливі »слова тільки зміцнюють і підсилюють розвиток конфлікту.
- Не приховуйте доброго ставлення до людей, частіше висловлюйте схвалення своїм товаришам, не скупіться на похвалу.

Додаток Д

Анкета (на останньому занятті)

Шановний колего!

Звертаємося до тебе з проханням заповнити анкету та надати відповіді.

- 1. Вкажи ім'я*
- 2. Запиши будь ласка 5 основних рис, які ти цінуєш в свого колеги.*

- 1.* _____
- 2.* _____
- 3.* _____
- 4.* _____
- 5.* _____

3. Запиши будь ласка 5 рис, які тебе дратують в колезі або заважають спільно працювати.

- 1.* _____
- 2.* _____
- 3.* _____
- 4.* _____
- 5.* _____

4. Корпоративна культура – це _____

5. Команда – це _____

6. Конфлікт : поняття, види і шляхи вирішення: _____

Додаток Е

Опитувальник «Післямак тренінгу»

Завершується тренінг: _____

(вкази 3 найбільш характерні ознаки тренінгу)

Згадаю ще не раз: _____

(вкази 3 своїх найбільш позитивних спогади на тренінгу)

Та завжди пам'ятатиму: _____

(визначи 3 найцікавіших для себе знань, понять)

Бо знаю тепер точно: _____

(Яку власну мудрість Ви винесли з тренінгу)

Тому я завжди буду: _____

(які навички Ви винесли для себе з тренінгу та які звички хотіли в собі розвинути)

Наш тренінг не забуду: _____

(Вкажіть причину)

Додаток Ж

АНКЕТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ КОМПАНІЄЮ

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні населення щодо задоволеності співробітників компанією та цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Просимо Вас взяти участь в опитуванні і відповісти на питання запропонованої анкети. Ми гарантуємо повну конфіденційність Ваших відповідей, які згодом будуть використані тільки в сукупності з відповідями інших респондентів. Заповнення анкети складе лише 3-5 хвилин. Ваша думка для розвитку та покращенню компанії!

Посада _____

Підрозділ _____

Стаж роботи в компанії _____

1. Чи були підвищення на посаді?

1. Так
2. Ні

2. Чи відповідає робота в нашій компанії вашим очікуванням? (оберіть один варіант відповіді)

3. Так
4. Ні
5. Важко відповісти

3. Виберіть фактори, які Вам найбільше НЕ подобаються у компанії (оберіть не більше 3 варіантів)

1. Розмір заробітної плати не відповідає обсягу робіт

2. Не влаштовує режим роботи
3. Робота далеко від місця проживання
4. Одноманітність і монотонність в роботі
5. Обсяг роботи дуже високий
6. Перенапруження на робочому місці (втома)
7. Неповажне, грубе ставлення з боку керівників
8. Відсутність взаємодопомоги і взаєморозуміння в колективі
9. Відсутність умов для службового та професійного зростання
10. Відсутність уваги, схвалення і об'єктивної оцінки роботи з боку керівника
11. Незадоволеність соціальною політикою підприємства (немає турботи про людей)
12. Відсутність умов для підвищення освіти
13. Важкі умови праці (будь ласка, вкажіть які) _____
14. Інше _____

4. Як би ви оцінили психологічний клімат у вашому колективі?(оберіть не більше 3 варіантів)

1. Працівники відчують себе комфортно, відносини в колективі дружні, будь-хто може розраховувати на допомогу і розуміння
 2. Відносини дружні в колективі, але керівник вносить напругу
 3. Колектив працює злагоджено, але позаробочий відносини холодні
 4. Колектив розбитий на групи, що конкурують між собою
 5. Працівники постійно конфліктують між собою, що значно знижує ефективність роботи
5. Важко відповісти

5. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють

один з одним?

1. Дуже важливо
2. Не дуже важливо

6. Якого роду заходи, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру?(оберіть не більше 3 варіантів)

1. Спортивні ініціативи
2. Екологічні ініціативи
3. #INTERTOP_CHALLENGE
4. Workshop
5. Демо-зустріч
6. Welcome-тренінг
7. Корпоративи
8. Особисті свята працівників
9. Усе перелічене

Дякуємо за Вашу відповідь!