

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ»**

Студентки 2-го курсу, 3м групи,

Спеціальності 053 Психологія

спеціалізації Психологія

Єфременко Ганни-

Крістини Сергіївни

Науковий керівник

доктор психол. наук, професор

Корольчук Валентина

Миколаївна

Науковий консультант

Канд. мед. наук, доцент

Вербицька Людмила

Федорівна

Гарант освітньої програми

Доктор психол. наук,

професор

Корольчук Валентина

Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	<u>3</u>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	7
1.1. <u>Загальна характеристика колективу як соціального явища та організаційного клімату в колективі</u>	<u>7</u>
1.2. <u>Аналіз психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату в колективі</u>	<u>14</u>
Висновок до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	21
2.1. <u>Організаційні засади дослідження організаційного клімату</u>	<u>21</u>
2.2. Обґрунтування методів і методик дослідження організаційного клімату в колективі компанії “Global Talent”.....	24
Висновок до другого розділу.....	27
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	28
3.1. <u>Характеристика детермінантів оптимізації організаційного клімату в колективі</u>	<u>28</u>
3.2. <u>Практичні рекомендації щодо оптимізації організаційного клімату в колективі</u>	<u>41</u>
Висновок до третього розділу.....	46
<u>ВИСНОВКИ</u>	<u>48</u>
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	<u>51</u>
<u>ДОДАТКИ</u>	<u>57</u>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вдосконалення та оптимізація організаційного клімату колективу - це завдання розгортання соціального і психологічного потенціалу суспільства і особистості, створення найбільш повноцінного способу життя людей. Формування позитивного організаційного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов боротьби за ріст продуктивності праці, якість продукції та здоров'я людей як фізичного, так і психологічного. У свою чергу, успіх діяльності працівника залежить від створення в його колективі позитивного, сприятливого, професійного організаційного клімату, що може виступити вирішальним чинником запобігання професійному стресу та синдрому “професійного вигорання”.

Особливо актуальними в наш час є практики з оптимізації всіх процесів та чинників, що впливають на персонал на організаційний клімат в цілому для компаній в сфері інформаційних технологій, так як компанії цього напрямку активно почали з'являтися та розвиватися на теренах України впродовж останніх десятиріч і напрацювань щодо роботи з персоналом та для вирішення колективних проблем в цій сфері не вистачає.

Проблема оптимізації організаційного клімату, його впливу на особистість є однією з центральних проблем організаційної, економічної і соціальної психології. У психологічній науці накопичено чимало праць, присвячених дослідженню цієї проблеми, зокрема: закономірностям колективоутворення (В.М. Бехтерев, Л.С. Виготський, П.П. Горностай, А.С. Залужний, А.С. Макаренко, Б.В.Беляев, Т.В. Коннікова, Л.І. Новикова та ін.), психології міжособистісних взаємин (Дж. Морено, К. Левін, Е. Фромм, Є. Кузьмін, М.М. Обозов, Р.С. Немов, Я.Л. Коломінський та ін.), особливостям психологічного клімату у військових (Г.В. Ложкін, Я.В. Подоляка), виробничих (А.Л. Свенцицький), освітніх (Р.Х. Шакуров, Н.Л. Коломінський, Л.М. Карамушка), наукових (М.Г. Ярошевський), спортивних (Г.В. Ложкін, Ю. Мутафава) та студентських (В.А. Семиченко) колективах.

Рішення завдання вдосконалення клімату організацій висуває насамперед закономірне питання: в яких явищах або процесах він проявляється? Інакше кажучи, необхідно визначити його показники, емпіричні референти, як кажуть соціологи, що виражаються в тих чи інших одиницях виміру. В якості таких показників виступають, по-перше, різні компоненти психіки групи (організації), наприклад групові настрої, установки, орієнтації, норми, цінності і т.д.

Особливості соціально-психологічного клімату організації можуть характеризуватися, по-друге, об'єктивними результатами її життєдіяльності: показниками продуктивності організації, що входять до її складу робочих груп, трудовою дисципліною, плинністю кадрів, конфліктністю, її особливостями і т.д. Ті чи інші риси групової психіки виявляються зазвичай за допомогою різних форм опитувань.

Отже, актуальним в даному дослідженні є вивчення психологічних детермінантів формування позитивного організаційного клімату, вплив індивідуальних характеристик, професійних та ділових якостей працівників є визначальними у виникненні і нейтралізації конфліктних ситуацій, збільшенні або зниженні рівня продажів, встановленні довгострокової взаємодії між працівниками організації і клієнтами (А. А. Мазаракі, С. Д. Максименко, Л. П. Кулаківська, Т. Ю. Кулаківський.)

Мета і завдання дослідження: на основі теоретико-методологічного аналізу та емпіричного дослідження, визначити психологічні детермінанти оптимізації організаційного клімату в колективі компанії, що працює в сфері інформаційних технологій та обґрунтувати практичні рекомендації щодо його оптимізації.

Відповідно до мети було сформульовано такі **завдання дослідження:**

1. визначити теоретичні підходи щодо оптимізації організаційного клімату;
2. обґрунтувати психодіагностичний інструментарій та розробити програму дослідження;

3. визначити чинники оптимізації організаційного клімату в компанії “Global Talent” шляхом проведення експериментального дослідження;

4. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційного клімату в колективі.

Об’єкт дослідження: процес оптимізації організаційного клімату в колективі.

Предмет дослідження: психологічні детермінанти оптимізації організаційного клімату в колективі компанії “Global Talent”.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій з питань економічної безпеки та іміджу, методична література кафедри психології та менеджменту, дані опитування, ресурси Internet.

Методи дослідження: для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження:

- теоретичного характеру: аналіз наукової літератури, узагальнення отриманої інформації, системний аналіз та інтерпретація даних;
- емпіричного характеру: спостереження, тестування та комплекс психодіагностичних методик: Методика загальної оцінки психологічного клімату, Методика “Визначення індексу групової згуртованості Сішора”, Методика “Оцінка психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера, Методика вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально-психологічного клімату, Методика “Соціально-психологічна самооцінка колективу” (методика О. Немова).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- поглиблено знання про оптимізацію організаційного клімату в колективі компанії сфери інформаційних технологій;
- на емпіричному рівні виявлено психологічні детермінанти оптимізації організаційного клімату;

- дістали подальшого розвитку підходи щодо удосконалення заходів оптимізації організаційного клімату в колективі.

Практична значимість дослідження. Теоретичні та емпіричні результати дослідження можуть бути використані в процесі адаптації нових співробітників та утриманні працюючих людей, для визначення рівня організаційного клімату в колективі та з ціллю його оптимізації. Напрацювання будуть корисними психологам, менеджерам з персоналу, що працюють в компаніях сфери інформаційних технологій.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, список використаних джерел містить 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Загальна характеристика колективу як соціального явища та організаційного клімату в колективі

Колектив — це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямку досягнення визначеної мети та мають органи самоврядування. Отже, для дієвого колективу характерні взаємозалежні ознаки: спільна мета, колективна діяльність, наявність органів самоврядування [10].

А.С. Макаренко наголошував: "Колектив — це соціальний живий організм, який має органи, що там є повноваження, відповідальність, співвідношення частин, взаємозалежність, а якщо нічого цього немає, то немає і колективу, а є просто юрба або зборище".

Колектив завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного його учасника, індивіда і, безсумнівно, залежить від загального стану оточуючих людей. Психічний настрій або настрої спільності є еквівалентом динамічної структури психічного стану спільності, який проявляється в характері спрямованості групової уваги і рівні його емоційної тональності.

Важливим показником стану організації є соціально-психологічний клімат. Саме він виступає зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Інакше кажучи, соціально-психологічний клімат - це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Термін «клімат» (від грецького слова «нахил») прийшов у суспільні науки з метеорології, де їм позначається сукупність метеорологічних умов, властивих якій-небудь місцевості. Це поняття, перенесене в психологію,

дозволило осмислити практичне значення цілого ряду групових ефектів як особливих умов життєдіяльності людини в групі.

На сьогоднішній день існує більше сотні визначень соціально-психологічного клімату. Будемо виходити з того, що соціально-психологічний клімат є стан групового настрою і якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивної спільної діяльності й всебічному розвитку особистості в організації [42].

Слід помітити, що від того, як розуміють та визначають предмет соціальної психології, залежить змістовна характеристика соціально-психологічного клімату. Тут мають місце значні розбіжності, які відобразились, наприклад, в ще недостатньо чіткому розмежування понять "психологічний клімат" та "соціально-психологічний клімат". Трапляється, що об'єм першого поняття розширюється до об'єму другого. А інколи перше підмінюється другим.

Б.Д.Паригін підняв питання про неправомірність їх розділення. "Деякі дослідники, - пише він, - наприклад К.К.Платонов, розділяють поняття психологічного та соціально-психологічного клімату, для чого, на наш погляд, не має достатніх підстав", так як, - вважає він, - "будь-який прояв психічної діяльності людини є в найвищому ступені соціально-психологічним" [51].

Більш широким поняттям є організаційний клімат, що включає в себе соціально-психологічний та моральний клімат трудового колективу.

Вивчення організаційного клімату - процес складний. Це пов'язано з тим, що клімат проявляє себе інтегрально, як загальне - позитивне або негативне - морально-психологічне тло міжколективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації. В основі дослідження його лежить вимір конкретних типів і видів взаємин, що проводиться на основі всіх застосовуваних у психології методів: спостереження, експерименту, опитування й ін. Організаційний клімат - це одна зі сторін життєдіяльності й взаємин людей. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив позначається, насамперед, на

психологічному самопочутті людей. Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

1. Згуртованість як ступінь єдності дій членів організації в умовах вільного вибору виду цих дій з декількох можливих варіантів;
2. Взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування й погодженості дій членів організації в умовах їхньої спільної діяльності;
3. Стан рівня ідентифікації, що розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя й ін.

Таким чином, під організаційним кліматом мається на увазі переважна і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрій колективу, що виявляється як у відносинах людей один з одним, так і в їх відношенні до загальної справи. Клімат колективу є переважаючим і відносно стійким психічним настроєм колективу, який знаходить різноманітні форми прояву у всій його життєдіяльності.

Виробничі колективи об'єднують професіоналів для розв'язання різних завдань у галузі науково-дослідної роботи, виробництва промислової та сільськогосподарської продукції, захисту держави, охорони порядку, лікування людей та ін. Ці колективи розвиваються за загальними законами.

Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу:

- колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;

- колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
- колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
- як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з не чітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства [31].

До ознак колективу належать:

1. Наявність загальної цілі у членів колективу.

Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом – їхні цілі хоча і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2. Психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.);

3. Особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей більший обсяг звичайної роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності, а кожного окремо –

без колективної праці неможлива була б і сучасна цивілізація. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконувати набагато більше, також виникає дух змагання, що мобілізує сховані резерви, і підвищує інтенсивність діяльності робітників.

4. Сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до вдосконалення, до першості у змаганні [34].

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, схилити її до антисоціальної поведінки і перешкоджати професійній трудовій діяльності.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, зробити його більш "зручним" для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірчими партнерськими відносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу [5].

Неформальна структура являє собою сукупність психологічних зв'язків і відносин, що складаються між людьми, безпосередньо контактуючими один з одним у процесі виконання ними виробничих функцій. Ці відносини менш стійкі, ніж службові, оскільки вони виникають на основі особистого, суб'єктивного сприйняття людьми один одного. Однак для самих людей, членів колективу, вони мають велике значення і чинять на них сильний психологічний вплив. Справа в тому, що залежно від характеру неформальних відносин у колективі складається той чи інший морально-психологічний клімат, що є складовою організаційного клімату в цілому.

Істотним елементом в загальній концепції організаційного клімату є характеристика структури його проявів. Це передбачає виокремлення основних компонентів в рамках даного явища по якійсь єдиній підставі, зокрема по категорії відносин. Тоді в структурі проявів стає очевидним наявність двох основних складових - відносини людей до праці і їх ставлення один до одного. Це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх відносин, симпатій чи антипатій, відмінностей характерів, схильностей і інтересів. Психологи стверджують, що в атмосферу колективу кожен вносить своє, а загальне повітря вдихають всі. Дійсно, від кожного співробітника значною мірою залежить характер і стан психологічного клімату всього колективу.

Організаційний клімат групи може бути різним: доброзичливим і не доброзичливим, стійким і менш стійким, позитивним і негативним, здоровим і нездоровим. Позитивний, стійкий, здоровий і доброзичливий мікроклімат у колективі створює у людей відчуття психологічного комфорту, благополуччя, сприяє збереженню життєвого оптимізму, породжує почуття задоволення від своєї роботи.

Організаційний клімат існує на двох рівнях - на рівні всієї установи або підприємства та на рівні малої групи людей, що безпосередньо та постійно стикаються в процесі роботи. Важливий і той, і інший рівень, але кожен по своєму. Наприклад, неблагополуччя, що існує у великому колективі, до певної міри можна компенсувати хорошим, дружнім кліматом в мікроколективі. Але навряд чи в цьому випадку люди стануть проявляти особливу активність на рівні всього колективу - на виробничих зборах, на громадській роботі, у культурно- масових заходах.

Морально-психологічний клімат будь-якого колективу визначається кількома параметрами, серед яких особливу роль відіграють такі:

1. Стиль керівництва, який визначається співвідношенням демократизму і авторитаризму;
2. Стиль стосунків у групі, який коливається від максимально особистісно насиченого до гранично знеособленого, формального, сухого, бюрократичного. Тут також важлива міра, так як на одних усмішках і особистих зв'язках роботу будувати не можна. Надто багато у цьому випадку починає залежати від особистих симпатій і антипатій, знижується загальний рівень організованості і дисципліни, падає значення необхідних в будь-якій справі формальних моментів;
3. Ступінь особистої незалежності, тобто широта сфери, в межах якої працівник має можливість діяти і приймати рішення самостійно;
4. Допомога і доброзичливість у стосунках;
5. Ступінь толерантності, терпимості до різних поглядів і думок з питань службового, а тим більше невиробничого характеру;
6. Система заохочень і покарань, що реально застосовується, її гнучкість і справедливість, позитивний вплив на мотиваційну сферу членів колективу. Для людини дуже важливо не лише те, скільки вона зробила і скільки вона отримала, але і справедливість оцінки її вкладу у спільну справу у зіставленні з внеском і оплатою колегам по роботі.

Морально-психологічна спільність колективу як раз і забезпечує ті злагожденість і єдність, які характеризують працездатний і творчий колектив.

Проявляються вони на трьох рівнях: як єдність цілей, як спільність цінностей, як емоційна спільність, в основі якої лежать особисті симпатії і переваги [29].

1.2. Аналіз психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату в колективі

Істотним елементом програми діагностики організаційного клімату є критерій для оцінки рівня оптимальності клімату. Перш ніж сформулювати свій підхід до вирішення цього завдання, ми хоча б коротко охарактеризуємо ситуацію, що склалася в зв'язку з цим до теперішнього часу в практиці соціально- психологічних досліджень.

При вивченні організаційного клімату необхідно мати на увазі два його рівня. Перший рівень - статичний, відносно постійний. Це стійкі взаємини членів колективу, їх інтерес до роботи і до колег по праці. На цьому рівні організаційний клімат розуміється як стійкий, досить стабільний стан, який, одного разу сформувавшись, здатний довгий час не руйнуватися і зберігати свою сутність, незважаючи на ті труднощі, з якими стикається організація. З цієї точки зору, сформувати сприятливий клімат в групі досить важко, але в той же час легше підтримувати його на певному рівні, вже сформованому раніше. Контроль і корекція властивостей соціально-психологічного клімату здійснюються членами групи епізодично. Вони відчують певну стабільність, стійкість свого становища, статусу в системі взаємин.

Другий рівень - динамічний, мінливий, що коливається. Це щоденний настрій співробітників в процесі роботи, їх психологічний настрій. Цей рівень описується поняттям «психологічна атмосфера». На відміну від організаційного клімату психологічна атмосфера характеризується більш швидкими, тимчасовими змінами і менше усвідомлюється людьми. Зміна психологічної атмосфери впливає на настрій і працездатність особистості протягом робочого дня. Зміни ж клімату завжди більш виражені, помітні, вони усвідомлюються і переживаються людьми більш гостро; найчастіше людина встигає адаптуватися

до них. Накопичення кількісних змін в психологічній атмосфері веде до переходу її в інший якісний стан, в інший організаційний клімат.

При всьому різноманітті критеріїв, які виступають в якості інструменту для визначення рівня оптимальності соціально-психологічної атмосфери колективу, всі вони в основному можуть бути зведені до двох: групової згуртованості / конфліктності і задоволеності / незадоволеності умовами діяльності.

В рамках соціальної організації правомірно говорити про два найважливіших фактори організаційного клімату колективу: культуру людських відносин, людського спілкування, з одного боку, і культуру організації праці - з іншого. Таким чином, з урахуванням як глобальних, так і локальних компонентів макросередовища можна виокремити такі основні чинники клімату первинного колективу, що виходять за своїм масштабом за його рамки:

1. Система соціальних відносин суспільства в цілому.
2. Соціальні та соціально-психологічні тенденції сучасної науково-технічної революції.
3. Культура міжособистісних людських відносин і спілкування.
4. Культура праці та управління в даній організації.

Названими факторами, зрозуміло, далеко не вичерпується все різноманіття детермінант, що можуть впливати на організаційний клімат колективу. Крім того, необхідно враховувати і взаємовплив всіх названих чинників і їх багато разів опосередкований один через одного вплив на клімат первинного колективу. Групова та міжособистісна сумісність - це передумова згуртованості групи, яка, у свою чергу, є одним з процесів групової динаміки, мірою потягу співробітників один до одного та до групи загалом, характеристикою ступеня її єдності. Основні показники згуртованості груп:

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках. Чим більше осіб у групі подобається одне одному, тим вища її згуртованість;

- ступінь привабливості групи для незалежних до неї осіб. Чим більше людей задоволені своїм перебуванням у трудовому колективі, тим вища його згуртованість;

- мотиваційна сфера згуртованості належних групі індивідів (рівень збігу значущих установок і позицій працівників, спонукальні властивості груп тощо), індексом згуртованості груп є частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів [22].

Організаційний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види : з позитивною, негативною, та нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим або здоровим, з негативною спрямованістю несприятливим або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним.

Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Так сприятливий організаційний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

- наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда ;
- взаємодовіра і висока взаємовимогливість в групі;
- ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки відсутність тиску керівників на підлеглих достатня поінформованість працівників про цілі та завдання організації;
- задоволеність працею й належністю до групи;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі (Орбан-Лембріх);
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати важливі для колективу рішення;

- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника.

Такий внутрішній клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники сприятливого результату:

- високі результати діяльності;
- міцна трудова дисципліна;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими членами колективу, та між керівником і підлеглими).

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується прямо протилежними ознаками:

- члени таких колективів байдуже ставляться один до одного і до колективу в цілому;
- не вболівають за стан справ;
- відпрацьовують необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Іншими словами, можна стверджувати, що за несприятливого організаційного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче розділені в часі та просторі, що призводить до низького рівня результатів в роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи.

Нейтральний організаційний клімат характеризується певною збалансованістю, як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Фактори, що визначають зміст та стан організаційного клімату в кожному конкретний момент і становлять його структуру і функції і взагалі те, що визначає всю його природу. Виділяють два рівня таких факторів: а) фактори глобальної макросфери; б) фактори локальної мікросфери.

Фактори глобальної макросфери – це вся система суспільних відносин, соціально-психологічна атмосфера в цілому, соціально-економічна ситуація в країні.

Під факторами локальної мікросфери розуміється предметно-речова сфера діяльності і взаємодії членів колективу між собою за щоденних засадах.

Фактор офіційних організаційних зв'язків між членами первинного колективу закріплюється в його формальній структурі, яку О.О. Ухтомський розуміє, так:

- 1) спільно-індивідуальна діяльність;
- 2) спільно-послідовна діяльність;
- 3) спільно-взаємодіюча діяльність.

Наступним фактором є індивідуально-психологічні особливості членів колективу. Відношення до навколишнього середовища (система ціннісних орієнтацій особистості) і відношення до себе (своє самовідчуття, відношення до себе, самопочуття) – це все і є, елементами і факторами водночас. Кожний член колективу виробляє в собі відповідно цьому клімату усвідомлення, сприйняття і відчуття свого “я” в рамці даної спільноти. Т.Ньюком пише: “Я прийшов до висновку, що кінцева ситуація, в якій вибираючи одне одного суб’єкти знаходять схожість в відношенні вибору других, визначається в значній мірі психічними факторами виявлених на основі перших отриманих емоційних реакцій”. Ухтомський знову звертає увагу, на емоційну основу організаційного клімату. Він говорить, що людська поведінка базується, перш за все, на емоціях - вони активізують і організують сприйняття, мислення, впливають на перцептивні процеси, фільтрують інформацію, яку людина отримує за допомогою органів чуття. Можна сказати, що емоції зіграли важливу роль в виживанні людства. Очевидно, що людина не стала, би людиною, якби не емоції, що спонукали до єднання і в результаті зробили людей соціальними. Теорія диференціальних емоцій визначає за емоціями – функцію детермінанти в широкому діапазоні проявлення: від насилля до вбивства - з однієї сторони, до актів самопожертви і героїзму – з другої (Керрол, Е. Ізард).

Емоції розглядаються не тільки, як основна мотиваційна система організму, а й в якості фундаментальних особистих процесів, надаючи значення і зміст людському буттю. Їм відводиться важлива роль як в поведінці людини, так і в свідомості. З цього стає очевидним, що проявлення організаційного клімату є багатограним, як в поведінці людини, так і в різних системах її відносин з іншими.

Дієвим методом для оптимізації організаційного клімату є соціально-психологічний тренінг, він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини її цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі вона може залишатися самою собою [45].

Таким чином, соціально-психологічний тренінг може надати реальну допомогу в формуванні доброзичливого, ефективного, оптимального організаційного клімату в організації, що буде сприяти розвитку класу, що і було показано в даному дослідженні.

Висновки до першого розділу

Колектив — це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямку досягнення визначеної мети та мають органи самоврядування. Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Морально-психологічна спільність колективу як раз і забезпечує ті злагодженість і єдність, які характеризують працездатний і творчий колектив.

Для оптимізації організаційного клімату перш за все необхідно сформувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу.

Психологічними детермінантами організаційного клімату дослідники називають: високу вимогливість і довіру членів організації друг до друга,

доброзичливу й ділову критику, вільне вираження власної думки членами організації під час обговорення всіх питань групового життя, задоволеність приналежністю до організації, високий ступінь взаємодопомоги, достатню інформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

2.1. Організаційні засади дослідження організаційного клімату

Головним завданням вивчення психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату в колективі є: виявлення факторів, за допомогою яких можна керувати кліматом та діяти на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі [41].

Із вивченої літератури, яка присвячена організаційному клімату, можна стверджувати, що в емпіричних дослідженнях використовується широкий спектр різних його показників, кожен з яких може бути головним в тому чи іншому випадку. Вона може змінюватися на протязі всього робочого дня і залежить від багатьох параметрів зовнішнього середовища. Накопичення кількісних змін в “психологічній атмосфері” веде до переходу її в інший якісний стан, до зміни на другий рівень.

Соціально-психологічний клімат визначається за цілою системою показників:

- задоволеність підлеглими взаємовідносинами всередині організації, з колективами других організацій, з керівником організації, з керівництвом організації в цілому;
- задоволеність характером і змістом праці: ергономічні та фізіологічні умови праці, приміщення та обладнання, забезпеченість оргтехнікою, та її якість;
- частота виникнення конфліктних ситуацій;
- потенційна плинність кадрів та її причини;
- особиста безпека;
- рівень професійної і соціальної активності персоналу: позитивна мотивація, участь співробітників в управлінні, винагорода навчання

персоналу, переміщення кар'єрними сходами по заслугі, планування кар'єри, об'єктивність атестації кадрів, відсутність апатії і застою в цих сферах життя;

- згуртованість, рівень ціннісно-мотиваційної єдності, та мотиви трудової діяльності: відчуття економічного благоустрою, задоволеність окладом, задоволеність гарантованими преміями, задоволеність преміями за хороші результати роботи, задоволеність системою морального та матеріального стимулювання, справедливість розподілу соціальних благ;
- справедливість та законність соціальних гарантій (проплата лікарняних листів, компенсацій, страхування);
- стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих: стабільна кадрова політика; дотримання прав особистості; дотримання вимог регламентованих документами; довіра та повага керівників різних рівнів.

Головним завданням вивчення організаційного клімату в колективі є: виявлення факторів, за допомогою яких можна керувати кліматом та діяти на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі.

Багато методів вивчення психологічного клімату не дають можливості успішно вирішувати ці дослідницькі завдання. Недостатньо описувати, вимірювати чи пояснювати соціально-психологічний клімат за допомогою таких оціночних виразів, як "задовольняє - не задовольняє", "подобається - не подобається", "кращий - гірший", ніж в інших колективах. Подібні оцінки клімату, звичайно, дають деяке уявлення про нього, дозволяють порівняти різні колективи, але вони не показують причин, що зумовлюють формування того чи іншого клімату, не вказують конкретні шляхи його покращення.

В дослідженнях важливо в'яснити, хто, що, як та при яких обставинах сприяє чи заважає встановленню соціально значущих форм взаємодії людей в процесі спільної діяльності. Для цього потрібні методики, що вивчають, вимірюють не тільки загальні оціночні відомості про соціально-психологічний клімат, а й фактори, за допомогою котрих ним можна керувати.

Соціально-психологічний клімат визначається через різноманітні показники діяльності, спілкування та відносини. Однак не існує такої методики, котра охоплювала б всі показники, умови та параметри соціально-психологічного клімату та виражала б їх в єдиному індексі.

Будь-які одержані сьогодні емпіричні дані дають характеристику лише локальних та типових проявів соціально-психологічного клімату.

Найбільш доречним методом вивчення організаційного клімату в організації – це анонімне тестування. Анонімність збільшує відвертість людини і знижує відповідальність за сказане нею судження. Отже, психологічне тестування - вимірювання індивідуально-психологічних відмінностей за допомогою спеціального опитувальника. Як правило тестування використовується при вивченні групових думок великих соціальних груп. Мета та завдання дослідження визначили логіку експериментальної роботи, яка проводилась у три етапи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

№	Етап	Зміст етапу
1	Підготовчий	Здійснення теоретичного аналізу наукових джерел стосовно дослідження організаційного клімату колективу, психологічних детермінант його оптимізації та методів його оптимізації; визначення вибірки дослідження; розробка концептуальної моделі організації дослідження; підбір та обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження.

Продовження таблиці 2.1.

2	Емпіричний	Проведення дослідження, спрямованого на визначення психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату колективу.
3	Завершальний	Узагальнення результатів теоретичного та емпіричного дослідження, розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційного клімату колективу з урахуванням отриманих емпіричних даних, формування висновків та оформлення випускної кваліфікаційної роботи.

2.2. Обґрунтування методів і методик дослідження організаційного клімату та психологічних детермінант його оптимізації в колективі компанії “Global Talent”

Організаційний клімат визначається через різноманітні показники діяльності, спілкування та відносини. Однак не існує такої методики, котра охоплювала б всі показники, умови та параметри соціально- психологічного клімату та виражала б їх в єдиному індексі. Будь-які одержані сьогодні емпіричні дані дають характеристику лише локальних та типових проявів організаційного клімату.

Найбільш доречним методом вивчення організаційного клімату в організації – це анонімне тестування. Анонімність збільшує відвертість людини і знижує відповідальність за сказане нею судження. Отже, психологічне тестування - вимірювання індивідуально-психологічних відмінностей за допомогою спеціального опитувальника. Будь-які одержані емпіричні дані дають характеристику лише локальних та типових проявів соціально- психологічного клімату.

Нами було підібрано 5 методик, націлені на діагностику конкретних індивідуальних якостей особистості, що є важливими для роботи в команді і формування сприятливого організаційного клімату колективу.

1. Методика загальної оцінки психологічного клімату

Методика застосовується для оцінки ситуації, що склалася в колективі, специфіки міжособистісних відносин і їх динаміки на момент проведення діагностики, а також для аналізу індивідуальних оцінок основних питань і проблем спільної діяльності.

В опитувальному бланку наводяться 13 підстав для діагностики різних сторін функціонування ділових і соціально-психологічних явищ в колективах. У методиці використовується 7-бальна оціночна шкала.

Фактори, що включені до переліку тих, що впливають на психологічний клімат, який, у свою чергу, є складником організаційного клімату колективу:

- психологічний настрій членів колективу,
- тип взаємовідносин між членами,
- порозуміння між мікрогрупами всередині колективу,
- підтримка одне одного у невдачах та успіхах,
- повага,
- емоційне єднання,
- допомога одне одному,
- справедливе ставлення до всіх членів,
- почуття гордості за свій колектив.

2. Методика “Визначення індексу групової згуртованості Сішора”

Групова згуртованість - надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле, - можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це за допомогою методики, що складається з 5 питань з декількома варіантами відповідей на кожне.

3. Методика “Оцінка психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера

Для характеристики психологічної атмосфери, що склалася в групі (колективі), застосовується діагностична шкала - опитувальник А.Ф. Фідлера, адаптований Ю.Л. Ханіним. В основі лежить метод семантичного диференціала. Оцінку групі по запропонованим біполярним шкалами дають самі досліджувані.

Методика цікава тим, що допускається анонімне опитування, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується в поєднанні з іншими методиками.

Бланк методики є таблицею, в якій наведено протилежні за змістом пари слів, що характеризують атмосферу у колективі. Відповідь відзначається на бланку у вигляді знака. Чим ближче до правого або лівого слову в кожній парі опитувальний поставить знак, тим більше виражена ця ознака у його колективі, на його думку.

4. Методика вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально-психологічного клімату

В опитувальнику оцінюються реально існуючі умови і обставини роботи. Опитування можна проводити як груповим, так і індивідуальним способом. Бажано охопити опитуванням всіх членів колективу, але не менше 75-80%. Тільки в цьому випадку ми можемо говорити про соціально-психологічний клімат колективу, а не групи людей (малі групи оцінюються за іншими параметрами).

Для прогнозу плинності кадрів в колективі опитування проводять індивідуально. Перший раз - при вступі людини на роботу, а другий - через 2-3 місяці. Вірність прогнозу значно зростає, якщо при цьому суб'єктивна оцінка порівнюється з оцінкою колективу.

5. Методика “Соціально-психологічна самооцінка колективу” (методика О. Немова)

Дана методика призначена для вивчення рівня соціально-психологічного розвитку колективу, що є основною і необхідною передумовою формування оптимального соціально-психологічного клімату.

Методика включає в себе 75 тверджень, що характеризують поведінку особистості і відносини в колективі (70 тверджень робітників і 5 - контрольних). Робочі твердження розподілені на сім блоків по 10 тверджень в кожному відповідно таким характеристикам колективу, як відповідальність, колективізм, згуртованість, контактність (особисті взаємини), відкритість (відношення до новачків і представників інших колективів), організованість та інформованість.

Контрольні твердження дозволяють зробити висновок про ступінь уважності, щирості і сумлінності осіб, що заповнюють дану методичку.

Висновки до другого розділу

Організація емпіричного дослідження здійснювалась у три основні етапи. Дослідження було спрямоване на діагностику організаційного клімату колективу компанії та визначення детермінант його оптимізації. Всього в дослідженні взяли участь 51 співробітник компанії віком від 19 до 42 років. Також у другому розділі розглянуто методики дослідження організаційного стану колективу, а саме: Методика загальної оцінки психологічного клімату, Методика “Визначення індексу групової згуртованості Сішора”, Методика “Оцінка психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера, Методика вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально-психологічного клімату, Методика “Соціально-психологічна самооцінка колективу” (методика О. Немова).

Підібраний нами інструментарій відповідає дослідницьким завданням дослідження. Визначені методи та методики дають змогу дослідити організаційний клімат співробітників колективу, а також визначити психологічні детермінанти оптимізації організаційного клімату колективу.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

3.1. Характеристика детермінантів оптимізації організаційного клімату в колективі

Для проведення дослідження було обрано невелику компанію “Global Talent”, що працює в сфері інформаційних технологій і займається розробкою програмного забезпечення. Розглянемо різні аспекти роботи команди, що можуть мати вплив на організаційний клімат колективу.

Компанія “Global Talent” здійснює пошук спеціалістів та підбір команд розробників для різних проектів, що займаються розробкою програмного забезпечення у різних напрямках бізнесу. Компанія функціонує з весни 2017.

Кількість співробітників компанії – 51 особа. Усі співробітники компанії – люди віком від 19 до 42 років, що мають або ж здобувають вищу освіту. Середній вік - 27 років; від 18 до 24 років - 35,8%; від 25 до 34 років - 54,7%; від 35 до 44 років - 9,4%. Гендерний розподіл є не рівним: 37 чоловіків та 14 жінок.

Офіс, в якому працює команда, знаходиться у Києві в центрі інновацій Unit.city, де знаходяться офіси інших компаній, що безпосередньо працюють в сфері інформаційних технологій (або є пов’язаними з ними) та школа для програмістів. Приміщення офісу достатньо велике і світле, з великою кількістю вікон. Дизайн виконано в світлих тонах, є зручні дивани для відпочинку та невелика кухня. Освітленість, вологість та температура повітря в приміщенні знаходяться в нормі.

Було проведено дослідження спрямоване на визначення психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату колективу. Для цього використовувались підібрані нами методики, що використовуються для діагностики організаційного клімату та його окремих аспектів. У дослідженні брали участь дві групи співробітників компанії - контрольна (25 осіб) та

експериментальна (26 осіб) віком від 19 до 42 років.

Перший етап — констатуючий експеримент першого порядку, спрямований на встановлення існуючих на момент експерименту характеристик та властивостей досліджуваного явища.

Діагностика організаційного клімату проводилось за допомогою п'яти методик, а саме:

- методика загальної оцінки психологічного клімату;
- методика “Визначення індексу групової згуртованості Сішора”;
- методика “Оцінка психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера;
- методика вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально- психологічного клімату;
- методика “Соціально-психологічна самооцінка колективу” (методика О. Немова).

В експерименті беруть участь дві групи учасників: експериментальна група та контрольна група. Експериментальна група бере участь у всіх процедурах експерименту та проходить цикл формуючих впливів. Контрольна група виступає як еталон, взірець, за яким у порівнянні буде оцінюватися розвиваючий та формуючий ефект експерименту і бере участь лише в тестуваннях для замірів. Перша частина дослідження була проведена 03.06.2019. Було проведено тестування колективу з 51 особи за п'ятьма методиками. Всі умови тестування було дотримано. Виконавши інтерпретацію отриманих даних, було підраховано результати по двом групам окремо.

Другий етап — власне формуючий експеримент. Він реалізувався за допомогою спеціально побудованої нами експериментальної моделі розвиваючих та формуючих впливів на предмет дослідження - психологічного тренінгу для експериментальної групи (Додаток Е). Було проаналізовано всі результати першого етапу дослідження та виділено пункти, які мали найнижчі оцінки. Нами було висунуто гіпотезу, що ці фактори є психологічними детермінантами оптимізації організаційного клімату і безпосередньо впливають на нього. Тому було розроблено соціально-психологічний тренінг, що мав за

мету оптимізацію організаційного клімату на основі оптимізації тих факторів, що мали найменші показники при проведенні діагностичних методик. Тренінг було розроблено на основі праць Паригіна Б.Д., Карамушки Л.М., Єршоміна Б.Л. та Бойко В.В.

Тренінг сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі вона може залишатися самою собою.

Тренінг розраховано на 6 годин або по 3 години два дні. Структура тренінгу: Вступ до тренінгу

Тема 1. Знайомство з метою роботи та створення атмосфери довіри в групі

Вправа 1.1. Побажання друга

Рефлексія заняття.

Тема 2. Встановлення контакту та формування згуртованості

Вправа 2.1. Ступінь включеності в групу

Вправа 2.2. Публічне інтерв'ю

Вправа 2.3. П'ять пропозицій

Рефлексія заняття.

Тема 3. Ефективне спілкування в групі

Вправа 3.1. Предмет по колу

Вправа 3.2. Розмова через скло

Вправа 3.3. Фраза по колу

Тема 4. Організованість та відкритість

Вправа 4.1. Час

Вправа 4.2. Зворотній зв'язок

Рефлексія заняття

Підбиття підсумків роботи тренінгу

Мета та завдання тренінгу впливають з результатів першого дослідження організаційного клімату колективу та спрямовані на проблемні зони даного колективу.

Психологічними детермінантами та точками впливу було визначено такі показники організаційного клімату колективу: порозуміння між мікрогрупами всередині колективу, емоційне єднання, почуття гордості за свій колектив, поінформованість всіх учасників, небайдужість до колективу та до спільної діяльності, повага один до одного, можливість зростання через зворотній зв'язок.

Було поставлено такі завдання:

- зробити крок у напрямку розвитку командного духу в роботі співробітників компанії;
- створити можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників;
- вказати на помилки в спілкуванні, що породжують взаємне незрозуміння між членами робочого колективу компанії;
- допомогти знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій;
- розвинути здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;
- виховати в співробітниках довіру до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії.

Після проведення тренінгу лише для експериментальної групи перш ніж перейти до повторного опитування колективу був наданий час попрацювати разом, щоб співробітники змогли помітити зміни, що відбулись в групі особисто. Третя частина дослідження була проведена 28.06.2019. Третій етап — констатуючий експеримент другого порядку. На даному етапі організується "контрольне" дослідження, в якому беруть участь обидві групи учасників (основна та контрольна); метою дослідження є "зняття" емпіричних показників предмета пізнання після проведеного тренінгу. Показники контрольної вибірки виступають еталоном порівняння для встановлення формуючого ефекту,

досягнутого в роботі з основною групою. Було проведено тестування колективу з 51 особи за п'ятьма тими ж методиками. Всі умови тестування було дотримано. Виконавши інтерпретацію отриманих даних, було підраховано результати по двом групам окремо для відслідковування результатів для встановлення або обґрунтування певних психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату колективу.

Показники діагностики загальної оцінки психологічного клімату колективу за основними шкалами наведено на рисунку 3.1.1 (експериментальна група) та на рисунку 3.1.2 (контрольна група). Для порівняння результатів першого тестування та другого, проведеного після проведення заходів з оптимізації організаційного клімату, було створено лінійні діаграми порівняння результатів першого та третього етапів дослідження. З графіку видно, що загальна оцінка психологічного клімату у експериментальної групи значно вища, особливо, найнижчі показники, що означають порозуміння між мікрогрупами всередині колективу, добровільне проведення часу разом, емоційне єднання, почуття гордості за свій колектив.

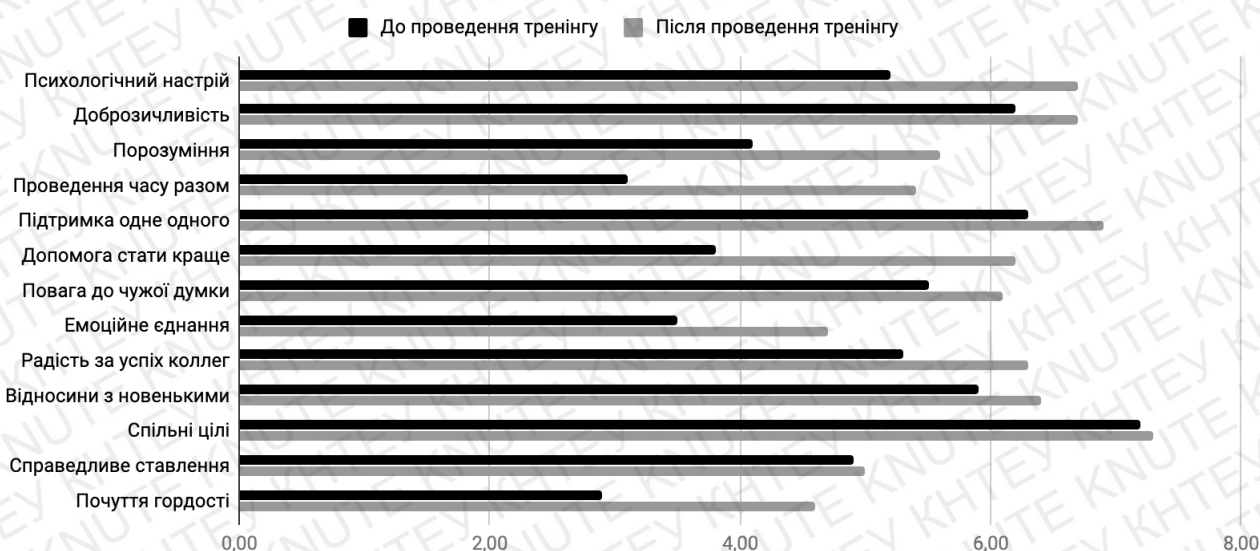


Рис. 3.1.1 Показники діагностики загальної оцінки психологічного клімату експериментальної групи

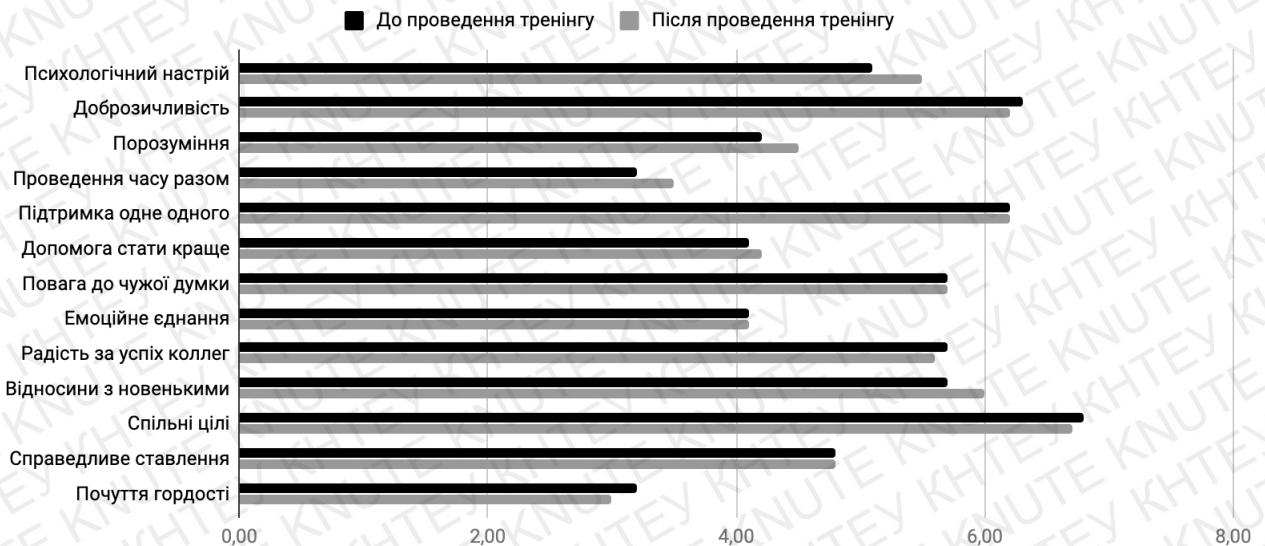


Рис. 3.1.2 Показники діагностики загальної оцінки психологічного клімату контрольної групи

Середній коефіцієнт суб'єктивних оцінок становить:

- контрольна група – 5.8 ± 1.36 (до проведення тренінгу), 5.3 ± 1.07 (після проведення тренінгу);
- експериментальна група – 5.7 ± 1.37 (до проведення тренінгу), 6.5 ± 1.46 (після проведення тренінгу).

За інтерпретацією тесту середній коефіцієнт суб'єктивних оцінок дозволяє охарактеризувати клімат колективу наступним чином:

- від 5,5 до 7,0 - сприятливий, здоровий;
- від 4,7 до 5,4 - нестійкий, але досить сприятливий;
- від 3,9 до 4,6 - середньо сприятливий;
- від 1,0 до 3,8 - несприятливий.

Згідно з результатами тесту клімат обох груп одного колективу нестійкий, але досить сприятливий. Це повинно стати предметом додаткової роботи керівника та активу колективу в зв'язку з можливістю його подальшого розвитку. Виявлена нестійкість колективу обумовлена внутрішніми протиріччями між сформованими позитивними діловими й емоційними взаємовідносинами серед найбільш активних його членів, з одного боку, і з іншого - тими, що залишаються негативною напругою серед тих, хто не розділяє суспільної думки

активу, установок керівника.

Слід звернути увагу на самопочуття кожної особистості в групі, його зв'язок з незадоволеністю діловими або емоційними відносинами; на соціально-психологічний статус кожного співробітника в групі і на те, за якими критеріями життєдіяльності він приймається або відкидається колективом; чи заохочуються матеріально або морально досягнення найбільш активних його членів, чи всі співробітники реалізують свої життєві плани відповідно до реальних сформованих можливостей.

Також було проведено аналіз отриманих результатів на виявлення проблемних точок колективу. Для обрахунку результатів ми брали всі оцінки певного фактору і ділили їх на кількість опитаних для того, щоб з'ясувати середній показник.

Судячи з результатів опитувальника, найбільш проблемними точками колективу було виявлено: порозуміння між мікрогрупами всередині колективу, добровільне проведення часу разом, емоційне єднання, почуття гордості за свій колектив.

Загальна оцінка психологічного клімату у експериментальної групи після проведення тренінгу значно вища, особливо, найнижчі показники, що означають порозуміння між мікрогрупами всередині колективу, добровільне проведення часу разом, емоційне єднання, почуття гордості за свій колектив.

Результати тесту на визначення індексу групової згуртованості Сішора наведено на рисунку 3.1.3.

За інтерпретацією тесту рівні групової згуртованості відповідають такій кількості набраних балів:

- 15,1 балів і більше - високий;
- 11,6 - 15 бали - вище середнього;
- 7 - 11,5 балів - середній;
- 4 - 6,9 балів - нижче середнього;
- 4 бали і менше - низький.

В обох групах рівень групової згуртованості є середнім.



Рис. 3.1.3 Показники діагностики спрямованої на визначення індексу групової згуртованості Сішора у контрольній та експериментальних групах

Аналізуючи таблицю та наведені результати помітно, що індекс групової згуртованості значно зріс у експериментальної групи опитаних, $r = 0.46$, при достовірності $p \leq 0.05$.

Результати порівняння оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера експериментальної групи наведено в таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Результати порівняння оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера до та після проведення тренінгу

	Перше тестування	Друге тестування
Експериментальна група	41±1.15	38,5±1.45
Контрольна група	37±1.23	37,4±1.42

За інтерпретацією тесту чим ближче оцінка середнього показнику до 10, тим психологічна атмосфера є більш позитивною і навпаки, чим ближче оцінка до 80,

тим вона є більш негативною.

За результатами оцінювання в обох групах оцінка є трохи вищою за середню, тому можемо зробити висновок, що і атмосфера є трохи кращою за середню.

Для отримання висновку про найбільш виражені ознаки в колективі, що викликають труднощі в його становленні, обчислюються середні коефіцієнти суб'єктивних оцінок для кожного з 10 пунктів таблиці. Результати аналізу наведені на рисунку 3.1.4 для контрольної групи та на рисунку 3.1.5 для експериментальної групи. На графіку вказано негативні показники, відповідно, чим більше показник має балів, тим сильніше він виражений у колективі. Полярними показниками є позитивно забарвлені антоніми.

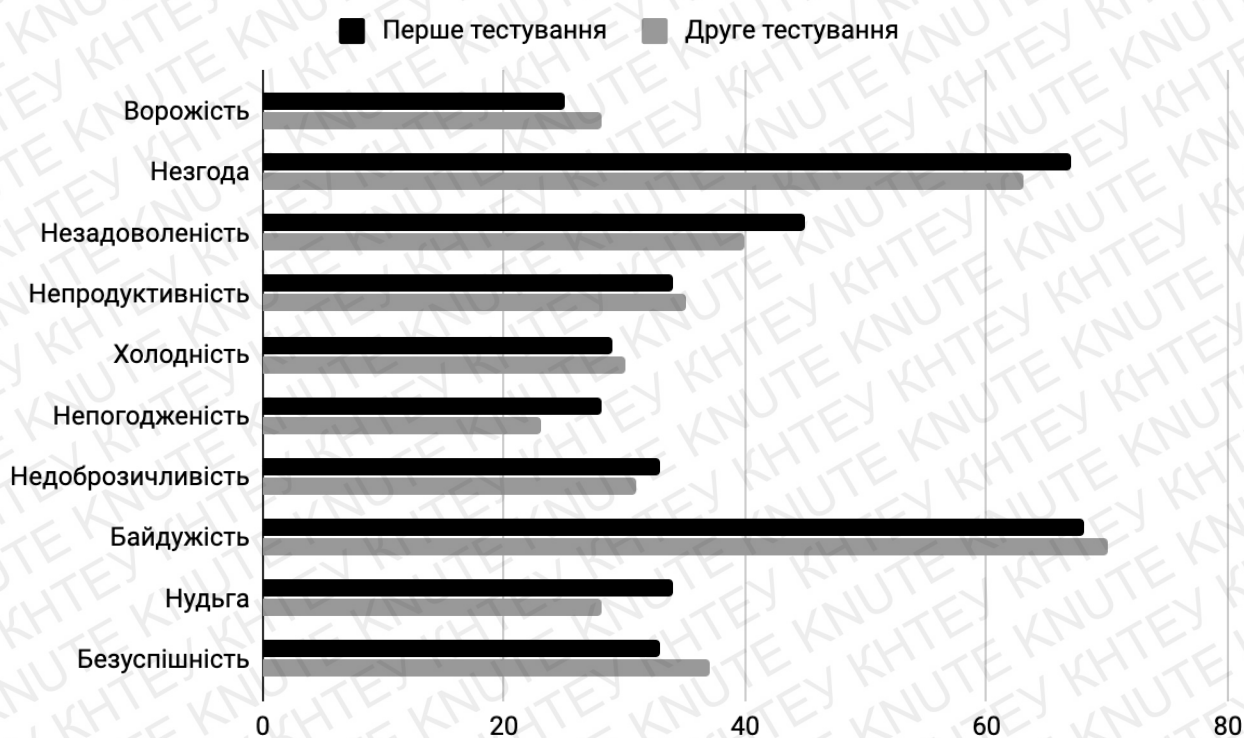


Рис. 3.1.4 Показники діагностики оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера у контрольній групі

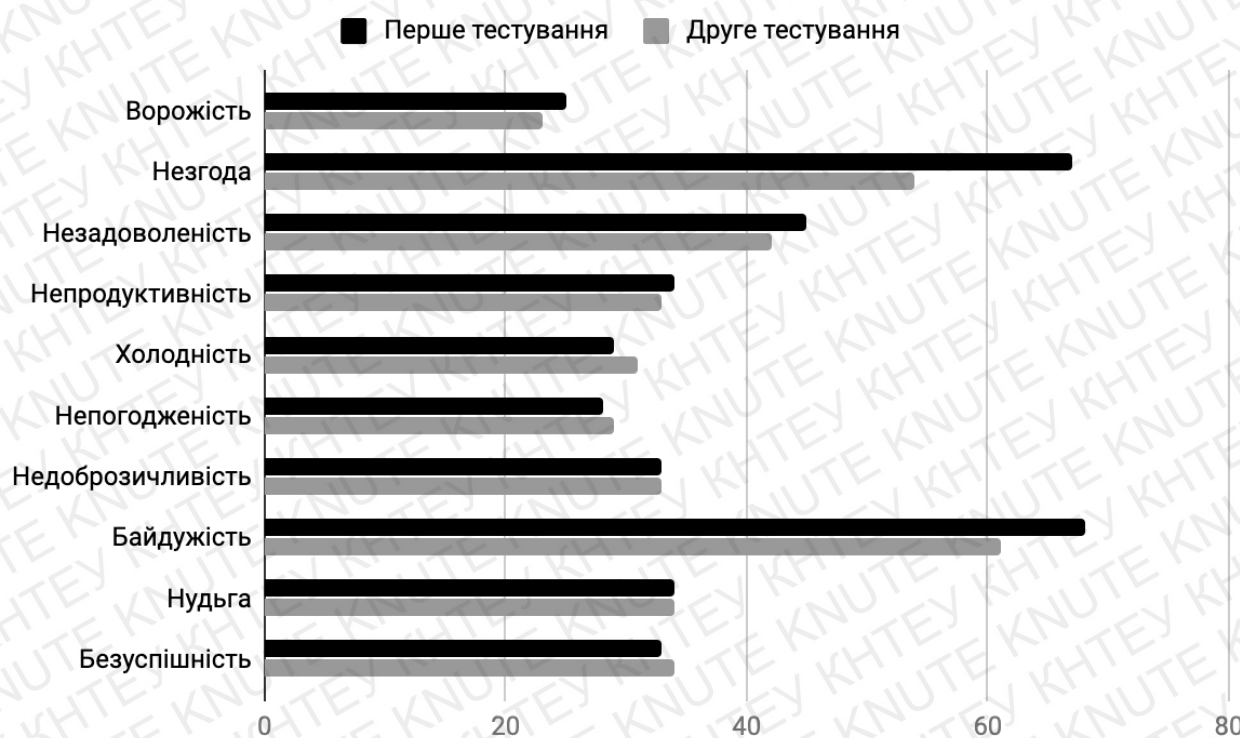


Рис. 3.1.4 Показники діагностики оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера у експериментальній групі

Судячи з результатів тесту, найбільш вираженими ознаками в колективі, що викликають труднощі в його становленні є: незгода, байдужість. Варто звернути увагу на найбільші зміни, що яскраво відображені на графіку. Внаслідок проведення соціально-психологічного тренінгу спостерігаємо покращення результатів у пунктах, що стосуються захопленості та згоди у колективі.

Для зручності обробки даних тесту вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально-психологічного клімату всі досліджувані потреби зведені в 14 шкал. Важливо, що такий підхід дозволяє досить точно визначити, чим саме не задоволена людина, в якому напрямку треба діяти для поліпшення соціально-психологічного та організаційного клімату в колективі. Результати тесту наведено на рисунках 3.1.5. (контрольна група) та 3.1.6. (експериментальна група).

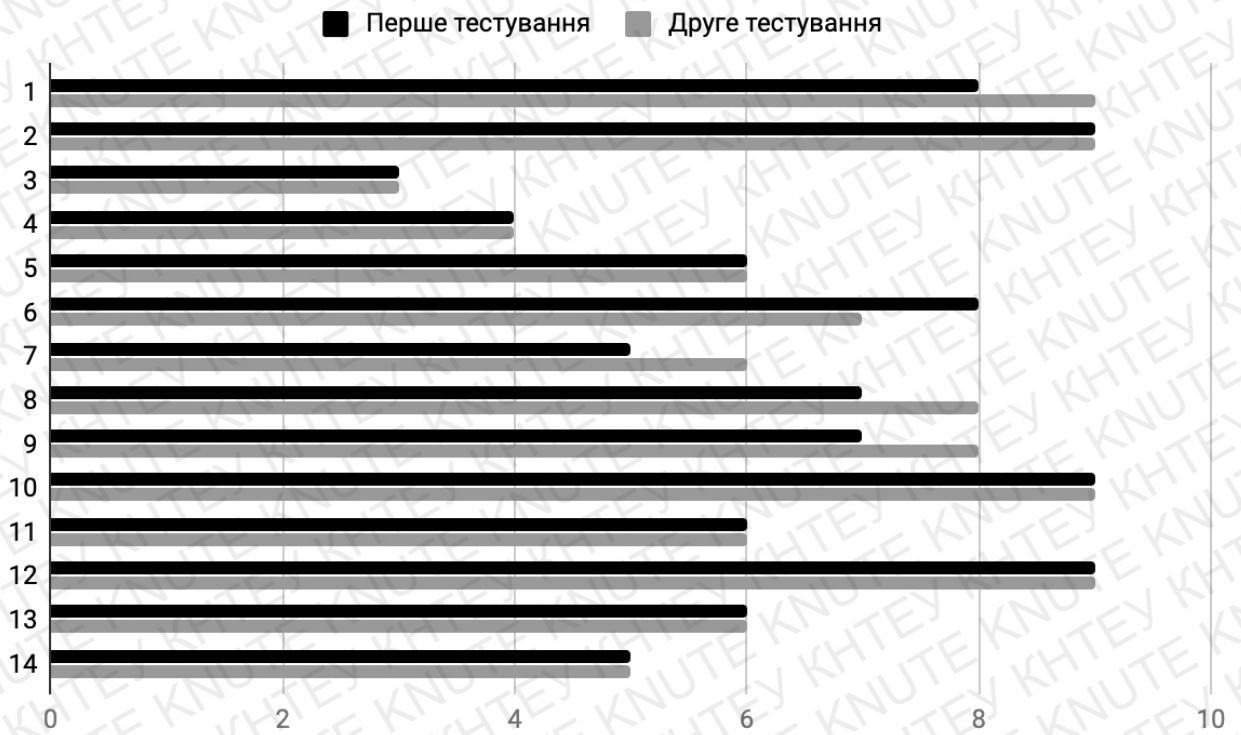


Рис. 3.1.5 Показники діагностики оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера у контрольній групі

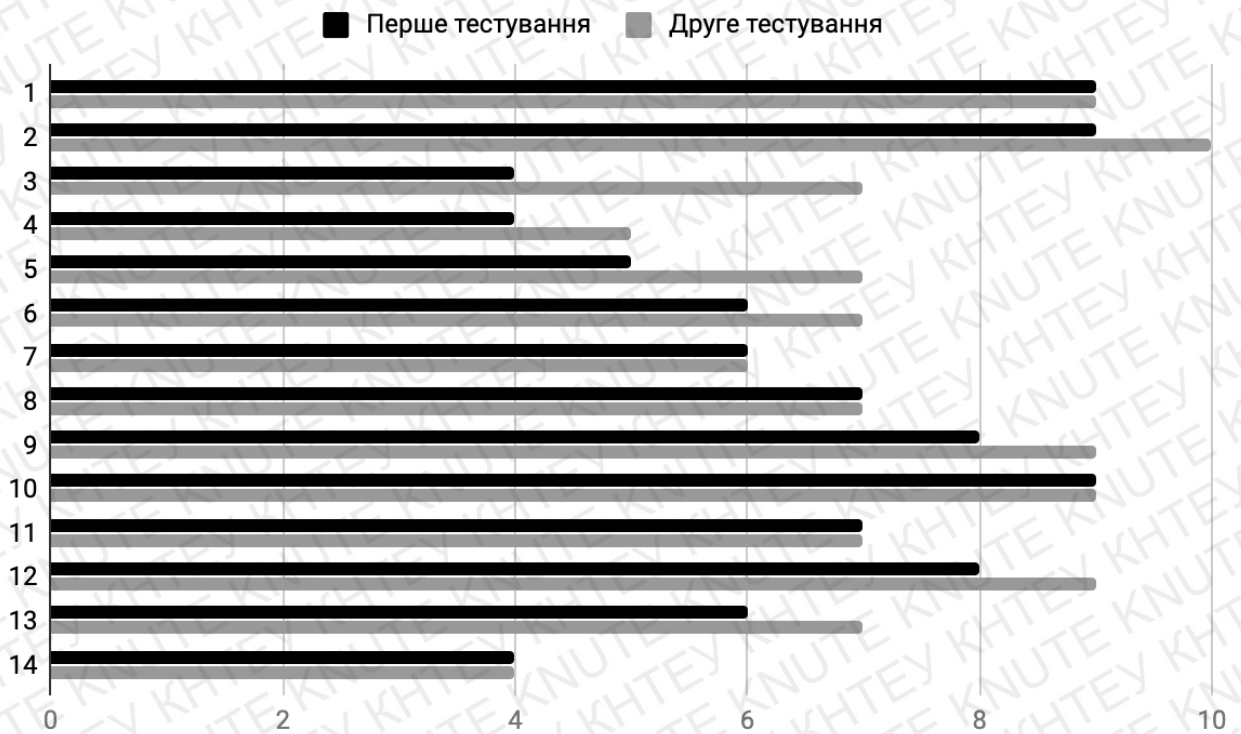


Рис. 3.1.6 Показники діагностики оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф. Фідлера у експериментальній групі

Шкали потреб:

1. Потреба у творчій і цікавій роботі
2. Потреба в сприятливих умовах праці
3. Потреба в теплих і довірчих відносинах в колективі
4. Потреба у визнанні, особистому авторитеті
5. Потреба у власному розвитку
6. Потреба в особистому матеріальному і соціальному забезпеченні
7. Потреба в принципових і вимогливих взаєминах у колективі
8. Потреба в індивідуальному розвитку всіх членів колективу
9. Потреба в активній життєвій позиції всіх членів колективу
10. Потреба в хорошій організації праці
11. Потреба у виробничих успіхах всього колективу
12. Утилітарна потреба
13. Потреба в суспільному визнанні особистого внеску і важливості роботи колективу в цілому
14. Потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі

Судячи з результатів опитувальника, пункти, якими найбільш незадоволені або недостатньо задоволені члени колективу, нереалізовані потреби: потреба в теплих і довірчих відносинах в колективі, потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі, потреба у визнанні, особистому авторитеті.

Результати тесту соціально-психологічної самооцінки колективу (методика О. Немова) наведено у таблиці 3.1.7.

Для виявлення проблемних точок розраховується середній бал по колективу за кожною шкалою (суму середніх балів по кожному опитаному розділити на кількість опитаних членів колективу). Дані наведено на рисунку 3.1.7 (контрольна група) та 3.1.8 (експериментальна група).



Рис. 3.1.7 Результати порівняння за шкалами соціально-психологічної самооцінки колективу (методика О. Немова) контрольної групи



Рис. 3.1.8 Результати порівняння за шкалами соціально-психологічної самооцінки колективу (методика О. Немова) експериментальної групи
За інтерпретацією тесту нормативні дані кожної шкали є такими:

відповідальність: 2,42 - 4,85 бали;
колективізм: 2,83 - 4,80 бали;
згуртованість: 2,95 - 4,77 бали;
контактність: 2,91 - 4,91 бали;
відкритість: 2,63 - 4,76 бали;
організованість: 2,65 - 4,75 бали;
інформованість: 2,78 - 4,83 бали;
загальний рівень: 2,78 - 4,83 бала.

Основні проблемні точки: згуртованість, контактність, відкритість.

Сприятливому організаційному клімату в колективі відповідають середні (в межах нормативних даних) значення показників шкал.

Судячи з результатів повторного опитування, оцінки пунктів, якими були найбільш незадоволені або недостатньо задоволені члени колективу, нереалізовані потреби, значно підвищились. Зокрема, потреба в теплих і довірчих відносинах в колективі, потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі, потреба у визнанні, особистому авторитеті.

Дані графіки яскраво ілюструють значну різницю у показниках згуртованості, контактності, відкритості.

Отже, можемо зробити висновок, що вдало підібраний та правильно проведений соціально-психологічний тренінг є дієвим засобом оптимізації організаційного клімату колективу шляхом впливу на психологічні детермінанти, що виявляються в процесі діагностики. Варто також пам'ятати, що організаційний клімат - поняття багатогранне, що включає в себе безліч аспектів і нестійке, тому впливати на нього для якісної зміни потрібно комплексно і постійно, регулярно заміряючи та проводячи заходи, спрямовані на оптимізацію окремих факторів, що впливають.

3.2. Практичні рекомендації щодо оптимізації організаційного клімату в колективі

Роблячи висновок з даних, що були отримані в процесі діагностики

організаційного клімату, приходимо до того, що психологічними детермінантами оптимізації організаційного клімату колективу є:

- психологічний настрій членів колективу;
- порозуміння
- підтримка одне одного у невдачах та успіхах, допомога стати краще через зворотній зв'язок;
- почуття гордості за свій колектив;
- емоційне єднання;
- групова згуртованість;
- відкритість усіх членів колективу;
- потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі;
- потреба в суспільному визнанні особистого внеску і важливості роботи колективу в цілому;
- високі комунікативні навички всіх членів колективу;
- залученість у процес роботи.

Оптимізація організаційного клімату колективу є процесом багатограним та широким, що включає в себе виконання наступних дій:

- управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою);
- оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керуючих кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;
- психопрофілактика та вирішення конфліктів в організації [3].

Для оптимізації організаційного клімату перш за все необхідно сформувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього перш за все необхідно забезпечити правильне і ефективне спілкування в організації. Головна мета комунікації в організації - це досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. Комунікаційні

потоки пронизують увесь простір організації. Завдяки їм існує організація, як система.

Сприятливий організаційний клімат, забезпечують такі чинники:

1. Наявність у колективі спеціалістів різних рівнів професійної майстерності. Це дає змогу працівникам початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим - відчувати повагу молодих. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін;

2. Чисельність групи. Найоптимальніше, якщо група об'єднує три-дев'ять осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), це породжує занепокоєність із приводу персональної відповідальності за прийняті рішення. Зі збільшенням чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії. Це стосується і настрою. Групі, в якій до п'ятнадцяти осіб, більш властива цілісність. Зі зростанням її чисельності цілісність втрачається, починають утворюватись дрібніші групи, відносини між якими складаються не завжди сприятливо, що може негативно позначитись на згуртованості колективу загалом. У великій групі не завжди є змога висловити свою думку, що ускладнює спілкування, провокує неформальний поділ груп на підгрупи. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організувавши дрібніші підрозділи з нормативно встановленими відносинами. Також необхідно регулювати у групі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності;

3. Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може утруднювати процес адаптації в колективі;

4. Статеві-вікова структура групи. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві однорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. Інтенсивніший у ньому природний рух кадрів.

Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийнятного

соціально-психологічного клімату в організації передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо. Практика свідчить, що великий потенціал енергії ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільними;

5. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому;

6. Автономність, ступінь ізольованості групи. Відомо, що ізольованість негативно впливає на згуртованість групи, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакт з іншими колективами, групами;

7. Психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність - взаємне прийняття партнерів по спілкуванню та спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [32].

Керування організаційним кліматом містить у собі здійснення наступних заходів:

1. Керування процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки й

настрою);

2. Оптимальний підбір, розміщення, навчання й періодична атестація керівних кадрів;
3. Комплектування первинних колективів з урахуванням фактора психологічної сумісності;
4. Опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
5. Попередження й дозвіл міжособистісних конфліктів методиками, існують і інші, що дозволяють виявити не тільки стан соціально-психологічного клімату, але й складну систему міжколективних взаємин.

З метою формування та поліпшення організаційного клімату в колективі бажано проводити тренінги, з допомогою яких психологи навчають членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування, взаєморозумінню та допомозі один одному, підтриманню духовної єдності колективу.

Звернемо увагу на деякі способи формування та підтримки організаційного клімату в колективі:

- для зміцнення колективу необхідно ставити цілі та створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, інформувати їх про хід реалізації сумісних завдань, заохочувати активність, ініціативу, креативність;
- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу та на їх основі організовувати спільні справи;
- формувати традиції колективу, брати участь у загальноорганізаційних традиційних справах;
- якщо є вільний час, то заохочувати працівників проводити його разом;
- прагнути до емоційного залучення у життя колективу кожного робітника;
- примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу, заохочувати до відкритості, доброзичливості, конструктивних способів розрядки негативних емоцій, не нав'язувати один одному своєї думки, прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні;
- створювати умови для підвищення комфортності самопочуття робітників та

- збереження стабільно позитивних відносин між керівниками і робітниками;
- розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співпраці;
 - розвивати здібності членів групи, вміння та потребу в пізнанні інших людей, толерантного до них ставлення [15].

Одним з найефективніших засобів оптимізації організаційного клімату колективу є проведення соціально-психологічного тренінгу, що був розроблений на основі психологічних детермінант, які виявила діагностика організаційного клімату.

Висновки до третього розділу

Було проведено дослідження психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату 51 співробітника компанії “Global Talent”, з якого ми можемо зробити наступні висновки.

Психологічними детермінантами оптимізації організаційного клімату колективу є: психологічний настрій членів колективу; порозуміння; підтримка одне одного у невдачах та успіхах, допомога стати краще через зворотній зв'язок; почуття гордості за свій колектив; емоційне єднання; групова згуртованість; відкритість усіх членів колективу; потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі; потреба в суспільному визнанні особистого внеску і важливості роботи колективу в цілому; високі комунікативні навички всіх членів колективу; залученість у процес роботи.

Дієвим методом для оптимізації соціально-психологічного клімату є соціально-психологічний тренінг, він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі він може залишатися самою собою.

Таким чином, можемо зробити висновок, що вдало підібраний та правильно проведений соціально-психологічний тренінг є дієвим засобом оптимізації організаційного клімату колективу шляхом впливу на психологічні детермінанти, що виявляються в процесі діагностики. Варто також пам'ятати, що організаційний клімат - поняття багатогранне, що включає в себе безліч аспектів і нестійке, тому впливати на нього для якісної зміни потрібно комплексно і постійно, регулярно заміряючи та проводячи заходи, спрямовані на оптимізацію окремих факторів, що впливають.

ВИСНОВКИ

1. Було визначено теоретичні підходи щодо оптимізації організаційного клімату. Колектив — це соціально значуща група людей, які об'єднані спільною метою, узгоджено діють у напрямку досягнення визначеної мети та мають органи самоврядування. Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Морально-психологічна спільність колективу як раз і забезпечує ті злагожденість і єдність, які характеризують працездатний і творчий колектив.

Для оптимізації організаційного клімату перш за все необхідно провести діагностику наявного стану і потім шляхом використання психологічного інструментарію сформувані взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу.

Дієвим методом для оптимізації організаційного клімату є соціально-психологічний тренінг, він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі вона може залишатися самою собою.

2. Було обґрунтовано психодіагностичний інструментарій та розробити програму дослідження. Соціально-психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних відносин що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

Узагальнюючи думки дослідників з приводу важливості тих чи інших чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат колективу можна виділити: умови роботи, ергономічність робочого місця; відносини з керівником, стиль керівництва (бажано демократично-авторитарний); відносини між працівниками, комунікативні якості; особистісні якості людини, що впливають на емоційний стан і на роботу.

Підібраний нами інструментарій відповідає дослідницьким завданням дослідження. Визначені методи та методики дають змогу дослідити та визначити психологічні детермінанти оптимізації організаційного клімату співробітників.

3. Було визначено чинники оптимізації організаційного клімату в компанії “Global Talent” шляхом проведення експериментального дослідження. У даній дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та емпіричне дослідження щодо визначення психологічних детермінант оптимізації організаційного клімату в колективі.

У результаті вивчення проблеми, припущення щодо впливу психологічного тренінгу на певні детермінанти організаційного клімату колективу та перевірки цієї гіпотези було здійснено теоретичний аналіз проблеми організаційного клімату у компанії “Global Talent”; розроблено психодіагностичний інструментарій та побудовано соціально-психологічний тренінг, спрямований на оптимізацію визначених під час діагностики факторів впливу; визначено особливості змістовних складових структурних компонентів організаційного клімату колективу та проаналізовано вплив на організаційний клімат колективу; обґрунтовані концептуальні засади та розроблені практичні рекомендації щодо формування сприятливого організаційного клімату колективу.

Психологічними детермінантами оптимізації організаційного клімату колективу є: психологічний настрій членів колективу; порозуміння; підтримка одне одного у невдачах та успіхах, допомога стати краще через зворотній зв'язок; почуття гордості за свій колектив; емоційне єднання; групова згуртованість; відкритість усіх членів колективу; потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі; потреба в суспільному визнанні особистого внеску і важливості роботи колективу в цілому; високі комунікативні навички всіх членів колективу; залученість у процес роботи.

4. Було розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації організаційного клімату в колективі. Яскравим методом для оптимізації соціально-психологічного клімату є соціально-психологічний тренінг, він сприяє

збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Соціально-психологічний тренінг сприяє розкриттю людини, як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі він може залишатися самою собою.

Таким чином, вдало підібраний та правильно проведений соціально-психологічний тренінг є дієвим засобом оптимізації організаційного клімату колективу шляхом впливу на психологічні детермінанти, що виявляються в процесі діагностики. Варто також пам'ятати, що організаційний клімат - поняття багатогранне, що включає в себе безліч аспектів і нестійке, тому впливати на нього для якісної зміни потрібно комплексно і постійно, регулярно заміряючи та проводячи заходи, спрямовані на оптимізацію окремих факторів, що впливають.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешина Ю.Е. Спецпрактикум по социальной психологии: опрос, семейное, индивидуальное консультирование. - М.: Изд-во Московского унта, 1989,-89с.

2. Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Педагогика, 1980.-С.85.
3. Аникеева Н.В. Психологический климат в коллективе. - М.: Педагогика, 1989.-246с.
4. Бойко В.В., Ковальов А.Г., Панфьоров В.Н., Соціально-психологічний клімат колективу й особистість. - М.: Думка, 1983. - 207 с.
5. Бондаренко А.Ф. Психологическая помощь: теория и практика: (Учебное пособие для студентов старших курсов психологических факультетов, отделений университетов К.: Укртехпрес, 1997.-216с.
6. Бурлачук Л., Морозов С. Словарь-справочник по психологической диагностике. -К.: Освіта, 1989.-С.58-73.
7. Бурлачук Л.Ф., Савченко Е.П. Психодиагностика (психодиагностический инструментарий и его применение в условиях социальных служб). – К., 1995
8. Гришина Н.В. Соціально-психологічні конфлікти і вдосконалення взаємовідносин у колективі.// Соціально-психологічні проблеми виробничого колективу/Под ред. Шорохової Є.В. - М., 1983.
9. Деркач А.А. Рабочая книга практического психолога. Технология эффективной профессиональной деятельности. - М.: Красная площадь, 1996.-400с.
10. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. - М.: Мысль, 1979.-С60.
11. Дружинин В.В., Контров Д.В., Контров М.В. Введение в теорию конфликта. -М.: Наука. 1989.-С.65-67.
12. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. - Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1985. - 168с.
13. Єрьомін Б.Л., Базаров Т.Ю. "Управление персоналом. Учебник под редакцией"
14. Жуков Ю.М. Проблемы измерения точности межличностного восприятия // Вестник Моск. Ун-та. Сер. Психология, 1978,№1, С.26-29.
15. Журавлев А.Л. диагностика межгрупповых отношений в условиях изменения форм собственности // Психологический журнал. 1992. №4.

С.67-69.

16. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии / отв.ред.Е.В.Шорохова и В.П.Левкович. - М.: Наука, 1983. -С. 173-188.
17. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива / отв.ред. Е.В.Шорохова и О.И.Зотова. -М.: Наука, 1979. -С.137-139.
18. Задорожнюк И.Е., Китова А.И., Малахов С.В. Экономическая психология выходит на новые рубежи // Психологический журнал. 1993. №2.С. 137-139.
19. Зигерт В., Ланг Л, Руководить без конфликтов: сокр.пер.с нем. -М.:
20. Ишмуратов А.Г. / Конфлікт і згода- К; Чернівці, 1995 рік.
21. Карамушка Л.М. Психологічне управління - К, Міленіум; 2003 р., -344с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Инфра-М, 2006, 59 с.
23. Ковальов А.Г., Колектив і соціально-психологічні проблеми керівництва. - М., 2007, 271с. р
24. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навчальний посібник. -К.: МАУП. /о. 76с.
25. Корольчук М.С., Психофізіологія діяльності
26. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. -М.: Дело, 1993.-352с.
27. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во МГУ. - 207 с.
28. Кричевський Р.Л., Дубовська Є.М., Психологія малої групи: Теоретичний і прикладний аспекти. - М.: Изд-во Моск. ун-ту, 1991. - 152с.
29. Кроник А.А. Межличностное оценивание в малых группах. - К.: Наукова думка, 1982.-352с.
30. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. - Л.: Лениздат, 1974.-167с.
31. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Свенцицкий А.Л. Социально-психологические

- методы регулирования взаимоотношений в трудовом коллективе // Проблемы разработки планов социального развития на промышленных предприятиях - Л.: Наука, 1967.-С.60-73.
32. Кузьмінський А.І., Педагогіка у запитаннях і відповідях : навчальний посібник для вузів - Київ : Знання, 2006 . – 311 с.
 33. Кукосян О.Г. Профессиональные особенности первого впечатления // Вопросы психологии познания людьми друг друга в общении -Краснодар: КГУ, 1978.-С.118-135.
 34. Кутузова Е. Оценка социально-психологического климата коллектива предприятия. // Экономическая психология. - 2005. – 12 с.
 35. Лебедев А.Н. Социально-психологические проблемы формирования коллектива производственно-комерческой фирмы // Психологический журнал - 1994.-№5.-С.22-29.
 36. Литвинов В.М., Психологічний клімат і економічні показники. Соціальні проблеми праці та освіти. /Матеріали наукової конференції, вип.2 - Рига, 1969. р>
 37. Ложкин Г.В Психологический климат трудового коллектива - К; 1988г
 38. Лозниця В.С. Психологічний менеджмент - с.512 Київ, МАУП с.200.
 39. Максимова В.А. Связь психологического климата в коллективе с эффективностью // Социальная психология и социальное планирование / Под ред.Е.С.Кузьмина и А.А.Бодалева. - Л.: ЛГУ, 1973.-С.28-33.
 40. Марченко В.В. Социальная психология предпринимательства. - Ярославль, 1996.-214с.
 41. Матюша І.К. Особистість і колектив як цілісна гармонійна система (психолого-педагогічний аспект): Навч.-метод. посібник. - К, 1997.- 188с.
 42. Машков В.М. Практика психологічного забезпечення керівництва, управління, менеджменту. - Спб.: Мова, 2005. - 304 с.
 43. Методики социально-психологической диагностики личности в группе, - М., 1990 г.
 44. Методология и методы социальной психологии / Под ред.Е.В.Шороховой.-

- М.: Наука, 1977.-246с.
45. Молочко М.В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату як передумови ефективної діяльності педагогічного колективу дошкільного закладу // Наукові записки. Серія: Педагогіка і психологія. – Випуск 6. – Вінниця: РВВ ДП “Державна картографічна фабрика”, 2002.
 46. Москвичов С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: учебное пособие. - К.: Дип.ин-т подг. Менеджеров.-1991.-96
 47. Мясищев В.Н. Социальная психология и психология отношений. - проблемы общественной психологии. -М., 1995.-С. 146-147.
 48. Немов Р.В. Книга 3 "Психодиагностика". М.: Владос,2003.
 49. Новиков В.В., Забродил Ю.М. Психологическое управление производственной организацией. - М.: Ассоциация практических психологов ССС, хозрасч. коне, внедр. центр по социальным и экон. вопр., 1990.-245с.
 50. Обозов. Н.Н., Щекин. Г.В, « Психология работы с людьми» (советы руководителю) - Киев, 1990г, с.66-67.
 51. Паригін Б.Д., Соціально-психологічний клімат колективу: шляхи та методи вивчення. /За ред. В.А. Ядова. - Л., Вид-во В«НаукаВ».
 52. Петровский А.В. О некоторых феноменах межличностных взаимоотношений в коллективе // Методология и методы социальной психологии / отв.ред. Е.В.Шорохова. - М.: Наука, 1977.-С.136-147.
 53. Пичугн К.Л. Психология коллектива как объекта управления. // Психология бизнеса. - №10. – 76 с
 54. Платонов К.К. О формировании психологического климата в коллективе.- Среднее спец. Образов. 1977.-№2.-С.45.
 55. Платонов Ю.П., Психологія колективної діяльності: Теоретико-методологічний аспект. - М., ИНФРА 2006. -181 С.
 56. Пошерстнік Н.В. Кадри підприємства: практ. Посібник. - М.: Велбі, Вид-во Проспект, 2006. - 10 с.
 57. Промышленная и социальная психология под редакцией Свинецкого А.Л,

- Кузьмина Е.С., - Л; издательство Ленинградского университета 1982, 204 с.
58. Психологическая теория коллектива / Под ред. А.В. Петровского. -М.: Наука, 1979.-239с.
59. Рай Л «Розвиток навичок тренінгу» Пітер 2002 рік.
60. Райгородський Д.Я., «практическая психодиагностика» - Самара; Издат. дом. БАХРАХ-М, 2002 год-672 ст.
61. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. Б. Д. Парыгина. — Л.: Наука, 1986; Райгород-ский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методы и тесты. Учеб. пособие.— Самара, 2000.
62. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления - Л.: ЛГУД980.-С.97-113.
63. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. — Л.: ЛГУ, 1986.476с.
64. Собчик Л.Н. Диагностика міжособистісних відносин. М.: Боргес, 2010.452 с.
65. Сопиков А.П. Механизмы эмпатии // Вопросы психологии познания людьми друг друга и самопознания. - С.89-95.
66. Социальная психология под редакцией Столяренко А.М; -М., 2001 год.
67. Торн К, Маккей Д, «Тренінг » Настільна книга тренера Пітер 2001 год.
68. Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. Управління персоналом організації: навчальний посібник. - 3-е вид., Перераб. і доп. - М.: КНОРУС, 2007. - 324 с.
69. Фетіскін Н.П. Диагностика міжособистісних відносин. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості і малих груп. М., 2002.545 с.
70. Цигульська Т.Ф. / Про типологію конфліктів – К., Чернівці, 1995 рік.
71. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984.-246с.

ДОДАТКИ*Додаток А***Тест общей оценки психологического климата**

Методика применяется для оценки сложившейся к моменту обследования специфики межличностных отношений в коллективе и их динамики, выявляемой в периодически повторяющихся обследованиях, а также для анализа индивидуальных оценок основных вопросов и проблем совместной деятельности.

В опросном бланке приводятся 13 оснований для диагностики различных сторон функционирования деловых и социально-психологических явлений в коллективах. В методике используется 7-бальная оценочная шкала.

Инструкция: Оцените, пожалуйста, психологический климат в Вашем коллективе. Вам необходимо выбрать правое или левое утверждение. Для этого следует прочесть сначала предложение слева, затем – справа и после этого вычеркнуть ту оценку, которая наиболее соответствует истине:

3 – свойство, указанное слева проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляются достаточно ясно или то и другое проявляются в одинаковой степени;

–1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

–2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

–3 – свойство проявляется всегда.

На каждой строчке должно быть только одно зачеркивание. Анкета анонимна.

Данные будут обрабатываться в общем виде.

Регистрационный бланк

Преобладает доброе жизнерадостное настроение	3	2	1	0	-1	-2	-3	Преобладает подавленное, пессимистическое настроение
Доброжелательност ь во взаимоотношениях, дружеское расположение	3	2	1	0	-1	-2	-3	Конфликтность в отношениях, агрессивность, апатия
Взаимное расположение и понимание между микрогруппами внутри коллектива	3	2	1	0	-1	-2	-3	Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, проводить свободное время	3	2	1	0	-1	-2	-3	Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах
Неудачи или успехи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и	3	2	1	0	-1	-2	-3	Неудачи или успехи отдельных членов коллектива оставляют равнодушными

искреннее участие всех членов коллектива								других, а иногда вызывают недобрую зависть и злорадство
Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями	3	2	1	0	-1	-2	-3	Критические замечания носят характер явных и открытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	3	2	1	0	-1	-2	-3	В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других
В трудные минуты происходит эмоциональное единение коллектива, когда «один за всех, и все за одного»	3	2	1	0	-1	-2	-3	В трудных случаях коллектив «раскисает», наблюдается растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как их собственные	3	2	1	0	-1	-2	-3	Достижения или неудачи коллектива не находят отклика у его членов

Отношение к новичкам доброжелательное и участливое	3	2	1	0	-1	-2	-3	Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное для всех дело	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту	3	2	1	0	-1	-2	-3	Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», слабых нередко высмеивают, относятся к ним снисходительно
У членов коллектива появляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	3	2	1	0	-1	-2	-3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

Обработка результатов

1. Оценки, отмеченные опрошенными, необходимо перекодировать следующим образом:

Оценка	3	2	1	0	-1	-2	-3
Баллы	7	6	5	4	3	2	1

2. Для каждого опрошенного вычисляется коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата (К): складываются баллы по всем 13 пунктам анкеты и полученная сумма делится на количество этих пунктов, то есть на 13.

3. Вычисляется средний коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата ($K_{ср}$): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных. Полученный $K_{ср}$ может изменяться от 1,0 до 7,0. Чем выше коэффициент, тем благоприятнее оценка психологического климата (ОПК).

4. Для получения вывода о наиболее проблемных точках коллектива, трудностях его становления необходимо вычислить средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 13 пунктов ОПК: $K_{ср 1}$, $K_{ср 2}$, $K_{ср 3}$

Интерпретация

1. Средний коэффициент субъективных оценок ОПК позволяет охарактеризовать климат коллектива следующим образом:

От 5,5 до 7,0 – благоприятный, здоровый;

От 4,7 до 5,4 – неустойчивый, но достаточно благоприятный;

От 3,9 до 4,6 – средне благоприятный;

От 1,0 до 3,8 – неблагоприятный.

Визначення індексу групової згуртованості Сішора

Призначення та інструкція до тесту. Групова згуртованість - надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованість у єдине ціле, - можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше зробити це за допомогою методики, що складається з 5 питань з декількома варіантами відповідей на кожне. Відповіді кодуються в балах згідно з наведеними в дужках значенням (максимальна сума: +19 балів, мінімальна: -5). У ході опитування бали вказувати не потрібно.

Групова згуртованість – надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртованості в одне ціле, - його можна визначити за допомогою методики, яка складається з 5 запитань та декількома варіантами відповідей на кожне з них. Відповіді кодуються в балах згідно з приведеними у дужках значеннями (максимальна сума балів – 19, мінімальна - 5).

1. Як Ви оцінили б свою приналежність до групи?

- 1.1.** Відчуваю себе її членом, частиною колективу.
- 1.2.** Беру участь у більшості видів діяльності.
- 1.3.** Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
- 1.4.** Не відчуваю, що є членом групи.
- 1.5.** Живу й існую окремо від неї.
- 1.6.** Не знаю.

2. Перейшли б Ви в іншу групу, якщо була б така можливість (без зміни інших умов)?

- 2.1.** Так, дуже хотів би перейти.
- 2.2.** Скоріше, перейшов би, ніж залишився.
- 2.3.** Не бачу ніякої різниці.
- 2.4.** Скоріше за все, залишився б у своїй групі.
- 2.5.** Дуже хотів би залишитись у своїй групі.
- 2.6.** Не знаю.

3. Які взаємовідносини між членами Вашої групи ?
 - 3.1. Кращі, ніж у більшості колективів.
 - 3.2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
 - 3.3. Гірші, ніж у більшості колективів.
 - 3.4. Не знаю.
4. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом ?
 - 4.1. Кращі, ніж у більшості колективів.
 - 4.2. Приблизно такі ж, як і у більшості колективів.
 - 4.3. Гірші, ніж у більшості колективів.
 - 4.4. Не знаю.
5. Яке ставлення до справи (навчання тощо) у Вашому колективі?
 - 5.1. Кращі, ніж у більшості колективів.
 - 5.2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
 - 5.3. Гірші, ніж у більшості колективів.
 - 5.4. Не знаю.

Обработка результатов

При обработке результатов необходимо суммировать баллы согласно ключу.

Максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5 баллов.

Уровень сплоченности группы = среднее арифметическое значение по группе (сложит полученные баллы по каждому тестируемому и разделит их на количество тестируемых).

Интерпретация

Уровни групповой сплоченности:

15,1 баллов и выше – высокая;

11,6 – 15 балла – выше средней;

7 – 11,5 баллов – средняя;

4 – 6,9 баллов – ниже средней;

4 балла и ниже – низкая.

6.Сотрудничество								Несогласованность
7.Взаимная поддержка								Недоброжелательность
8.Увлеченность								Равнодушие
9.Занимательность								Скука
10.Успешность								Безуспешность

Обработка результатов

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева на право от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «х», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего.

1. Для каждого опрошенного вычисляется субъективная оценка психологической атмосферы в коллективе ($K_{со}$): складываются баллы по всем 10 пунктам таблицы.
2. Вычисляется средний коэффициент субъективных оценок психологической атмосферы в коллективе ($K_{ср}$): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная оценка). Чем ниже коэффициент, тем благоприятнее оценка психологической атмосферы в коллективе.

3. Для получения вывода о наиболее выраженных признаках в коллективе, вызывающих трудности в его становлении, вычисляются средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 10 пунктов таблицы: $K_{пр.1}$, $K_{пр.2}$, $K_{пр.3}$ и т.д.

Для этого необходимо суммировать показатели по каждому признаку и разделить на количество опрошенных в коллективе.

Методика вивчення привабливості роботи як одного із показників соціально-психологічного клімату

Перед Вами опросник, который содержит ряд суждений о различных аспектах работы в трудовых коллективах. Среди предложенных суждений нет плохих или хороших. Все они важны, но для каждого человека каждое по-своему.

Просим Вас оценить по 10-балльной шкале степень справедливости перечисленных суждений для Вашей личной работы в данном коллективе (на участке или в бригаде). Причем 10 баллов – это абсолютно (на 100%) справедливо, то есть оцениваемое качество постоянно присутствует. Если же, хотя бы и очень редко, качество не обнаруживается, то следует ставить 9 баллов и т. д. до 0, который означает полное отсутствие данного качества, то есть никогда такого не бывает. Для ответа Вам необходимо написать тот балл, который выражает Ваше мнение по данному суждению.

В ответах будьте самостоятельными, постарайтесь выразить свое личное мнение по поводу каждого суждения, ничего не пропускайте. В самом опроснике ничего не пишете.

Результаты анкет не будут обсуждаться с третьими лицами и оглашению не подлежат.

Тестовое задание

1. В работе всегда есть что-то новое, незнакомое и потому интересное.
2. Хорошие, безвредные для человека санитарно-гигиенические условия труда.
3. В коллективе теплые и дружеские взаимоотношения между людьми.
4. У меня много товарищей по работе, которые меня ценят и уважают.
5. Есть возможность повышать свою квалификацию, профессиональную грамотность.
6. Высокая среднемесячная зарплата.

7. В коллективе существуют отношения непримиримости к разгильдяйству, нечестности, бесхозяйственности.
8. В коллективе большинство высококвалифицированных, грамотных сотрудников.
9. У большинства членов коллектива ответственное отношение к своим обязанностям.
10. Всегда своевременные ремонт техники и оборудования, поставка сырья и материалов.
11. В коллективе постоянно растет производительность труда.
12. Работа простая, не требует специальной подготовки.
13. О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым.
14. В процессе работы всегда есть возможность переговорить с товарищами по работе.
15. Работа требует специальных знаний и умений.
16. Работа безопасная, не содержит травмоопасных ситуаций.
17. Большинство в коллективе – это приятные и симпатичные люди, с которыми можно не только хорошо поработать, но и отлично отдохнуть.
18. Я пользуюсь авторитетом и доверием среди сотрудников нашего коллектива.
19. Есть возможность поработать на различных операциях, станках, освоить смежные профессии.
20. Большие премии.
21. В коллективе сложились отношения взаимопомощи и сотрудничества.
22. Большинство членов коллектива имеют среднетехническое, незаконченное высшее образование.
23. В коллективе отсутствуют какие бы то ни было нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, опоздания и т. п.
24. В коллективе полностью отсутствует работа в сверхурочное время и выходные дни.
25. В коллективе постоянно снижается себестоимость продукции.

26. Работа легкая, не вызывает физического переутомления.
27. Моя работа имеет большое значение для деятельности всего коллектива.
28. Руководитель часто обсуждает со мной различные производственные вопросы.
29. Работа разнообразная. Требуется смекалка, заставляет думать.
30. Хорошее, удобное оборудование и техника.
31. В коллективе отсутствуют какие бы то ни было конфликты между сотрудниками.
32. Администрация предприятия ценит меня как сотрудника.
33. Есть возможность и созданы все условия для учебы.
34. Высокая оплата сверхурочных часов и работы в выходные дни.
35. В коллективе отношения между людьми строятся на основе высокой требовательности и принципиальности.
36. Большинство сотрудников обучались или обучаются в системе политпросвещения.
37. Большинство членов коллектива характеризуются творческим отношением к труду.
38. Работа ритмичная, без штурмовщины.
39. В коллективе совсем нет брака в работе.
40. Условия работы позволяют выбрать для себя удобный темп работы.
41. Продукция, которую я выпускаю, очень важна.
42. Руководитель всегда интересуется моими личными делами.
43. Работа требует высокой квалификации.
44. Хорошо оформлены места общего пользования: столовые, душевые, раздевалки и пр.
45. В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности людей друг к другу.
46. Мой руководитель меня уважает.

47. Есть возможность постоянно повышать свою экономическую, правовую грамотность.

48. Хорошее обеспечение членов коллектива: путевками, жильем, детским садом, пионерским лагерем и пр.

49. Высокая организованность и сплоченность всего коллектива.

50. Большинство в коллективе активно участвуют в общественной жизни цеха, предприятия.

51. В коллективе каждый считает своим долгом бороться за повышение качества продукции.

52. Удобная сменность.

53. В коллективе всегда строго выполняются все плановые показатели.

54. Работа не накладывает на человека большой ответственности.

55. Наш коллектив играет важную роль в жизни всего предприятия.

56. Члены коллектива часто проводят вместе свободное время.

Обработка:

Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в ответном листе построчно:

- потребность в творческой и интересной работе;
- потребность в благоприятных условиях труда;
- потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе;
- потребность в признании, в личном авторитете;
- потребность в собственном развитии;
- потребность в личном материальном и социальном обеспечении;
- потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;
- потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива;
- потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива;
- потребность в хорошей организации труда;
- потребность в производственных успехах всего коллектива;

утилитарная потребность;

- потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом;
- потребность в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».

Найти среднее арифметические значения по каждой шкале отдельно в 1 и 2 части.

Определить степень субъективной привлекательности работы для человека в данном коллективе путем нахождения разности средних арифметических значений шкал между 1 и 2 частями ($M1 - M2$). Здесь важное значение имеют величина разницы и знак: отрицательные значения интерпретируются как неудовлетворительность тем или иным аспектом работы; положительные – как привлекательность данного аспекта для человека.

Вычислить интегральный показатель СПК, которым является средняя арифметическая шкальных средних в коллективе. Мера рассеивания шкальных средних оценок в индивидуальных ответах может служить дополнительным показателем уровня развития СПК и интерпретируется как косвенный показатель сплоченности единства мнений в коллективе.

Конечно, приведенные шкалы не отражают всех особенностей производства, влияющих на СПК, но возможна замена шкал в зависимости от целей исследования. Важно, что такой подход позволяет достаточно точно определить, чем именно не удовлетворен человек, в каком направлении надо действовать для улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Социально-психологическая самооценка коллектива
(методика О. Немова)

Инструкция: Вам предлагается 75 утверждений. Оцените, пожалуйста, каждое из этих утверждений по предлагаемой ниже шкале относительно вашего коллектива. Вам необходимо выбрать вариант ответа, который наиболее подходит вашему коллективу.

«0» – никто; «1» – почти никто; «2» – меньшинство; «3» – половина; «4» – большинство; «5» – почти все; «6» – все.

Опросник

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявление индивидуализма.
3. Имеют сходные убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Оказывают помощь новичкам и членам других коллективов.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с новичками и с членами других коллективов.
13. Бесконфликтно распределяют обязанности между собой.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Одному и тому же посвящают свой досуг.
19. Защищают интересы друг друга.

20. Учитывают интересы новых членов коллектива и представителей других коллективов.
21. Взаимно заменяют друг друга.
22. Знают положительные и отрицательные стороны в работе своего коллектива.
23. Работают с полной отдачей над решением стоящих перед коллективом

задач.

24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают справедливость распределения обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково справедливые требования, как к молодым, так и к опытным членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудачах.
35. Одинаково объективно оценивают работу, как молодых, так и опытных членов коллектива.
36. Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении общих коллективных задач.
37. Хорошо знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.

42. Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и членами других коллективов.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Хорошо знают приемы и методы совместной работы.
45. Всегда во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других коллективов.
51. Если потребуется, способны взять на себя инициативу в решении задач, стоящих перед коллективом.
52. Хорошо знают работу товарищей по коллективу.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции.
55. Дают одинаковые оценки качествам личности, необходимым для члена коллектива.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов.
58. Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Все умеют делать.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам новичков и членов других коллективов.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.

67. Хорошо знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Постоянно заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают справедливость наказания.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах новичков и членов других коллективов.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает

всех.

74. Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга.

75. Всегда и все знают.

Обработка и анализ результатов

Осуществляется путем подсчета баллов по каждой шкале в соответствии со следующими ключами:

ответственность – 1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68;

коллективизм – 2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69;

сплоченность – 3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70;

контактность – 4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71;

открытость – 5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72;

организованность – 6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73;

информированность – 7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74.

Оставшиеся пять утверждений – 15, 30, 45, 60, 75 – контрольные. На них опрашиваемый должен поставить «0».

1. Подсчитываются средние баллы по каждой шкале для каждого опрошенного. Для этого необходимо подсчитать сумму баллов по шкале и разделить на количество вопросов (то есть на 10).

2. Рассчитывается средний балл по коллективу по каждой шкале (сумму средних баллов по каждому опрошенному разделить на количество опрошенных членов коллектива).

3. Подсчитывается средний балл по всем 70 утверждениям («Общий уровень»). Для этого необходимо сложить средние оценки всех испытуемых по каждой шкале и разделить полученную сумму на 70.

Для выявления проблемных точек розраховується середній балл по колективу за кожною шкалою (суму середніх балів по кожному опитаному розділити на кількість опитаних членів колективу). Дані наведено у таблиці

Интерпретация

Используются следующие нормативные данные:

ответственность: 2,42 – 4,85 балла;

коллективизм: 2,83 – 4,80 балла;

сплоченность: 2,95 – 4,77 балла;

контактность: 2,91 – 4,91 балла;

открытость: 2,63 – 4,76 балла;

организованность: 2,65 – 4,75 балла;

информированность: 2,78 – 4,83 балла;

общий уровень: 2,78 – 4,83 балла.

Благоприятному социально-психологическому климату в коллективе соответствуют средние (в пределах нормативных данных) значения показателей шкал.

Описание шкал

1. Ответственность – осуществляемый в различных формах контроль над деятельностью сотрудников с точки зрения выполнения ими принятых норм и правил. Различают внешние формы контроля, обеспечивающие возложение на сотрудника ответственности за результаты его деятельности (подотчетность, наказуемость и т.д.), и внутренние формы саморегуляции его деятельности (чувство ответственности, чувство долга). Ответственность личности перед обществом характеризуется сознательным соблюдением моральных принципов и правовых норм, выражающих общественную необходимость. Ответственность как черта личности формируется в процессе совместной деятельности.

2. Коллективизм – принцип организации взаимоотношений и совместной деятельности коллектива, проявляющийся в сознательном подчинении личных интересов служебным, в товарищеском сотрудничестве, готовности к взаимодействию и взаимопомощи, во взаимопонимании, доброжелательности и тактичности, интересе к проблемам и нуждам друг друга. Коллективизм наиболее характерен для групп высокого уровня развития и коллективов, где он сочетается с коллективистским самоопределением, идентификацией, являясь основной групповой сплоченности, предметно-ценностного и ценностно-ориентированного единства группы.

3. Сплоченность – один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов. В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются: 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях (чем большее количество членов группы импонируют друг другу, тем выше ее сплоченность); 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов (чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, то есть тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность).

4. Контактность – установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче информации и поддержания взаимосвязи в форме постоянной взаимоорганизованности.

5. Открытость – для членов группы (коллектива) характерны отзывчивость на чужую боль, добросердечность в отношениях, откровенность в высказываниях своих чувств, благожелательность по отношению членов группы друг к другу, простосердечие, душевность, дружелюбие, радушность.

6. Организованность – является одной из функций достижения цели коллективом, где важную роль играет стимуляция активности партнера по общению, направляя его на выполнение тех или иных действий. Координация

общения происходит во взаимном ориентировании и согласовании действий при организации совместной деятельности.

7. Информированность – одна из функций коллектива в достижении цели – информированность сотрудников, обмен информацией, то есть прием-передача каких-либо сведений в ответ на запрос, а также обмен мнениями, планами, решениями отдельных вопросов.

Результати тестування загальної оцінки психологічного клімату

№ З/п	Психологічні детермінанти	До проведення тренінгу		Після проведення тренінгу	
		Експеримен- тальна група	Контроль- на група	Експеримен- тальна група	Контроль- на група
1	Психологічний настрій членів колективу	5.2±1.69	5.1±1.69	6.7±2.11	5.5±1.81
2	Доброзичливість, неконфліктність	6.2±2.35	6.3±1.51	6.7±2.22	6.2±1.71
3	Порозуміння між мікрогрупами всередині колективу	4.1±1.83	4.2±1.90	5.6±1.74	4.5±2.03
4	Добровільне проведення часу разом	3.1±1.07	3.2±1.24	5.4±1.12	3.5±1.56
5	Підтримка одне одного у невдачах та успіхах	6.3±2.01	6.2±1.84	6.9±2.21	6.2±1.85
6	Допомога стати краще через зворотній зв'язок	3.8± 1.24	4.1±1.90	6.2±2.51	4.2±1.78
7	Повага до чужої	5.5± 1.31	5.7±1.54	6.1±1.86	5.7±1.30

	думки				
8	Емоційне єднання	3.5±1.21	4.1±1.25	4.7±1.35	4.1±1.68
9	Радість за успіх колег	5.3±1.21	5.7±1.96	6.3±1.91	5.6±2.06
10	Відносини з новенькими	5.9±1.32	5.7±1.47	6.4±2.20	6±2.17
11	Робота для досягнення спільних цілей	7.2± 1.33	6.8±2.18	7.3±1.79	6.7±2.04
12	Справедливе ставлення до всіх членів	4.9±1.68	4.8±1.47	5±1.71	4.8±1.47
13	Почуття гордості за свій колектив	2.9±1.07	3.2±1.56	4.6±1.35	3.0±1.13

Таблиця Е.2

Показники діагностики спрямованої на визначення індексу групової згуртованості Сішора

	Перше тестування	Друге тестування
Експериментальна група	10,4±2.04	15,6±1.98
Контрольна група	9,7±2.27	9,8±2.2

Таблиця Е.3

**Результати оцінювання оцінки психологічної атмосфери в організації А.Ф.
Фідлера**

	Фактор	Експериментальна група	Контрольна група
1	Дружелюбність/ворожість	25±2.34	28±2.17
2	Згода/незгода	67±2.65	63±3.27
3	Задоволеність/незадоволеність	45±1.62	40±1.74
4	Продуктивність/непродуктивність	34±1.87	35±1.63
5	Теплота/холодність	29±2.27	30±1.56
6	Співпраця/непогодженість	28±1.78	23±1.27
7	Взаємна підтримка/недоброзичливість	33±1.24	31±2.25
8	Захопленість/байдужість	68±1.27	70±2.29
9	Цікавість/нудьга	34±2.02	28±1.34
10	Успішність/безуспішність	33±2.27	37±2.10

Таблиця Е.4

**Результати оцінювання привабливості роботи як одного із показників
соціально-психологічного клімату**

Фактор	Перше тестування		Повторне тестування	
	Експериментальна група	Контрольна група	Експериментальна група	Контрольна група

1	Потреба у творчій і цікавій роботі	9.1±1.59	8.6±1.74	9.2±2.36	9.5±2.07
2	Потреба в сприятливих умовах праці	9.2±2.16	9.5±2.27	10.3±2.27	9. ±2.71
3	Потреба в теплих і довірчих відносинах в колективі	4±2.11	3.3±2.12	7±2.98	3±1.87
4	Потреба у визнанні, особистому авторитеті	4±2.45	4±2.27	5.2±2.22	4±1.78
5	Потреба у власному розвитку	5±1.68	6±2.33	7.3±2.51	6±2.47
6	Потреба в особистому матеріальному і соціальному забезпеченні	6.7±2.27	8±1.23	7.6±1.67	7.3±2.12
7	Потреба в принципових і вимогливих взаєминах у колективі	6±2.44	5.5±1.65	6±2.27	6.9±2.08
8	Потреба в індивідуальному розвитку всіх членів колективу	7.1±1.28	7.2±1.96	7±2.66	8±1.43
9	Потреба в активній життєвій позиції всіх членів колективу	8.4±1.27	7±1.83	9.1±1.89	8.7±2.27

10	Потреба в хорошій організації праці	9±1.17	9±2.77	9.4±2.39	9±1.99
11	Потреба у виробничих успіхах всього колективу	7.4±2.08	6±2.65	7.2±1.35	6±2.70
12	Утилітарна потреба	8±2.48	9.3±2.27	9±2.27	9±1.24
13	Потреба в суспільному визнанні особистого внеску і важливості роботи колективу в цілому	6±2.27	6±2.29	7.1±2.34	6±2.27
14	Потреба в спілкуванні як по вертикалі, так і по горизонталі	4.2±1.39	5.3±2.27	4±2.26	5.3±1.57

Таблиця Е.5

Результати тесту соціально-психологічної самооцінки колективу (методика О. Немова)

	Фактор	Експериментальна група	Контрольна група
1	Відповідальність	4,5±2.35	4,6±2.67
2	Колективізм	4,2±1.78	3,9±2.14
3	Згуртованість	3,9±1.49	3,3±1.14
4	Контактність	2,1±2.14	1,9±2.04
5	Відкритість	2,5±2.23	2,8±2.36

6	Організованість	5,4±2.76	5,1±2.49
7	Інформованість	4,2±2.39	4,4±2.84

Тренінгова програма формування сприятливого організаційного клімату в колективі

Орієнтовний обсяг тренінгу — 6 годин.

Нижче наведено загальну структуру тренінгу.

Вступ до тренінгу:

- знайомство учасників тренінгу;
- вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу;
- визначення основної мети та завдань тренінгу;
- аналіз загального дизайну тренінгу;
- розробка правил групової роботи.

Тема 1. "Знайомство з метою роботи та створення атмосфери довіри в групі".

1. Вправа "Побажання друга".

На початку роботи будь-якої групи важливо, щоб кожний учасник відчув, що перебування в групі може бути наповнене для нього особливим значенням. Процедура, що пропонується дає учасникам можливість прислухатися до свого внутрішнього голосу і почути його як би зі сторони.

Інструкція: Я хочу, щоб кожний з вас зараз зосередив увагу на значенні і меті своєї участі в цій групі. Закрийте очі... Нехай вам пригадається яка-небудь людина, яка, як вам здається, зацікавлена в тому, щоб ви брали участь в роботі нашої групи, і чекає в зв'язку з цим від вас якихось змін. Це може бути просто ваш знайомий (наприклад, по роботі), а може бути і людина, з якою вас зв'язують особисті, близькі відносини...(30 секунд.)

Тепер уявіть собі, що ця людина говорить про те, чому, на її думку, вам варто тут навчитися. Сформулюйте для себе її побажання і виберіть з них два найбільш важливих. (2 хвилини.)

Тепер відкрийте очі і запишіть те, що ви вибрали. Потім по черзі прочитайте нам свої записи.

Питання для обговорення:

Наскільки те, чого чекають від мене інші, співпадає з моїми власними бажаннями?

Хто з учасників написав приблизно те ж, що і я? Наскільки широкий діапазон очікувань в нашій групі?

У якій мірі очікувані результати моєї участі в групі відповідають темі нашої роботи?

Рефлексія заняття.

Тема 2. "Встановлення контакту та формування згуртованості".

Мета: Краще зрозуміти своїх колег, легше настроюватися на них та зрозуміти їхні реакції.

1. Вправа "Ступінь включеності в групу".

Для повноцінної роботи групи необхідно, щоб кожний учасник відчував свою приналежність цій групі. Той, хто відчуває себе стороннім або слабо включеним в спільну діяльність, вимушений велику частину своєї емоційної і розумової енергії тратити на те, щоб штучно підтримувати почуття власної цінності і значущості. Особливо проблематично в цьому значенні становище тих людей, які фактично не беруть участі у міжгрупових взаємодіях (наприклад, самі вони мовчать, а інші учасники до них не звертаються). Вправа, що пропонується, звертає увагу групи на проблему включеності учасників і в той же час створює передумови для більш повної інтеграції в групу "аутсайдерів".

Інструкція: Я хочу, щоб ми перевірили, наскільки кожний з нас відчуває себе в даний момент включеним в групу. Для мене ця вправа дуже важлива, оскільки я знаю, як неприємно для будь-якої людини відчувати себе хоч би в якійсь мірі, але стороннім. Зараз вам треба буде встати, і не розмовляючи один з одним, вишикуватися в одну лінію. Нехай той, хто відчуває себе повністю включеним в групу, встане біля дверей, а той хто відчуває себе слабо включеним або навіть зовсім не включеним — біля протилежної стіни кімнати. Всі інші повинні розподілитися на лінії, що з'єднує двох крайніх учасників - відповідно до міри, що відчувається в даний момент включеності. Нехай кожний знайде своє місце... Тепер озирніться навколо себе і подивіться, як вишикувалася наша група.

Я хочу, щоб кожний зараз коротко сказав про те, що спонукало його встати саме на це місце і як він відноситься до рішення, прийнятого іншими учасниками. У якій мірі результат вправи виявився несподіваним для вас?

Питання для обговорення:

Хто з учасників відчуває себе слабо включеним в групу?

Що заважає вам відчувати себе більш включеним?

Що ви самі можете зробити для того, щоб повніше включитися в роботу групи?

Яким чином вам можуть в цьому допомогти інші учасники?

2. Вправа "Публічне інтерв'ю".

Команда функціонує легко, ефективно і без напруження, коли люди, що в неї входять, мають уявлення про професійну ідентичність своїх колег. Під професійною ідентичністю розуміється все те, що людина вважає важливим для себе як для професіонала, наприклад: відношення до своєї професії і до своєї роботи; міра задоволення тим і іншим; усвідомлення своїх достоїнств і недоліків; уявлення про свою можливу і бажану кар'єру; індивідуальний стиль роботи; вимоги, що пред'являються до колег, керівників, підлеглих і т.ін. Якщо ми маємо в своєму розпорядженні достатні знання про все це, ми можемо краще розуміти своїх колег, легше настроюватися на них і приймати їх реакції.

Навіть в довгоіснуючих колективах люди в різній мірі задумуються про професійну ідентичність своїх колег і з різною мірою точності уявляють собі їх професійні можливості. Ця вправа дозволяє всім членам команди краще усвідомити індивідуальність людей, з якими вони працюють, що створює, атмосферу більшої психологічної безпеки і підвищує продуктивність їх взаємодії. Для недавно створених колективів це хороша можливість для знайомства і встановлення контакту.

Інструкція: Мені хочеться запропонувати вам вправу, в ході якої ви зможете краще дізнатися про важливі для спільної роботи особливості один одного: про професійну позицію, про відношення до справи, про вимоги до себе і навколишніх, про ідеали, якими кожний керується в своїй професійній діяльності. Чим більше ми дізнаємося про це, тим продуктивніше ми зможемо

взаємодіяти один з одним, і тим уважніше ми будемо відноситися до колег. Таке відношення повністю відповідає і нашим власним інтересам. Людина, яка відчуває, що з її особливостями і поглядами рахуються, сама, як правило, відноситься до інших уважно і попереджувальна, старається враховувати їх інтереси.

Ми проведемо зараз декілька публічних інтерв'ю. Кожний, хто захоче дати інтерв'ю, сам вибере того, хто буде задавати йому питання.

Звичайно питання визначає інтерв'юер, у нас же все буде навпаки. Спочатку кожний сам визначить, на які питання він хотів би відповісти. Тому запишіть, будь ласка, питання, з відповідями на які стане ясно, що сприяло вашому професійному становленню, якими цінностями і цілями ви керуєтеся в роботі, що вам допомагає, або, навпаки, заважає у вашій професійній діяльності і т.п. (15 хвилин)

Зараз ми почнемо інтерв'ю. Нехай кожний бажаючий вибере собі інтерв'юера і передасть йому свій перелік питань. Інтерв'юер має право задавати питання в будь-якому порядку. Крім того, він може додати і свої власні питання, але той, що дає інтерв'ю не зобов'язаний відповідати на всі з них.

Всі інші слухають діалог мовчки. У кінці інтерв'ю у групі буде можливість задати два додаткових питання, які можуть відноситися до обох співрозмовників. Завершивши всі інтерв'ю, ми зробимо коротку перерву, а потім обміняємося враженнями про те, що відбувалося.

3. Вправа "П'ять пропозицій".

Вправа допомагає учасникам по-новому поглянути один на одного і служить основою кращого взаєморозуміння.

Інструкція: Спочатку всі учасники повинні написати на картках п'ять пропозицій, які якимсь чином описували б професійну сторону їх життя. Кожна пропозиція пишеться на окремій картці. При цьому учасники самі вирішують, яку інформацію про себе вони хотіли б повідомити, виходячи з міркувань власної психологічної безпеки. Картки не підписуються, і для забезпечення повної

анонімності всі вони повинні бути оформлені однаково, наприклад, їх може переписати будь-хто, що немає відношення до даної групи.

Картки перемішуються, і всі члени команди витягують по п'ять штук. Потім кожний по черзі читає вголос пропозицію, написану на одній з карток: хтось починає, за ним читає його сусід, і далі по колу за годинниковою стрілкою. Прочитавши першу картку, учасник віддає її тому члену групи, який йому здається, є її автором, і чекає, коли черга по колу дійде до нього у другий раз. Той, хто отримав картку, без коментарів залишає її у себе. При цьому ніхто з інших учасників не висловлює свої припущення про авторство і не робить ніяких зауважень.

Якщо при первинному розподілі карток кому-небудь дістанеться його власна пропозиція, він повинен насамперед прочитати саме його і потім передати картку будь-якому учаснику, незважаючи на те, що автором є він сам.

Таким чином, проходять певну кількість кіл, в ході яких кожний читає чужу картку і передає її передбачуваному автору. Коли хтось з учасників отримує свою картку від іншого члена групи, він залишає її у себе і вже не має права нікому віддавати. У тому ж випадку, коли він отримує від когось не свою, а чужу картку, він повинен зачитати її в наступному колі і передати тому члену групи, якого він вважає автором висловлювання. Гра продовжується доти, поки всі картки не будуть правильно розподілені.

На закінчення влаштовується останнє коло, в ході якого кожний учасник команди зачитує п'ять своїх карток. Після цього члени команди обмінюються своїми думками і враженнями.

Рефлексія заняття.

Тема 3. "Ефективне спілкування в групі"

1. Вправа "Предмет по колу".

Група розсідається або стає в півколо. Ведучий показує учасникам предмет (ціпок, лінійку, банку, книгу, м'яч, будь-який предмет, що попався в поле зору) учасники повинні передавати один одному по колу цей предмет, наповнюючи його новим змістом і обіграючи цей зміст. Наприклад, хтось вирішує обіграти

лінійку як скрипку. Він передає її наступній людині саме як скрипку, не вимовляючи при цьому ні слова. А той саме до скрипку її приймає. Етюд зі скрипкою кінчений. Тепер другий учасник обіграє цю же лінійку, наприклад як рушниця або кисть і т.д. Важливо, щоб учасники не просто робили якісь жести або формальні маніпуляції із предметом, а передавали своє відношення до нього. Це вправа гарна розвиває уява. Щоб обіграти лінійку як скрипку, потрібно, насамперед побачити цю скрипку. І чим менш схожий новий, "побачений" предмет на запропонований, тим краще учасник упорався із завданням. Крім того, ця вправа - на взаємодію, адже людина повинна не тільки сама побачити новий предмет, але й змусити інших побачити й прийняти його в новій якості.

2. Вправа "Розмова через скло".

Учасники розбиваються на пари. Ведучий: "Уявіть собі, що вас і вашого партнера розділяє вікно з товстим, звуконепроникним склом, а вам треба передати йому якусь інформацію. Говорити заборонено - ваш партнер вас однаково не почує. Не домовляючись з партнером про зміст розмови, спробуйте передати через скло все, що потрібно, і отримати відповідь. Встаньте один проти одного. Починайте". Всі інші учасники уважно спостерігають, не коментуючи що відбувається. Після закінчення етюду всі обговорюють побачене.

3. Вправа "Фраза по колу".

Група - у півколі. Ведучий пропонує учасникам фразу, зміст якої може мінятися залежно від контексту. Кожний повинен звернутися до сусіда із цією фразою, наповнивши її певним значеннєвим навантаженням. Контекст фрази повинен бути ясний по інтонації, з якою вона вимовлена. Партнер повинен "прийняти" фразу" і якимось образом на неї відреагувати. Це вправа на контакт, на вміння говорити й слухати. Варіанти вправи: 1) Та ж ситуація. Відмінність тільки в тім, що учасник, до якого звернулися, повинен відповісти. 2) Між першим і другим учасниками зав'язується розмова із шести фраз (по трьох фрази від кожного). Кожний діалог починається із фрази провідного (так званої вихідної фрази). Після закінчення розмови з першим учасником, тобто після проголошення шостої фрази, другий звертається з вихідною фразою до

третього.

3) Ситуація аналогічна варіанту 2), однак кожний новий діалог починається не з вихідної фрази, а з останньої (шостої) фрази попереднього. 4) Кожний учасник вимовляє фразу з певною інтонацією, супроводжуючи її відповідним жестом.

Тема 4. “Організованість та відкритість”

1. Вправа "Час"

Вправа дає учасникам команди можливість перевірити, чи задоволені вони тим, який час їм надається для виконання окремих видів роботи і різних завдань. Інструкція: Я хотів би запропонувати вам ще раз поглянути на ваш бюджет часу. Об'єднайтеся, будь ласка, в трійки. Приготуйте індивідуальні кругові діаграми і відмітьте на них, скільки часу протягом робочого тижня ви затрачуєте в середньому на наступні види діяльності:

- загальнокомандне прийняття рішень;
- обмін інформацією;
- виконання повсякденної роботи і особливих завдань;
- перешкоди і улагодження конфліктів;
- освоєння нових знань;
- бесіди під час перекурів;
- інше.

Після того, як ви закінчите складання індивідуальних діаграм, спробуйте зробити утрюх загальну діаграму, яка б приблизно показувала, на що команда в середньому витрачає свій час протягом робочого тижня.

Перш ніж братися за цей розрахунок, проінформуйте один одного про свої бюджети часу. Постарайтеся також з'ясувати, як впливає такий розподіл часу на ефективність роботи колективу. Яким видам діяльності приділяється досить часу? На що йде дуже багато часу, а на що занадто мало? Чому? Що б ви хотіли змінити?

Після цього трійки по черзі представляють свої результати на загальне обговорення - передусім діаграму розподілу часу команди.

Допоможіть команді чітко сформулювати те, що вона хотіла б змінити, і погодити ці зміни з керівником.

2. Вправа "Зворотній зв'язок".

У цій вправі команда може проаналізувати роботу кожного співробітника нарізно і дати йому зворотний зв'язок. Кожний член команди отримує, таким чином, інформацію про те, що в його роботі зустрічає схвалення, що заважає іншим, що ще, на думку колег, йому потрібно робити в майбутньому. Подальше спільне обговорення дає можливість співвіднести побажання із загальною метою команди і повчитися один у одного.

Інструкція: Я хотів би запропонувати вправу, яка допоможе вам більш ефективно працювати в майбутньому як єдиній команді. Я виходжу з того, що досі кожний з вас робив багато такого, що інші члени групи зустрічали з схваленням, оскільки це допомагає їм або всій команді загалом. З іншого боку, я допускаю, що кожний робив і щось таке, що інші вважали непотрібним або навіть шкідливим. Нарешті, я передбачаю, що вам хотілося б, щоб ваші колеги діяли в майбутньому так, щоб команда змогла працювати ще краще. У кожного з вас є власне уявлення про це, і я хотів би допомогти вам пояснити один з одним і прийти до ясних і чітких домовленостей.

Нехай кожний повісить на стіну по одному листу ватману, написавши у верхній частині своє ім'я. Лист повинен бути розділений на три колонки.

Над першою колонкою напишіть, будь ласка: "Продовжуй і далі..."

Інші члени команди повинні будуть вписати сюди все, що вони цінять в його роботі, і висловити надію на вдосконалення цих якостей в майбутньому.

Над другою колонкою напишіть: "Будь ласка, годі..." Записи в цій колонці будуть відноситися до таких дій цього співробітника, які вони вважають зайвими, обтяжливими або навіть шкідливими.

Над третьою колонкою напишіть: "Почни в майбутньому..." Записи будуть виражати побажання колег, що стосуються стилю поведінки і дій, які зможуть зробити життя і роботу команди більш ефективною і приємною.

Необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Не вписуйте нічого у 2-ю або 3-ю колонку, поки не зробили запис в 1-й колонці.

2. Підписуйте свої записи.
3. Не стійте біля свого листа.
4. Ви можете написати іншому члену команди будь-яку кількість побажань.
5. Після того, як ви зробите всі свої записи, сідайте на своє місце.
6. Ви можете зняти свій плакат і прочитати його тільки після того, як я оголошу цей етап роботи завершеним.

Нехай кожний учасник уважно вивчить свій плакат. Потім почніть перший обмін враженнями. Після обговорення членами групи треба буде обдумати, які побажання їм хочеться виконувати, а які - немає. По всіх розходженнях в групі потрібно провести переговори. Так, член команди, що висунула конкретні вимоги може запропонувати що-небудь замість, наприклад: "Будь ласка, годі так часто мене перебивати. А я обіцяю, що буду частіше радитися з тобою".

Рефлексія заняття.

Підбиття підсумків роботи тренінгу.