

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА
ВИКОНАВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студентки 2 курсу, 3м групи,

Спеціальності 08.03010201

Спеціальність «Психологія

Хитрич Вікторії

Вікторівни

Науковий керівник

доктор психологічних наук

професор

Миронець Сергій

Миколайович

Науковий консультант

Кандидат психологічних наук

Старший викладач

Кушніренко Катерина

Олегівна

Гарант освітньої програми

доктор психологічних наук

професор

Корольчук Валентина

Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОГЕНЕЗУ ОСОБИСТОСТІ	5
1.1. Порівняльний аналіз наукових підходів до розвитку особистості у професіях	5
1.2. Психологічні особливості суб'єктно-об'єктної взаємодії в управлінській діяльності	10
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	16
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНИХ ГРУП	17
2.1. Методологія дослідження	17
2.2. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію	20
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	24
РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ	25
3.1. Результати психодіагностичного дослідження	26
3.2. Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі	46
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Ефективність діяльності у сфері управління, як і будь-якій сфері суспільного життя, залежить від знання психологічних основ управлінського спілкування, психологічних особливостей індивідуальної і колективної поведінки, усвідомлення соціально-психологічних явищ, що супроводжують процеси життя суспільства. За даними досліджень значна кількість керівників не усвідомлюють необхідності або навіть не вважають за потрібне приділяти достатньо уваги цим знанням, розкриттю потенціалу кожного працівника. Поза спілкуванням неможливо зрозуміти і проаналізувати процес особистісного становлення окремої людини, неможливо прослідкувати закономірності всього суспільного розвитку. Ефективність і комфортність управлінського спілкування в групі вирішальною мірою залежить від її керівника, а саме, від стилю, який практикує керівник. У площині взаємних вимог і очікувань керівників і підлеглих виникають чисельні психологічні проблеми, які істотно утруднюють ділове спілкування і понижують ефективність управління. Розуміти природу таких проблем і вживати необхідних заходів з їх розв'язання та запобігання – одне з найважливіших завдань керівників.

Як показав аналіз література не містить в необхідній мірі всі аспекти напрямку дослідження. Тому для більш детального аналізу окресленого проблемного напрямку дослідження нами була вибрана дана тема роботи.

Метою дослідження є проаналізувати психологічні особливості взаємодії управлінського та виконавського персоналу в організації

Для виконання сформульованої мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання:

1. Здійснити порівняльний аналіз наукових підходів до розвитку особистості у професіях.
2. Проаналізувати психологічні особливості суб'єктно-об'єктної взаємодії в управлінській діяльності.
3. Визначити методологічні основи дослідження.

4. Обґрунтувати психодіагностичний інструментарій дослідження та проаналізувати результати.

5. Розробити програму формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

Об'єктом дослідження є суб'єкт-об'єктна взаємодія в організації.

Предметом дослідження є процес взаємодії управлінського та виконавського персоналу в організації.

Методи дослідження в роботі використані такі: пошуковий по наявній методичній та науковій літературі із аналізом знайденого матеріалу, порівняння, класифікація, з'ясування причинно-наслідкових зв'язків, систематизація, абстрагування та конкретизація, анкетування, тестування, аналіз документації та результатів діяльності дослідників з проблеми проведеного дослідження.

Сутність проведення власних досліджень. Проведене дослідження має більш глибокий ступінь аналізу напрямку дослідження, спираючись на попередні дослідження вчених, дисертантів та дослідників напрямку дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІОГЕНЕЗУ ОСОБИСТОСТІ

1.1 Порівняльний аналіз наукових підходів до розвитку особистості у професіях

З метою вивчення проблеми особистісного становлення в професії виділимо підходи, які вивчають професіоналізацію особистості фахівця. Найбільш поширеним для вітчизняної та зарубіжної психології є підхід, при якому відбувається рух від діяльності до особистості, тобто першочергово досліджується будь-яка професійна діяльність, виділяються якості, які зумовлюють ефективність її виконання, відбираються спеціалісти, яким притаманні відповідні параметри [21].

Носіями нормативно схваленого способу діяльності є спеціалісти, які досягли найбільшої ефективності в трудовій діяльності. В процесі засвоєння професії людина розпредмечує нормативний спосіб і за рахунок індивідуальних особливостей перетворює його в свій індивідуальний спосіб діяльності.

У.Мозер виділяє підхід який називається позитивно-технократичним і є ніби проміжними між підходами, які йдуть від діяльності до особистості і від особистості до діяльності. За даного підходу є два параметри за якими оцінюється кандидат на навчання або вже той, який працює. Ці параметри потрібно поєднати між собою і зазвичай обирають кандидатів, для яких дана професія не є не рекомендована, і які в процесі дослідження показали результати, що відповідають нормативним характеристикам виділених професійно важливих якостей [30].

Х.Томе виділив до становлення особистості в професії був названий етико-гуманістичним. Суттю цього підходу є те, що в результаті співставлення успішних та неуспішних спеціалістів і порівняння їх особистісних якостей з професійною ефективністю виводяться професійно важливі якості для даної діяльності. До недоліків даного підходу можна віднести те, що не завжди, наприклад, керівник, який досягнув певних висот в своїй професійній кар'єрі є

дійсно компетентним. З іншого боку, наявність виявлених особистісних особливостей, які властиві ефективним спеціалістам, ще не свідчить про рівень професіоналізму чи можливості його підвищення в майбутньому [21].

Варто зазначити, що відмінність між маніпулятивно-прагматичним і етико-гуманістичним підходами зумовлена тим, що при першому вивчається в основному наскільки відповідають вимогам професії характеристики психічних процесів і психофізіологічні якості людини, в той час при використанні третього вивчаються особистісні особливості працівників, які потім порівнюються з «профілями» успішних і неуспішних спеціалістів даної професії.

Аксіологічний підхід(Е.Гінзберг, Д. Сьюпер) має суттєву перевагу перед попередніми і передбачає вирішення проблеми становлення особистості в професії, тобто рух від особистості до діяльності, що дозволяє не нівелювати особистісні особливості фахівця, не підганяти їх під параметри професійно важливих якостей, а навпаки, використовувати їх для більш повного розвитку особистості в процесі засвоєння професії. За даного підходу варто орієнтуватися не стільки на наявні, актуальні, скільки на потенційні можливості, здібності до саморозвитку.

Таблиця 1.1.

Коротка характеристика основних зарубіжних теорій професійного розвитку

Напрямок	Представники концепцій і теорій	Підстави професійного вибору і розвитку
Диференційно-діагностичний	Ф. Парсонсон, / Г. Мюнстенберг	Індивідуальні особливості (властивості, якості)
Психодинамічний	З. Фрейд, У. Мозер, Е. Рое, С. Бордін, А. Маслоу	Генетичні передумови, потреби
Теорії рішень	Х. Томе, Г. Ріс, П. Дилер, Д. Тідеман	Система орієнтувань у професійних альтернативах
Теорії розвитку	Е. Гінзберг, Д. Сьюпер, У. Джейд	Процесуальні характеристики онтогенетичного розвитку. Типи особистості

У психології давно вже є визнаним вирішальне значення провідної діяльності для становлення особистості [7]. Як зазначає Е.Зеєр, визнання

особистісно утворюючої функції провідної діяльності неминуче приводить до виділення в безупинному процесі становлення особистості періоду, пов'язаного з вибором, підготовкою до виконання і виконанням дорослою людиною одного типу діяльності – професійної. Перетворення професійної діяльності у провідну залежить від соціально-економічних відносин, соціальної ситуації, позиції особистості. Цей період займає значну частину життя людини. Траєкторія долі людини, її щастя, самопочуття, задоволеність життям, фізичне і психічне здоров'я багато в чому визначаються задоволеністю змістом професійної діяльності, ставленням до неї, рівнем професійних досягнень. Можна сказати, що для більшості людей основою розвитку особистості в зрілому віці стає професійна діяльність [41].

Таблиця 1.2.

Концептуальні підходи до професійного розвитку у вітчизняній психології

Форми професійного розвитку	Об'єкт розвитку	Основи професійного розвитку	Представники концепції
Професійне становлення	Особистість	Соціальна ситуація, провідна діяльність	Т. В. Кудрявцев, Є. О. Климов, Е. Ф. Зеєр
Процес професіоналізації	Суб'єкт діяльності	Рівні виконання діяльності (успішність)	Н. С. Глуханюк, О. Р. Фонарьов, Л. М. Мігіна
Особистісно-професійний розвиток	Зріла особистість	Самоактуалізація	А. О. Деркач, В. Г. Зазикін, А. К. Маркова

Різними авторами пропонується досить багато підходів до періодизації становлення професійної придатності фахівця, які, як показує їх аналіз, виходять із дещо різних засад і доповнюють один іншого.

За Є. Климовим [5] основними стадіями розвитку людини як суб'єкта праці (якщо брати з початку опанування професії) є такі:

1. «Оптанти» – стадія підготовки до життя, до праці, свідомого і відповідального планування і вибору професійного шляху. Оптація – це не стільки вказівка на вік, скільки на ситуацію вибору професії (людина, що

знаходиться в ситуації професійного самовизначення називається «оптантом»; у ситуації «оптанта» цілком може виявитися і доросла людина, наприклад, безробітний).

2. «Адепт» – стадія професійної підготовки, яку проходить більшість випускників шкіл.

3. «Адаптант» – стадія входження в професію після завершення професійного навчання (продовжується від декількох місяців до 2–3 років).

4. «Інтернал» – стадія входження в професію як повноцінного колеги, здатного стабільно працювати на нормальному рівні.

5. «Майстер» – стадія, коли працівник помітно виділяється на загальному тлі (про нього можна сказати: «кращий» серед «гарних»).

6. «Авторитет» – стадія, яка означає, що працівник став «кращим серед майстрів».

7. «Наставник» – стадія, яка характеризує вищий рівень роботи будь-якого фахівця; працівник не просто чудовий фахівець у своїй галузі, але і вчитель, здатний передати кращий свій досвід учням і втілити в них частину своєї душі.

В. Орел [9] виділив чотири етапи у формуванні професійних здібностей у процесі оволодіння професією:

1. Входження в діяльність – учень освоює діяльність по інструкції, не маючи власного досвіду; система професійних здібностей ще не сформована, провідною професійно-важливою якістю (ПВЯ) є довгострокова пам'ять і ряд спеціальних ПВЯ, число яких дуже обмежене.

2. Первинна професіоналізація – по мірі надбання індивідуального досвіду відбувається розвиток провідних ПВЯ першого етапу; при цьому зростає роль тих професійних якостей, які відповідають за прийом інформації (їхній розвиток відбувається на базі ПВЯ першого етапу).

3. Стабілізація – професійні здібності, що відповідають за прийом і переробку інформації, виступають на перший план, у той час як частина професійних здібностей випадає зі структур ПВЯ; при цьому дані якості в кількісному плані можуть залишатися на високому рівні; на цьому рівні

діяльність починає реалізовуватися в індивідуальному способі її виконання; суб'єкт звертає більше уваги на прогнозування і планування діяльності щодо її виконавчої частини.

4. Вторинна професіоналізація – відбувається зміна ПВЯ, суб'єкт переходить від системи професійних здібностей, що реалізують діяльність до нагромадження професійного досвіду, до системи ПВЯ, заснованій на особистому досвіді.

Отже, особистістю взагалі та особистістю фахівця зокрема не народжуються, а стають в онтогенезі відносно пізно. До того ж особливо важливо, що поняття «особистість» має передусім соціальне «навантаження», тому що тільки в суспільстві можливе формування особистості. У зв'язку з цим провідну роль у формуванні особистості відіграє соціальний чинник.

1.2 Психологічні особливості суб'єктно-об'єктної взаємодії в управлінській діяльності

Організація як соціокультурне поле – одне із визначень трудової організації, при якій ключовим поняттям виступає «культура» як особистісний компонент членів організації, що характеризує рівень їх розвитку, взаємодії, цінностей, що об'єднують. Організація як функція управління виражає суть логічного процесу, що допомагає перетворити будь-яку ідею чи план в реальність, дозволяє розглядати організацію як засіб реалізації цілі, тобто розглядати питання ефективного управління необхідно з позицій взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. В умовах, коли реалізується управлінський вплив, слід говорити, що між двома суб'єктами існує управлінський зв'язок, суть якого в тому, що один з них зацікавлений у певного роду функціонуванні іншого і генерує управлінські команди, що задають бажану для нього поведінку другого суб'єкта, а другий у силу певних причин веде себе відповідно управлінським командам першого. Для того, щоб між двома суб'єктами існував управлінський зв'язок і відповідно здійснювався управлінський вплив, необхідно, щоб між цими суб'єктами існували відносини управління. Вони являються основою можливості здійснення управління, так як саме вони задають можливість виробляти управлінські команди і готовність ці команди виконувати [11].

Управління в цілому є функцією високоорганізованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує цілісність соціального організму, а саме: досягнення завдань, що стоять перед колективом організації; збереження його структури; підтримку належного режиму діяльності.

Управління – це система органів і установ, які реалізують рішення вищестоящих органів влади. Управління слугує інтересам взаємодії, що складають ту чи іншу систему елементів, являючи собою внутрішню якість цілісної системи, о складається з набору елементів чи підсистем, основними з яких є: 1) суб'єкт управління – керівний елемент; 2) об'єкт управління – керований елемент.

За своїм змістом спілкування багатofункціональне. Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язана з обміном інформацією (комунікативна функція), взаємодією (інтерактивна) та сприйняттям людьми один одного (перцептивна) [30].

М. Р. Битянова окреслила функції спілкування [1], усвідомлення яких має істотне значення для аналізу процесу взаєморозуміння в управлінському спілкуванні:

функція здійснення впливу. Спілкування є найважливішою умовою формування і зміни психічного стану людини. Наслідками дії цієї функції спілкування є зміна поведінки, особистісно-змістових утворень співробітника. Спілкування – це складний процес взаємного впливу і збагачення, зміни людьми один одного; координаційна роль спілкування. Ця функція умовно може бути названа «прагматичною». Тут спілкування виступає як найважливіша умова об'єднання людей в процесі будь-якої спільної діяльності, передбачає взаємне орієнтування і узгодження дій;

за допомогою спілкування індивід пізнає, утверджує і самостверджує себе. Бажаючи утверджуватися у своєму існуванні і своїй цінності, людина шукає точку опори в іншій людині. В. Джеймс писав, що для людини не існує більш жахливого покарання, ніж бути належному лише собі і залишатися абсолютно непомітним. Цікаво, що повсякденний досвід людського спілкування містить дуже багато процедур, що допомагають утвердитися: ритуали знайомства, привітання, іменування тощо;

функція організації і підтримки міжособистісних взаємин. Для будь-якої людини сприйняття інших людей та підтримка з ними стосунків (від особистих до суто ділових) незмінно пов'язані з оцінкою людей та встановленням певних емоційних стосунків – позитивних або негативних. Емоційне ставлення до іншої людини практично завжди може відбиватися в термінах «симпатії – антипатії», «подобається – не подобається». Звісно, емоційні міжособистісні стосунки – не єдиний вид соціального зв'язку, але вони пронизують всю систему взаємовідносин між людьми, впливають на ділові та рольові стосунки;

«внутрішньо особистісна» функція спілкування. У даному випадку спілкування людини із собою (через внутрішню або зовнішню мову, побудовану за типом діалогу) може розглядатися як універсальний засіб мислення людини. Л. С. Виготський в зв'язку з цим зауважив, що»... людина і на самоті сама з собою зберігає функцію спілкування».

Отже, управлінське спілкування – це певні взаємовідносини між його учасниками: взаємодія, взаємовплив, обмін інформацією, встановлення взаєморозуміння, спілкування з метою управляти людьми, тобто спрямовувати їх діяльність у певне русло, формувати, змінювати, координувати чи регулювати задля вироблення спільних дій.

Переважно керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими для того, щоб дати розпорядження, вказівки, будь-що рекомендувати, порадити; отримати «зворотну» (контрольну) інформацію від підлеглого про виконання завдання; дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Управління припускає не тільки внутрішню взаємодію елементів, що складають систему, а й велику кількість цілісних підсистем різного ієрархічного рівня, що і робить можливим здійснення управлінських функцій як внутрішньо системного, так і міжсистемного характеру. Управління за своєю сутністю зводиться до керівного впливу суб'єкта на об'єкт, змістом якого є упорядкування систем. Це цілеспрямована й упорядкована взаємодія між суб'єктом та об'єктом, тому що управління стає реальністю тоді, коли йдеться про підпорядкування об'єкта суб'єкту управління. Отже, керівний вплив – це прерогатива суб'єкта управління [20].

Відносини управління не являються визначальними відносинами, а базуються на більш глибоких відносинах, таких як економічні чи морально-етичні відносини. Важливим моментом являється те, які мотиви спонукають суб'єкта управління до керівництва, які цілі він переслідує.

Управління будь-якою системою у найпростішому вигляді може бути представлено у вигляді контуру управління, як сукупність двох взаємодіючих підсистем – суб'єкта управління (системи, що управляє) і об'єкта управління

(системи, якою управляють). У самому загальному вигляді управління представляє собою певний тип взаємодії, що знаходиться в позиції суб'єкта управління (СУ), а другий – у позиції об'єкта управління (ОУ) [10].

Функція управлінського спілкування – видання розпорядчої інформації – не тільки найбільш часто виконується порівняно з іншими функціями, але й має найбільший вплив на ефективність діяльності організації. Від того, як ви дасте розпорядження, залежить і якість виконання. Так звані локальні конфлікти, що виникають інколи між керівником і підлеглими, можуть носити не стільки відкритий, скільки прихований (латентний) характер і найчастіше відбуваються на першій стадії управлінського спілкування, тобто при видачі розпорядчої інформації. Саме на цій стадії керівник змінює вид діяльності, дії, поведінку іншої людини.

Методологія дослідження суб'єкт-суб'єктної парадигми управління зводиться до сукупності засобів і прийомів наукового пізнання, до яких належать загальнонаукові методи (діалектичний, системний, структурний, функціональний), так і спеціальні методи (формально-юридичний, порівняльний, політичного моделювання, прогнозування). Використання методів аналізу управління як єдиного соціального організму дозволяє проаналізувати: управління як важливу сферу діяльності, що знаходиться під впливом людини; утвердження управління як органу перетворення дійсності; обґрунтування ідеї буттєвості духовності через аксіологічні виміри управління.

Суб'єкт управління направляє об'єкту управління імпульси впливу, які включають в себе інформацію відносно того, як повинен функціонувати у подальшому об'єкт управління. Дані імпульси будемо називати управлінськими командами [9].

Об'єкт управління отримує управлінські команди і функціонує у відповідності із змістом даних команд.

Постільки управління є діяльністю, то необхідно пояснити, що являє собою суб'єкт і об'єкт управління, як здійснюється взаємодія їх у процесі управління, які межі цієї взаємодії. Вияснення аналогічних питань часто переводить проблему з

гносеологічного статусу в політичний і ідеологічний, де слово «об'єкт» набуває часто негативного відтінку. Іноді відбувається необґрунтоване розширення суб'єкта управління, що особливо характерно для робіт з соціального управління, причому для радянських авторів, де суб'єктом управління «всього економічного і соціально-політичного життя» у державі декларувався «радянський народ», «кожний член соціалістичного суспільства», так і зарубіжних, які намагалися показати, що суб'єктом державного управління є суспільство чи його частина. Незважаючи на різну ідеологічні орієнтацію авторів, їх методологічні позиції тотожні. Суб'єкт-об'єктні відносини об'єктивні по своїй природі і змісту, і ця об'єктивність зумовлена об'єктивністю взаємодії двох сторін відносин. Одна з сторін стає суб'єктом чи об'єктом не у результаті наміру сторін, їх конвенції чи деяких передписуючих правил [25].

Про управлінський вплив слід говорити як по реально існуючий тільки у тому випадку, коли об'єкт управління виконує команди СУ. Для того, щоб це виконувалося, необхідно, по-перше, наявність у СУ потреби і можливості управляти ОУ, виробляючи для цього відповідні управлінські команди, і, по-друге, наявність у ОУ готовності і можливості ці команди виконувати. Дані умови є необхідними і достатніми для того, об СУ здійснював управління ОУ.

Суб'єкт управління – це структурно організована соціальна цілісність, що виконує функції управління та впливу на об'єкт з метою переведення його в новий стан. Тут слід підкреслити три істотні елементи: природу суб'єкта, характер і мету його діяльності. Об'єкт управління являє собою структуровану соціальну цілісність, що функціонує під спрямовуючим впливом суб'єкта з метою досягнення загальних цілей системи управління. У даному визначенні акцентується увага на характеристиці природи суб'єкта з урахуванням його функціональних особливостей [31].

Рушійним началом управління є суперечність між тим, хто управляє, і тим, ким управляють, що породжує, з однієї сторони, необхідність управління, і вирішуване, з іншої сторони, у процесі здійснення управління організацією.

Організація як властивість характеризує єдність складної сукупності елементів, що відрізняються суровим порядком, дисциплінарністю, чіткою взаємодією і згуртованістю. Організація як система може розглядатися як система, що складається із підсистем; в господарській організації виокремлюються дві частини: той, хто управляє; той, ким управляють. Організація як суб'єкт може представляти собою апарат управління підприємства, або об'єднання підприємств, а може бути юридично самостійним органом управління.

Певна категорія керівників стверджує, що однією з причин невиконання їх розпоряджень є відсутність взаєморозуміння. Фахівці у сфері управління (як зарубіжні, так і вітчизняні) також вважають, що ефективно спілкуватися вміють далеко не всі (керівники в тому числі). Так, 60% англійських, 73% американських і 86% японських управлінців вважають невміння спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення мети їх організації [2, с. 73].

На нашу думку, виникнення і успішний розвиток процесу міжособистісного спілкування, а значить і ефективна співпраця та діяльність колективу, можливі тільки в тому випадку, коли між його учасниками існує взаєморозуміння. Те, якою мірою люди відображають риси і почуття один одного, сприймають і розуміють інших, а через них і себе, здебільшого визначає і сам процес спілкування, і засоби, за допомогою яких люди здійснюють спільну діяльність.

Отже, ми визначаємо соціальну перцепцію як сприйняття зовнішніх ознак людини, зіставлення їх з її особистісними характеристиками, інтерпретацію і прогнозування на цій підставі її вчинків. На підставі зовнішньої сторони поведінки ми, немовби, «зчитуємо» внутрішній світ людини, намагаємось зрозуміти його і відтворити своє власне емоційне ставлення до того, що сприймається.

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

В першому розділі роботи було проаналізовано теоретичні питання дослідження. Ми розкрили коротку характеристику основних зарубіжних теорій

професійного розвитку. Різними авторами пропонується досить багато підходів до періодизації становлення професійної придатності фахівця, які, як показує їх аналіз, виходять із дещо різних засад і доповнюють один іншого.

Управлінське спілкування – це певні взаємовідносини між його учасниками: взаємодія, взаємовплив, обмін інформацією, встановлення взаєморозуміння, спілкування з метою управляти людьми, тобто спрямовувати їх діяльність у певне русло, формувати, змінювати, координувати чи регулювати задля вироблення спільних дій.

Суб'єкт управління – це структурно організована соціальна цілісність, що виконує функції управління та впливу на об'єкт з метою переведення його в новий стан. Тут слід підкреслити три істотні елементи: природу суб'єкта, характер і мету його діяльності. Об'єкт управління являє собою структуровану соціальну цілісність, що функціонує під спрямовуючим впливом суб'єкта з метою досягнення загальних цілей системи управління.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНИХ ГРУП

2.1 Методологія дослідження

Насамперед необхідно вказати на той факт, що в психології експеримент належить до основних методів і є системою спільної діяльності експериментатора і досліджуваних. У результаті цього вирішується мета, а саме пізнання особливостей психіки, функціонування її складових та взаємозв'язків між ними. До основних характеристик будь-яких експериментів належать маніпулювання або вимірювання незалежними змінними, контроль за іншими умовами, які могли б вплинути на реакцію досліджуваних (залежну змінну) та збирання інформації у формі систематичних спостережень [39].

Нормальним варіантом експериментального дослідження вважається наявність у ньому основної (експериментальної) та контрольної групи досліджуваних [14]. Але такий підхід використовується при формулюючому експериментальному дослідженні [12]. У випадках можливим є використання констатуючого типу, який вимагає маніпуляції незалежними змінними, що базується на їх дисперсії [8]. Тому в констатуючому експерименті використовується для дослідження вся вибірка, без її розподілу.

Експеримент цього дослідження має такі особливості, які унеможливають його проведення в реальних умовах, безпосередньо в діяльності, оскільки це небезпечно, що може впливати на природність поведінки досліджуваних. Довелося вимушено знизити форми експериментального контролю (утруднення в управлінні змінними, використання нееквівалентних груп, поєднання власне експериментальних і діагностичних прийомів тощо), т у що реальні умови не дозволяють реалізувати істинні експериментальні плани унаслідок дослідження складних залежностей психічної реальності.

Враховуючи вказане, в дослідженні використано квазіексперимент, що є особливим видом психологічного дослідження (від лат. Quasi-«подібний», «такий, що нагадує»). Він спрямований на встановлення каузальних зв'язків, але відрізняється від істинного експерименту зниженим рівнем вимог до процедури відбору досліджуваних або недостатнім контролем за незалежними й побічними змінними. При цьому джерела артефактів (зовнішні змінні, які неможливо повністю контролювати) усвідомлюються [7].

Отже, враховуючи теоретичні аспекти проведення експериментальних досліджень та особливості, що пов'язані зі здійсненням цього дослідження, загальна процедура отримання емпіричних даних та проведення експериментальної частини дослідження передбачається таким чином:

1. Отримання емпіричних даних щодо лідерського статусу, особистісних лідерських та індивідуально-типологічних якостей підлеглих, соціально-психологічних характеристик професійних колективів.
2. Отримання додаткових емпіричних даних щодо особливостей службової взаємодії.
3. Обчислення емпіричних даних, визначення основних змістових компонентів службової взаємодії та обґрунтування шляхів її налагодження.
4. Розробка рекомендацій з підвищення рівня службової взаємодії при виконанні підрозділом основного завдання.

Враховуючи результати теоретичного дослідження, попередньо незалежними змінними визначено:

1. Соціометричний статус як показник, що свідчить про їх соціальне становище в професійному колективі та потенціал щодо впливу на діяльність підрозділу. (Соціометрія Дж.Морено)
2. Особистісні якості службовців, які мають лідерський статус та визначенні як такі, що його формують, а також індивідуально типологічні якості особистості. Щодо останніх, незалежними змінними є факторні особистісні якості та риси, що проявляються у стосунках з оточенням й в стилях поведінки в професійній сфері.
3. Потенційна небезпека діяльності як показник специфіки функціонування службовців при виконанні підрозділом завдання за призначенням. За цим критерієм можлива значна диференціація, оскільки діяльність підрозділів силових відомств передбачає різне їх функціональне призначення в загальній системі виконання поставленого завдання. Тому для обліку цієї змінної необхідно сформувати вибірку, в межах якої існує різна небезпека у професійній діяльності.

4. Соціально-психологічні показники професійного середовища, що характеризують його з позиції певних, утворених колективом норм та стандартів, які є сталими та унікальними для професійної групи.

5. Рівень посади, що передбачає особливості обов'язків, а також стаж роботи.

Залежною змінною є показник рівня службової взаємодії. Особливістю цієї змінної та всього даного дослідження є складність отримання точних даних, які можуть пояснювати її кількісні та якісні характеристики. У попередніх наукових роботах поняття «службова взаємодія» лише було сформовано. Цілеспрямовані методики з дослідження цього явища ще не розроблені. Тому необхідно визначити методологію, яка б дала змогу констатувати рівень та особливості цієї змінної.

2.2 Обґрунтування психодіагностичного аналізу

У подальшому проведено експертне опитування, яке виконували 56 осіб, з яких 30 є рядовими робітниками (стаж від 15 до 20 років) та 14 керівників підрозділів (від 8 до 12 років), 12 менеджерів (від 6 до 11 років). За результатами експертної оцінки встановлено такі найбільш значущі середні показники: інтелектуальний рівень начальника ($8,2\pm 0,61$) впливає на якість прийняття рішення, що усвідомлюється ним ($7,52\pm 1,1$), впливає на якість виконання завдання, що усвідомлюється керівником та підлеглим ($7,67\pm 1,15$), впливає на якість виконання посадових обов'язків, що усвідомлюється начальником ($7,67\pm 1,15$), корисно питати поради, просити допомоги у людей з тієї причини, що вони більше знають ($7,52\pm 1,23$), люди намагаються взаємодіяти, коли потребують допомоги ($7,76\pm 1,27$), інтелектуальний рівень начальника та підлеглого ($7,64\pm 1,41$), орієнтація на результат начальника ($7,58\pm 1,41$), тривалість міжособистісних позитивних контактів ($7,52\pm 1,21$), встановлені у колективі норми спілкування ($7,5\pm 1,11$), усвідомлення необхідності вирішення службових питань ($7,5\pm 1,21$), спільне виконання якоїсь мети ($7,67\pm 0,83$).

Отже, найбільше значення для службової взаємодії мають мотиваційні та пізнавальні фактори. Найменше у службовій взаємодії, на думку опитаних, представлені: вступають у взаємодію для того, щоб скласти про себе певне враження ($4,94\pm 1,39$), окремі особи орієнтовані на взаємодію й цим створюють умови для її виникнення у професійних стосунках ($3,97\pm 1,08$), регулюється, встановлюється лідерами колективу ($3,82\pm 1,32$). Це свідчить про те, що опитані вважають неприпустимою демонстративну поведінку, неможливою спроможність окремих осіб (окрім командира) визначати діяльність організації.

Виділено 5 факторів (77%):

1 фактор (30%) в цілому відображає цінності, норми та традиції, що вироблені групою. Такий висновок зроблений тому, що особливості стосунків, спільне виконання мети, норми колективу, усвідомлення цінності іншого

учасника групи, наявність цінностей щодо обміну ідеями, вольовими імпульсами, почуттями, вплив лідера на стосунки, вплив кожного на загальне рішення відображають соціально-психологічні характеристики групи.

2 фактор (23%) вказує на те, що досвід роботи, обмін ідеями, частота соціальних контактів, усвідомлення (розуміння) намірів іншої сторони взаємодії, вища посада й протилежні значення щодо емоцій вказують на когнітивно-інтелектуальну спрямованість цього фактора.

3 фактор (14%) включає врахування ситуації, що склалася, усвідомлення необхідності вирішення завдання, орієнтацію на допомогу службовцю, вирішення потреб підлеглого. Цей фактор також має у своєму змісті й те, що вказане є характерним для професійного середовища. Він відображає мотиваційну складову взаємодії з врахуванням ситуаційних умов.

4 фактор (6%) демонструє найбільший вплив на нього відповідальності в обох сторін взаємодії за кожен з них, з чіткою орієнтацію на умови ситуації, в якій вони перебувають, з необхідністю швидкого її вирішення й без врахування колишнього досвіду.

5 фактор (4%) включає частоту контактів, розуміння необхідності надання допомоги та формування самоповаги у особи, що надає допомогу іншому, функціонує на основі прихованих, маніпулятивних механізмів психологічного захисту.

Аналіз отриманих факторів вказує, що на цьому етапі експерименту є можливим визначення складових емпіричного дослідження, за якими доцільно проводити встановлення змісту та особливостей службової взаємодії. Цими складовими є психологічні та соціально-психологічні явища, що виявлені в експертному опитуванні та можуть бути важливими елементами формування службової взаємодії. Тому ними є:

- соціально-психологічні характеристики професійної групи та середовища;
- когнітивно-інтелектуальна сфера менеджерів та неформальних лідерів;
- мотиваційна сфера особистості щодо професійної діяльності та стосунків з оточенням;

- поведінка та якості працівників;
- особливості міжособистісних стосунків.

Для підбору методів щодо аналізу вказаних явищ проаналізовано попередні дослідження та встановлено таке:

- О.М. Кокурн для виявлення лідерських якостей у підлеглих показав достатню інформативність низки методик, що діагностують особистість в цілому (опитувальник Р. Кеттела 16-ФО-187-А) та окремі характеристики особистості (методика «КОЗ» В.В. Синявського, опитувальник вольового самоконтролю А.Г. Зверкова, методики з дослідження мотивації до успіху та уникнення невдач Т. Елерса). Разом з цим було підмічено, що використовувати лише менеджерів як експертів з оцінки у підлеглих ступеня лідерства є недоцільним, оскільки ця категорія не є достатньо компетентною в розумінні поняття «лідерства». Також зазначені методики є прогностичними на задовільному рівні для працівників жіночої статі. Для чоловічої статі ці методики не є достатньо достовірними [8]. Вказане засвідчує необхідність комплексного застосування методів, що дає змогу підвищити достовірність отриманих результатів дослідження. Ці методи мають прямо чи опосередковано відображати явища, що можуть пояснювати особистості саме «службової взаємодії»;

не існує проблем щодо методик з дослідження соціально-психологічних особливостей та процесів у малій професійній групі, оскільки їх є достатня кількість у різних варіаціях, вони успішно використовуються та не викликають змістових закидів. Більшою проблемою є вивчення професійного середовища як певної системи. Пошук результатів досліджень у цьому напрямі не дав результатів.

Враховуючи зазначене для виконання поставлених завдань, в емпіричній частині дослідження необхідно визначитися щодо застосування методик:

1. Соціометрії як достатньо простої однак інформативної методики, але з такою особливістю: встановлення лідерів підрозділів з їх розподілом за такими видами лідерства, як організаційне, професійне, раціональне, вольове та емоційне. Це дасть змогу глибше визначити статус та його зміст для існуючих лідерів. Таке

дослідження доцільно провести за допомогою параметричної соціометрії, у процесі якої за кожним з вказаних видів лідерства вказують їхню думку стосовно своїх колег. У розробленій анкеті необхідно вказати до 5 осіб, що певним чином впливають на діяльність підрозділу.

Таким чином, певна особа може мати багато виборів колег щодо професійного лідерства й мало з емоційного. Потім підраховується загальний лідерський статус шляхом додавання кількісних показників за 5-ма видами лідерського статусу.

2. Методика оцінки стилю управління включає 86 запитань (Я. Подоляк). Дозволяє визначити ступінь вияву авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилів управління. Розробники вказують, що точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту досить складно. Тут необхідна не тільки самооцінка, а й аналіз практичної роботи працівника. Проте, підрахувавши номери відповідних тверджень, можна визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилю управління. Залежно від отриманих сум відповідей, ступінь вияву стилів буде різним: мінімальний (0-7), середній (8-13) та високий (14-20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів управління. Але перевагу потрібно віддати поєднанню авторитарного та демократичного стилів, коли керівник застосовує гнучкі методи роботи з людьми та щоденно закріплює діловий стиль управління [11]. Цінністю й характерною особливістю методики є застосування більш ґрунтовного визначення стилів управління, а не класичний підхід до тлумачення стилю управління (авторитарний, демократичний та ліберальний), який суттєво обмежує широту інтерпретації отриманих даних.

3. Далі використано анкетування, в якому теоретики експериментальної психології виділяють кілька типових ситуацій, що перешкоджають опитуванню та отриманню адекватних відповідей: відмова від участі, тенденція «так»,

випадковість відповіді, неявне ухилення, категоричність суджень, неправда.

Рекомендації з усунення таких ситуацій наступні:

- чітке формулювання мети опитування, якісне зовнішнє оформлення анкети, вдалий вибір місця і часу анкетування;
- вираження згоди згладжується більш розгорнутими питаннями;
- випадковий характер відповідей подолати важко, але це може провокуватися складністю, монотонністю, нудністю опитування.

Відповідно до класифікації конструктивних лідерів (інтелектуальний, емоційний, професійно-діловий лідер, вольовий лідер та організаційний лідери), існує можливість визначити тип лідера за цією анкетною. У додатку подано перелік питань й високі показники за якими вказують на причини, що знижують певний тип лідерства.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

В другому розділі роботи було проаналізовано методологію дослідження. Залежною змінною є показник рівня службової взаємодії. Особливістю цієї змінної та всього даного дослідження є складність отримання точних даних, які можуть пояснювати її кількісні та якісні характеристики. Найбільше значення для службової взаємодії мають мотиваційні та пізнавальні фактори.

Емпіричним шляхом обґрунтовано змінні експерименту, що відображають зміст службової взаємодії, а саме: соціометричний статус, соціально-психологічні характеристики підрозділів, індивідуально-типологічні та лідерські якості особистості, стиль управління, рівень службової взаємодії та обґрунтовано методологію, яка включає стандартизовані методики та розроблені анкети.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ

3.1 Результати психодіагностичного дослідження

Застосування параметричної соціометрії дало змогу виділити 88 працівників, що володіли лідерським статусом хоча б за одним з його різновидів. При плануванні емпіричного етапу дослідження було передбачено виділення

працівники, що хоча б за одним з типів лідерства мали показники статусу. Узагальнена характеристика отриманих результатів відображена у таблиці 3.1, в якій згруповано дані за формальним статусом.

Таблиця 3.1

Результати дослідження типів лідерства за ступенем формального статусу

		Різновид лідерства					Загальний показник
		організаційне	професійне	емоційне	раціональне	вольове	
Підлеглі	N	34	34	34	34	34	34
	Середнє	3,6	4,06	3,1	2,8	2,86	12,86
	Стандартне відхилення	1,56	1,3	1,45	1,139	0,61	4,82
Керівники підрозділів	N	30	30	30	30	30	30
	Середнє	6,36	6,47	4,73	5,05	4,21	19,42
	Ст. відхилення	2,78	2,89			1,66	1,99
Менеджери	N	24	24	24	24	24	24
	Середнє	3,6	3,6	3,2	3,6	3,2	13,6
	Стандартне відхилення	1,71	1,71	1,86	1,79	0,92	5,86

У таблиці вказано, що з 88 працівників 34 є підлеглими, 30 – керівниками підрозділів, 24 – менеджерами. Найнижчі показники за лідерським статусом серед підлеглих. Це підтверджує стандартне відхилення й спричинено тим, що багато представників цієї групи володіють лише 1-2 різновидами лідерського статусу. За показниками в управлінців щодо лідерського статусу встановлено суттєво більші дані. Отже, різниця між лідерами з числа керівників підрозділів та лідерами-підлеглими за загальним показником складає більше 10 балів. Майже однакові показники в керівників підрозділів та менеджерів.

За підрахунком кількості лідерів з 34 досліджуваних мають загальний статус більше, ніж 10 балів лише 10 осіб. З 83 опитаних, що брали участь у дослідженні, лише 24 визнаються колективом лідерами. Це складає лише 21% від всіх лідерів. Тому може свідчити про те, що майже 80% осіб з лідерським статусом мають ознаки неформальних лідерів.

За стилем управління керівників (взяло участь 83 працівники) встановлено:

- у підрозділі №1 (9 керівників) отримано ступінь вираження авторитарно-одноосібного стилю $6\pm 0,8$, одноосібно-демократичного – $19\pm 3,8$, пасивно-потуральницького – $8\pm 3,8$;
- керівники (10) підрозділу №2 - ступінь вираження за авторитарно-одноосібним стилем $5\pm 2,2$, одноосібно-демократичним – $6\pm 1,8$, пасивно-потуральницьким – $14\pm 2,4$;
- у підрозділі №3 (13 керівників) ступінь вираження за авторитарно-одноосібним стилем $3\pm 1,5$, одноосібно-демократичним – $4\pm 2,8$, пасивно-потуральницьким – $9\pm 4,2$. За цими показниками можна говорити про значні проблеми щодо керування підрозділом;
- підрозділ №4 (10 керівників) - за авторитарно-одноосібним стилем $12\pm 2,9$, одноосібно-демократичним – $10\pm 3,2$, пасивно-потуральницьким – $2\pm 0,8$;
- 9 керівників підрозділу №5 отримали ступінь вираження за авторитарно-одноосібним стилем $4\pm 0,6$, одноосібно-демократичним – $15\pm 3,8$, пасивно-потуральницьким – $12\pm 4,8$;
- у підрозділі №6 (11 керівників) показники такі: за авторитарно-одноосібним – $13\pm 4,5$, одноосібно-демократичним – $16\pm 5,8$, пасивно-потуральницьким – $3\pm 1,2$;
- підрозділ №7, де є найбільше керівників (21), отримав за авторитарно-одноосібним стилем $8\pm 2,4$, одноосібно-демократичним – $13\pm 5,2$, пасивно-потуральницьким – $6\pm 2,8$.

Отже, отримані результати вказують на значну різницю у стилі управління в підрозділах. Домінує одноосібно-демократичний стиль керівництва, оскільки його середнє значення має показник за вибірку $11,59\pm 5,5$. Авторитарно-одноосібний ($7,35\pm 2,8$) та пасивно-потуральницький ($7,35\pm 4,8$) мають однаковий показник, але різне стандартне відхилення. Далі перейдемо до опису змісту дослідження щодо організаційної культури.

Організаційна культура бере свій початок у загальній закономірності функціонування суспільства. У загальній культурі країни чи етносу виділяються різні її види: повсякденна, художня, наукова, ділова та інші. Є й особиста, індивідуальна культура.

Ділова культура існує на рівні країни, народу. Вона визначає поведінку людей у праці, у партнерстві, в переговорах і т.д. Такі цінності, як якість, час, обов'язковість та ін., порізному проявляються у різних народів. У межах однієї і тієї ж країни є субкультури, що відрізняють різні етнічні, товариські, аматорські, вікові, статеві, професійні групи, сім'ї, елементи яких також можуть формуватися і в організаціях.

Лідери та інші працівники бізнес-організацій створюють зі своїх індивідуальностей кожен раз неповторне поєднання. Є культури в кожній соціальній організації - організаційні культури (їх часто називають ще корпоративною культурою або соціокультурою організації) [7].

За результатами дослідження встановлено, що кожен окремий підрозділ має свій тип організаційної культури навіть у межах однієї організації, а це може бути спричинено різними професійними завданнями, типом управління командирів та колективними нормами.

Процедура дослідження особливостей організаційної культури у підрозділах передбачала залучення по 15-20 працівників з кожного з них. Результати дослідження організаційної культури по підрозділах вказані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика організаційної культури у підрозділах

Підрозділ	Тип реальної ОК (у %)				Тип бажаної ОК (у %)			
	ОК	ПК	РК	ІК	ОК	ПК	РК	ІК
1	29±4	15,8±3	28,9±4	26±5,5	31,2±6	30,2±7	20,2±6	19±7
2	26±6	19,8±4	27,2±3	26,7±7	37±5	18,6±4	22,8±5	21,5±5
3	14,9±5	11,6±3	21,7±5	55±12	39±8	17,8±5	23,1±6	20±4
4	20,9±4	14,9±5	24,7±4	41±11	36,9±6	20,4±3	22,4±4	20,3±4
5	28±7,5	17,8±4	25,2±3	28,7±8	39±7	15,6±4	20,8±7	24,5±5
6	14,9±6	6,6±2	21,7±6	60±13	39±9	17,8±4	23,1±6	20±4
7	30,9±8	14,9±3	24,2±4	31,7±7	36,9±5	20,4±5	22,4±5	20,3±5

Примітка: ОК – організаційний тип культури, ПК – партисипативний тип культури, РК – ринковий тип культури, ІК – ієрархічний тип культури

Отримані дані свідчать про те, що:

- підрозділи №3, №4 та №6 мають ієрархічний тип культури. Така ситуація є зрозумілою, оскільки професія передбачає суворо регламентовану підпорядкованість;
- у підрозділі №7 домінує змішаний тип – організаційно-ієрархічна;
- в інших підрозділах чітко вираженої організаційної культури немає.

Також у таблиці можна побачити різницю в показниках між реальним типом і бажаним. Особливо це характерно для тих підрозділів, де домінує ієрархічний тип організаційної культури. Можна припустити, що в таких підрозділах існує несприйняття утвореної культури. Працівники бажали б «збільшити» тип організаційної культури на 13,5 балів, партисипативної – на 5,5. Реальний ринковий тип практично збігається з бажаним. А ось реальна ієрархічна культура домінує над бажаною майже на 18 балів. З цього випливає висновок про істотне протиріччя існуючої організаційної культури з уподобаннями працівників.

За анкетною, яка базувалась на 25 якостях, що формують лідерський статус, отримано результати, відображені у таблиці 3.3. Анкету заповнювали не менше ніж по 15 підлеглих того ж підрозділу, з якого був лідер.

Критерієм для аналізу виступив показник формального статусу. Отримані результати вказують на відносно незначні відмінності між групами, що сформовані за обраним критерієм.

Таблиця 3.3

Рівень якостей у працівників

Формальний статус	Якості, що формують лідерський статус				
	Справедливий	працьовитий	організовує роботу	ініціативний	розумний
Підлеглі	6,7±1,4	6,7±1,8	7,1±1,4	6,9±1,6	7,3±1,6
Керівники підрозділів	7,9±1,2	7,9±0,9	7,8±1,3	7,6±1,1	7,6±1,7
Менеджери	8,7±0,7	8,2±1,2	8,5±1	8,1±1	8,5±0,7
	енергійний	добрий товариш	самостійний	рішучий	врівноважений
Підлеглі	6,9±1,8	7,1±1,6	7,1±1,3	6,8±1,4	6,8±1,7
Керівники підрозділів	7,8±0,9	7,7±0,9	7,6±1,3	7,4±1,2	7,7±1,1
Менеджери	8,3±1,1	8,1±1,4	8,3±1,1	8,2±1	8±0,9
	впевнений	витриманий	Почуття гідності	зібраний	принциповий
Підлеглі	7,3±1,5	6,9±1,6	7,5±1,2	7,3±1,3	7,2±1,3
Керівники підрозділів	7,8±1,1	7,4±1,2	7,6±0,9	7,8±1,1	7,5±1,2
Менеджери	8,1±1,2	8,1±1	8,3±0,9	7,9±0,9	8,3±1
	наполегливий	вимогливий	скромний	владний	самолюбний
Підлеглі	7,2±1,3	6,9±1,5	6,4±1,6	7,6±1,1	7,2±1,3
Керівники підрозділів	7,6±1,1	7,7±1,4	6,8±1,7	7,5±1,2	7,1±1,6
Менеджери	8,4±1	8,1±0,9	6,2±1,4	7,7±1,1	6,8±1,9
	упертий	образливий	кмітливий	комунікативний	навіює симпатію
Підлеглі	6,8±1,3	6,5±1,4	7,1±1,1	6,4±1,5	6,3±1,6
Керівники підрозділів	7,1±1,5	6,5±1,9	7±1,3	6,5±1,5	6,8±1,3
Менеджери	7,4±1,6	5,8±2,1	6,6±1,4	7,1±1,7	6,2±1,9

Більшість якостей отримали показник, що є більшим за середній, а в окремих випадках набувають середніх та високих показників. Однак аналіз отриманих узагальнених даних дає змогу вказати, що існує тенденція до збільшення за ступенем формального статусу за справедливістю, працьовитістю, здатністю організувати роботу, розумом, врівноваженістю, впевненістю, зібраністю. Зворотну тенденцію помічено щодо самолюбства, скромності, образливості. Визначено, що найбільшим за рівнем якостей є показник у

менеджерів, далі керівники підрозділів, потім підлеглі. Таким чином, встановлено високі показники якостей, що сприяють формуванню лідерського статусу у професійній діяльності.

У таблицях 3.4 та 3.5 викладено показники за 16 – PF, «Професійною мотивацією» та стилем в міжособистісних стосунках.

Таблиця 3.4

Індивідуально-типологічні якості

Шкала за 16 -PE	Формальний статус		
	Підлеглі	Керівники підрозділів	Менеджери
А	16,3±0,8	15,8±0,5	15,4±0,5
В	10±0,4	12,6±0,9	11,6±0,9
С	14,9±0,9	14,2±0,5	14,6±0,9
Е	4,9±0,7	4,3±0,4	5,3±1,0
Е	4,1 ±0,8	4,3±0,5	4,8±0,7
й	8,8±1,6	8,3±0,9	7,9±1,9
Н	7,3±1,6	5,4±0,6	5,4±0,6
І	7,7±0,9	7,8±0,8	6,8±0,8
Ь	9,5±1,7	10±0,9	12±1,8
м	7,5±0,5	8,5±0,4	4,5±0,4
N	9,6±1,1	10,7±0,6	5,7±0,6
0	10±0,4	12,6±0,9	11,6±0,9
01	9,2±1,7	11,3±1,8	10,3±0,8
02	9,8±1,9	8,2±0,9	8,9±1,3
03	9,9±1,6	10,5±1,5	11,5±0,5
04	5,8±2,8	6,8±3,0	5,8±2,0
мо	8,7±0,9	9,2±0,4	10,5±1,2

За 16 – PF також не встановлено тенденцій щодо відмінностей у показниках між групами формального статусу. Тому за цією методикою не визначено результатів, що могли б вказати на особливості впливу індивідуально-типологічних показників на лідерський статус. Але така однотайність вказує на певні тенденції щодо формування лідерського статусу. Ними можна визначити: здатність до спілкування, емоційну стійкість, стриманість, розслабленість.

Таблиця 3.5

Професійна мотивація та стиль міжособистісних стосунків

Шкала	Формальний статус		
	Підлегли	Керівники підрозділів	Менеджери
Оцінка результатів праці	12,5±2,0	14,7±5,6	17,3±4,0
Професійні домагання	11,0±3,2	17,0±3,0	10,0±1,8
Інтернальність у професійних досягненнях	10,0±4,2	15,6±4,2	16,0±3,2
Професійні інтерес і цінності	12,6±4,0	8,7±2,2	10,3±4,0
Життєві цілі	10,0±2,2	11,0±2,6	11,8±3,8
Домінування підпорядкованість	7,6±2,0	12,8±3,0	11,4±4,1
Дружелюбність агресивність	13,0±1,9	8,0±3,0	9,0±3,3

Примітка: СМОС – стиль міжособистісних стосунків

Результати за методикою «Професійна мотивація» вказують на середні та високі значення. В цілому, аналізуючи отримані середні значення, можна помітити відсутність суттєвих відмінностей за критерієм формального статусу. Лише показник за «Професійними інтересами та цінностями» є дещо нижчим. Припускаємо, що ця категорія менше зацікавлена професією працівників, що може бути спричинено випадковим вибором професії, специфікою діяльності, що не задовольняє особистісних потреб та розходження з власними вподобаннями.

За тестом Т. Лірі на визначення домінуючого стилю міжособистісних стосунків встановлено певні відмінності. Група рядових більше схильна до підпорядкування, але це відносно, оскільки середнє значення має середній показник за інтерпретацією до тесту. Також для цієї групи є характерним, у порівнянні з іншими, дружелюбність, яка має високий показник. У груп менеджерів та керівників підрозділів існує тенденція до агресивності, що має середній рівень.

Визначення рівня службової взаємодії та готовності до налагодження службової взаємодії здійснено таким чином:

1. У кожному підрозділі не менше 15 працівників відповіли на питання щодо того, наскільки їх співслужбовець проявляє у поведінці взаємодію з начальником та відповіли на питання «Анкети з дослідження соціально-психологічних труднощів в управлінській взаємодії».

2. Щодо готовності керівників до налагодження службової взаємодії дослідження проводилось шляхом структурованої бесіди.

За рівнем службової взаємодії встановлено показник $6,79 \pm 2,1$. Це вказує на наявність вищого за середній рівня службової взаємодії. Однак стандартне відхилення свідчить про існування певних відмінностей від середнього значення. Тому доцільно здійснити визначення середнього значення як однієї з мір центральної тенденції [18] за шкалами методик, які й були використані у дослідженні.

Встановлено, що за 16 – PF відмінності за різними рівнями взаємодії відсутні або такі, що не є суттєвими, окрім чинника L – «довірливість – підозрілість». Рівень службової взаємодії №1, яка має місце у 4 осіб для фактору L складає $14,3 \pm 2,4$, для другого рівня (6 осіб) – $14,5 \pm 1,8$, для третього (16 осіб) складає $13,5 \pm 1,9$, четвертий рівень взаємодії (37 осіб) характеризується показником $12,2 \pm 1,8$, а для найвищого рівня службової взаємодії (25 осіб) особливо притаманною є довіра, оскільки показник $6,9 \pm 0,9$ є свідченням цьому.

Отримані показники середнього значення вказують, що:

- за типами лідерства, а саме за організаційним, професійним, емоційним, раціональним, вольовим та показником загального лідерства складно доводити залежність службової взаємодії від лідерського статусу. Найбільші показники лідерства має 2-й рівень службової взаємодії. Наступним за рівнем лідерства є 5-й рівень й майже однакові показники мають 1-й, 3-й та 4-й рівні за винятком на 1-му рівні емоційного типу лідерства. Це може свідчити про те, що існуючі лідери у підрозділах недостатньо орієнтовані на формування службової взаємодії з командирами;

- за формальним соціальним статусом встановлено, що найменший рівень службової взаємодії є характерним для підлеглих та керівників підрозділів. Водночас підмічено розмитість такого явища, оскільки для вищих рівнів службової взаємодії середній показник за рівнем формального статусу знаходиться в межах від 1,59 до 2,4, що доводить наявність серед усіх категорій за формальним статусом різного рівня службової взаємодії. Це вказує на той факт,

що особа, яка займає певну управлінську посаду ще не є дійсним та ефективним керівником, хоча б за критерієм її спроможності налагоджувати службу взаємодію;

- за «Професійною мотивацією» встановлено, що менші показники переважно перебувають на 2-му рівні взаємодії. Також помічено підвищений показник життєвих цілей на 1-му рівні взаємодії. Причиною цього може бути недостатньо серйозне ставлення до професії та відсутність життєвих планів, які з нею пов'язані. Підтвердженням цього може бути встановлення тенденції до збільшення рівня взаємодії зі збільшенням показників за професійними інтересами та цінностями.

Існує тенденція до збільшення інтернальності в професійних досягненнях, але максимального показника ця шкала набуває на 3-му рівні службової взаємодії. Порівняння 1-го та 2-го рівнів з 4-им та 5-им вказує, що більші рівні службової взаємодії мають вищі показники вказаної шкали. Таким чином, показники професійної мотивації на різних рівнях службової взаємодії дають змогу створити передумови для розуміння недостатньої ефективності діяльності керівників;

- за СМОС бачимо роль дружелюбності у формуванні високого рівня службової взаємодії. Щодо домінування можна вказати на те, що при схильності до підпорядкованості збільшується рівень службової взаємодії. Це можна пояснити, що домінування «відштовхує» та протистоїть можливості прояву здібностей та реалізації потенціалу для іншої сторони.

Це дало змогу встановити, що:

- за 5-им рівнем службової взаємодії найбільші показники мають такі риси: справедливий, працьовитий, організовує роботу, розумний, енергійний, добрий товариш, врівноважений, впевнений, зібраний та наполегливий. Це ті якості, що найбільше представлені на найвищому рівні службової взаємодії між керівниками та підлеглими неформальними лідерами. Найменшими на вказаному рівні є наступні: скромний, образливий, кмітливий. Можна їх перебування на низькому рівні пояснити тим, що скромність не дає розкрити потенціал та можливості особистості, образа є тією якістю, що мало кого влаштовує, а особливо у

організаційному середовищі. Щодо кмітливості можна зауважити, що це є відносним синонімом хитрості, наявність якої може викликати недовіру, підозрілість та обережність у стосунках;

- у порівнянні з 5-им рівнем 1-й рівень має нижчі показники за якостями в цілому. Високих показників не виявлено, низькими є наступні: врівноважений, витриманий, скромний та образливий (також представлено на 5-му рівні), самолюбний. Особливої уваги заслуговує кмітливість, яка в цьому випадку дуже наближена до високого показника. Тому тлумачення такого явища для 5-го рівня взаємодії підтверджується на даному. Ще доцільно звернути увагу на справедливість, яка наближена до високого показника. Це вказує на те, що риса, яка створює лідерський статус може негативно проявитись у випадку наявності конфліктних ситуацій, несправедливості та інших явищ соціально-психологічного характеру. Це може від'єднувати лідера від керівника, оскільки далеко не всі можуть перевести конфлікт у конструктивну стадію, а можливим є деструктивний варіант конфлікту.

Існує тенденція щодо збільшення рівня взаємодії при збільшенні показників за такими якостями: організовує роботу, ініціативний, розумний, самостійний, врівноважений, впевнений, витриманий, самолюбний та образливий. Зворотна тенденція виявляється лише за кмітливістю. Це ще раз підтверджує негативний вплив цієї риси на рівень службової взаємодії.

За типом організаційної культури отримано результати, які відображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Показники типів організаційної культури (реальної) за рівнями службової взаємодії

Рівень службової взаємодії	Тип організаційної культури			
	Організаційна	Партисипативна	Ринкова	Ієрархічна
1	17,75±1,89	20,25±2,36	38±14,78	24±12,7
2	18,66±2,25	20,5±1,87	34,66±12,5	25,83± 10,28
3	12,5±7,07	13,87±7,23	27,81 ±9,68	44,56±21,48
4	6,91 ±5,02	11,59±5,24	21,89±3,38	59,48± 12,27
5	10,28±6,94	14,76±5,47	28,12± 12,77	46,36±21,6

Відповідно до отриманих результатів можна засвідчити:

- з підвищенням рівня службової взаємодії підмічено тенденцію до переважання ієрархічного типу організаційної культури. Найбільше цей тип виявлений саме на 4-му рівні, майже однаково на 3-му та 5-му рівнях, що вказує на особливість професійного середовища, у якому саме цей тип організаційної культури є найбільш доцільним, хоч би за критерієм рівня службової взаємодії. Установлені тенденції чітко відслідковуються;

- найбільше на 1-му та 2-му рівнях службової взаємодії представлена ринкова організаційна культура;

- решта типів організаційних культур представлені слабко, але підмічено незначну тенденцію, яка вказує на зниження рівня службової взаємодії за організаційною та партисипативною типами.

Враховуючи мету та предмет дослідження, до отриманих результатів факторного аналізу доцільно застосувати такі схеми пояснень:

- ймовірнісна (те, що пояснюється, хоча і не впливає формально з пояснення, але вважається ймовірним за певних значень пояснювальних посилянь);

- функціональне пояснення через висвітлення функції у складній системі дійсності, яку відіграє те, що трактується; генетичне пояснення (виведення характерних властивостей і особливостей того, що пояснюється, як результату попередніх етапів) [14].

Окрім цього, є можливим інтерпретувати дані на таких рівнях:

- змістовий, який передбачає якісний аналіз сукупності емпіричних об'єктів і стосунків між ними, побудову моделі реальності;
- формальний, який полягає в кількісному аналізі сукупності результатів вимірів, коли кожному об'єкту приписується певний формальний символ (як правило, число) таким чином, щоб зв'язки між елементами системи відображали відповідні відношення між емпіричними об'єктами [35].

Є цілком можливим припустити, що факторний аналіз дає змогу визначити типи поведінки в умовах професійної діяльності, значна частина яких володіють лідерським статусом.

Далі вказано вміст факторів, їх інтерпретація і назва, яка базується на розумінні отриманого результату:

Фактор 1. З'єднання організаційної (0,829), ринкової (0,758), партисипативної (0,631) типів культур визначає цей фактор. При цьому протилежне значення ієрархічної культури (-0,925) вказує на відсутність формальності у відносинах. Лідери повинні бути керівниками (0,335), організаторами (0,366), професіоналами (0,303) з сильною волею (0,298), у них знижені скромність (-0,434), жадоба влади (-0,25), себелюбство (-0,632), упертість (-0,401), образливість (-0,506). Але взаємодія має від'ємний напрям (-0,386). За 16 PF до фактору потрапили G – «висока нормативність поведінки» (0,28), Q3 – «високий самоконтроль» (0,358). Позитивно представлені такі шкали професійної мотивації, як життєві цілі (0,38), професійні домагання (0,31). Це домінуючий тип (0,35 за шкалою «домінування – підпорядкованість»). Аналіз дає можливість визначити його як «Результативно-прогресуючий», що намагається орієнтуватися в ситуації та відповідно реагувати на неї.

Фактор 2. У ньому найбільш представлені особистісні якості, які позитивно впливають на всі типи лідерства і формують їх, в тому числі і формальному. Найбільш вираженими тут є такі психологічні особистісні риси, як рішучість (0,476), врівноваженість (0,621), впевненість (0,545), витримка (0,571), почуття власної гідності (0,510), зібраність (0,49), принциповість (0,604), вимогливість

(0,628), справедливість (0,527), працездатність (0,477), ініціативність (0,469) і багато інших з нижчим показником. Окрім вказаного, у факторі представлені Н – «сміливість» (0,321), Н – «дипломатичність» (0,417). Також в цьому факторі репрезентований партисипативний тип корпоративної культури (0,297), що є наслідком перебування лідера в центрі групи з вищевказаними характеристиками. Але в цей фактор не увійшов показник взаємодії, що може бути інтерпретовано як дистанціювання від підлеглих. Така поведінка може бути визначено скромністю (0,427) і низькою кмітливостю (-0,324). За професійною мотивацією найбільше представлена шкала «професійні інтереси та цінності» (0,37), «оцінка результатів праці» (0,28). Це «Лідер-центрований» - тип члена колективу, який націлений на досягнення результату за допомогою впливу керівника-зразка.

Фактор 3. У цьому факторі знаходяться виключно особистісні характеристики: ініціативність (0,554), рішучість (0,512), вміння організувати роботу (0,482), справедливість (0,448), самостійність (0,440). За типом корпоративної культури існує протилежність стосовно партисипативного типу (-0,529). За службовою взаємодією фактор не має значущих показників. Цей тип може бути названий «Ізольовано самостійним». Іншими словами, людина «вариться у своєму котлі» і вона або боїться зовнішнього впливу, або їй не цікаво. Хоч професійна мотивація дещо висвітлює це питання. Наприклад, «життєві цілі» (0,41) та «оцінка результатів праці» (0,3) звужують варіації інтерпретації: людина мало цікавиться цією професією й, можливо, чекає моменту, щоб її змінити.

Фактор 4. Цей фактор має прямий зв'язок з такими особистісними характеристиками, як вимогливість (0,401), енергійність (0,367), принциповість (0,342), упертість (0,333), витриманість (0,292), себелюбство (0,286), товариство (0,272), комунікабельність (0,272) і протилежне значення кмітливості. Мотивація в професії за такими шкалами, як «професійні домагання» (0,32), «життєві цілі» (0,296), тип корпоративної культури, а саме: партисипативна (0,391), ринкова (0,35), ієрархічна (-0,338) – з урахуванням службової взаємодії (0,277) вказують на такі особливості:

- взаємодія не пов'язана з лідерством: це можна розуміти, як домінування лідера, при якому інші або займають підпорядковану позицію, або лідер не дає їм проявити ініціативу. Можливий і варіант з'єднання зазначених варіантів;

- взаємодія передбачає наявність таких особливостей, як здатність досягати результату разом із самоконтролем, підтриманням почуття товариства, взаєморозуміння;

- взаєморозуміння існує в таких соціально-психологічних умовах, які орієнтовані на досягнення результату, перемогу, з відходом від обов'язкових дотримань норм.

Фактор характеризує «Незалежний» тип поведінки. Очевидно, демонстрація саме незалежності, яка привертає оточення в умовах великих обмежень, і велика частка емпатії створюють умови для взаємодії. Відхід від обов'язкових норм поведінки або ситуативне їх недотримання сприяють емоційному зближенню, і це викликає бажання діяти разом.

Фактор 5. У цьому факторі, також як і в деяких інших, основним змістовним наповненням є особистісні характеристики: розум (0,514), енергійність (0,499), товариство (0,471), справедливість (0,459), зібраність (0,424), працьовитість (0,412), організованість (0,433), самостійність (0,337), які необхідні формальному лідерові (0,310) для того, щоб його лідерський статус ґрунтувався на організаційному (0,281) та раціональному (0,287) лідерстві. Він має «інтернальність у професійних досягненнях» (0,381), схильний до дружелюбності (0,456) та незначного підпорядкування (0,263). Також тут зазначений фактор L (-0,328), який, як і більшість інших, не має показника щодо службової взаємодії. Тому «Управління через особисті якості» тип члена колективу є найбільш вдалою назвою. І це насамперед є причиною відсутності взаємодії.

Фактор 6 складається виключно з особистісних якостей: самостійний (0,376), почуття власної гідності (0,291), скромність якому не властива (-0,264), що не вселяє симпатію (-0,364). Також до нього увійшли Н – «сміливість» (0,258), А – «здатність до спілкування» (0,308). Керівник має свої «життєві цілі» (0,524). Це тип члена колективу, якому доцільно дати ім'я «Егоїстично-комунікативний».

Фактор 7 включає всі типи лідерства: організаційне (0,571), професійне (0,508), емоційне (0,377), раціональне (0,595), вольове (0,556), і загальний лідерський статус (0,667), які базуються на упертості (0,256), що знижує симпатію (-0,298). Він агресивний (-0,352) та намагається домінувати (0,428). Такий тип члена колективу можна назвати «Впертий ватажок».

8 фактор також відображає лідерський статус і базується на ньому, а саме: організаційний (0,389), професійний (0,360), емоційний (0,318), вольовий (0,379) - і відповідно загальний лідерський статус (0,411). Зазначений статус тримається на комунікабельності (0,317), навіюванні симпатії (0,290), низькій потребі у владі (-0,315) і нестриманості (-0,274). Відсутність професійної мотивації вказує на те, що цілі керівника далекі від професійних завдань. Це лідер на ім'я «Комунікативно-атракційний».

9 фактор характеризується тим, що є протилежним взаємодії (-0,394), пояснюється особистими якостями керівника, а саме такими, як невірноваженість, принциповість, упертість, себелюбство, потребою у владі. Має певні «професійні домагання» (0,35), але низькі показники «інтернальності у професійних досягненнях» (-0,402). Також агресивний (-0,452) та домінуючий (0,389). Такий тип «Невірноважений егоїст».

10 фактор протилежний емоційному лідерству (-0,500) і вразливості (-0,268). Але впевненість (0,269) і розвинена комунікативність (0,509) конкретизують особливість цього фактора. Цей тип члена колективу доцільно назвати «Комунікативно-контрольованим».

Проведений факторний аналіз дав можливість встановити наявність 10 типів членів колективу у професійному середовищі. Також визначено, що є люди, які можуть функціонувати незалежно від лідера і його типу, а також соціально-психологічних особливостей колективу (норми, традиції, особливості управління тощо).

Водночас, хоч зазначена типологія збігається з загальноприйнятим розумінням структури групи [7] з уточненням особливостей в умовах професійного середовища, не отримано відповіді на питання щодо взаємозв'язків

службової взаємодії з іншими змінними, що були включені у дослідження. Для цього призначений кореляційний аналіз. Статистика за допомогою кореляційного методу надає зв'язкам службової взаємодії числового виразу. Кореляційний метод вирішує два основні завдання: визначає аналітичну форму зв'язку між варіацією ознак X і Y ; встановлюються ступінь щільності зв'язку між ознаками [19].

Необхідно врахувати те, що значущими для інтерпретації результатів кореляційного аналізу у цьому дослідженні можуть бути показники, на які за більш стандартних емпіричних даних би не зверталась увага. У цьому дослідженні необхідно зважати на низькі зв'язки та аналізувати їх, оскільки:

- змістове наповнення даних за змінними суттєво відрізняються. Наприклад, ОСАІ відображає загальну соціально-психологічну характеристику професійного середовища підрозділу, а інші свідчать про якості, лідерський статус та поведінку;
- дані є різними як за змістом, так й за кількісними показниками щодо можливого максимуму;
- розподіл за такими шкалами, в яких передбачається отримання високих показників, що є характерним для осіб з лідерським статусом відрізняється від нормального. Інші шкали мають нормальний розподіл.

Між службовою взаємодією за одноосібно-демократичним стилем управління встановлена кореляція з показником 0,64 (при $\geq 0,05$). За авторитарно-одноосібним та пасивно-потуральницьким стилями достовірних кореляцій виявлено не було.

За результатами кореляції можна зробити висновок про те, що найбільш доцільною організаційною культурою для підрозділів є ієрархічна. З ієрархічної культурою отримано більшість прямих зв'язків, а саме за стилем управління (0,359), управління працівниками (0,323), способам з'єднання (0,353), критеріям успіху (0,214), характеристиками організації (0,313). Також велика кореляція є небезпекою виконання завдання. Це не зазначено в таблиці з метою економії місця при викладі результатів.

Кореляція вказує, що в інших типах організаційної культури зі службовою взаємодією істотно домінують зворотні показники або зафіксовано їх відсутність.

Крім цього, виявлено зворотні кореляційні зв'язки організаційної, партисипативної та ринкової культур з небезпекою виконання обов'язків. Ці дані також не занесені до витягів з кореляційної таблиці. Це може свідчити про їх недоцільність з урахуванням основного завдання. Виходить, що цілеспрямоване формування зазначених організаційних культур протипоказано для підрозділів, якщо орієнтуватися на виконання ними завдань.

Характеристика ієрархічної організаційної культури така: дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію об'єднує формальні правила й офіційна політика. Управління передбачає піклування про гарантії зайнятості та забезпечення тривалої прогнозованої стабільності. І це зрозуміло для професійного середовища. Чіткі, конкретні завдання, доцільність ініціативи в окремих випадках, прибутку немає, чітке розмежування обов'язків і відповідальності – це те, що необхідно для силових структур. Але досвід показує, що це не так. Тому необхідно переглянути й виробити чіткі соціально-психологічні принципи функціонування підрозділів. Цей шлях формування службової взаємодії передбачає ретельну підготовку до зміни стандартів роботи всієї системи управління, а саме: планування, організацію виконання і адекватний, об'єктивний контроль з повторним зазначеним циклом. Щодо кореляції між службовою взаємодією та типами лідерства отримані результати вказують на її відсутність. Вони дають змогу свідчить про те, що сучасне лідерство не пов'язане зі службовою взаємодією.

Враховуючи дані, здобуті на етапі використання дескриптивної стратегії та за кореляційним аналізом, це можна інтерпретувати так: існуючі лідери не спрямовані на колектив і виконання завдань, що перед ним стоять. Це вказує на певні проблеми стосовно використання лідерів в інтересах служби.

Найбільш вірогідним таке становище є тому, що керівники мають недостатньо лідерських якостей, які б вони використовували у своїй професійній

діяльності. Установлено, що зі збільшенням формального лідерства, яке є наслідком тривалішого строку служби зменшуються лідерський статус та взаємодія. Це може бути результатом збільшення дистанції між керівником підрозділу та значної частини підлеглих підрозділу

Кореляційні зв'язки свідчать про таке:

- більшість коефіцієнтів знаходяться в межах від $\pm 0,2$ до $\pm 0,4$. Лише окремі досягають рівня більше за $0,5$;
- за організаційним лідерством встановлено, що воно прямо пов'язане з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, принципівий, наполегливий, комунікативний. Обернено корелює з образливістю;
- за професійним встановлено зв'язок з такими рисами: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, принципівий, наполегливий, вимогливий. Обернений зв'язок з кмітливістю;
- емоційне лідерство прямо корелює з такими якостями, як самостійний та наполегливий;
- раціональне прямо пов'язане з такими рисами: справедливий, організовує роботу, ініціативний, рішучий, має почуття гідності, зібраний, принципівий, наполегливий, вимогливий;
- за вольовим лідерством існують прямі кореляційні зв'язки з працьовитістю, організацією роботи, рішучістю та обернені з самолюбством;
- вказане вище вбачається логічним щодо загального статусу, а саме те, що пряма кореляція встановлена з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, розумний, енергійний, добрий товариш, самостійний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, почуття гідності, принципівий, наполегливий, вимогливий. Таким чином, з виділених В. Романовим 25 якостей, які формують лідерський статус у цьому дослідженні своє підтвердження отримало 16. Щодо кмітливості встановлено її негативний вплив на лідерський статус;

– за формальним статусом виявлено, що існують прямі кореляційні зв'язки з такими якостями: справедливий, працьовитий, організовує роботу, ініціативний, розумний, енергійний, добрий товариш, самостійний, рішучий, врівноважений, впевнений, витриманий, почуття гідності, зібраний, принциповий, наполегливий, вимогливий. Обернений показник кореляції підмічено з образливістю.

Отже, в результаті аналізу кореляційних зв'язків встановлено:

1. Службова взаємодія має прямі зв'язки з такими якостями особистості: розумний, наполегливий, принциповий, енергійний, має почуття гідності, добрий товариш, зібраний та врівноважений. Обернено корелює з кмітливістю. Також значущим прямим корелятом є ієрархічний тип організаційної культури, включаючи такі його характеристики, як стиль управління, управління працівниками, способи з'єднання, критерії успіху. Окрім вказаного, існує кореляція з рівнем небезпеки виконання завдання та з «життєвими цілями» за професійною мотивацією. За міжособистісними стосунками отримано кореляційні зв'язки, при яких домінування обернене, а дружелюбність прямо корелює зі службовою взаємодією.

2. Взаємодія у професійному середовищі між командирами та їх підлеглими, які мають лідерський статус, є явищем рідкісним. Вбачаємо, що саме сучасний стан стандартів управління підрозділами не сприяє, а багато в чому протистоїть формуванню взаємодії між керівниками й підлеглими. Щодо взаємодії командирів з неформальними лідерами – стан не є оптимальним. Наявність і домінування принципу єдиноначальності в його сучасному стані значно знижує можливість формування взаємодії між начальниками й підлеглими.

Таким чином, узагальнення результатів проведення факторного та кореляційного аналізів дає змогу вказати, що психологічний зміст службової взаємодії має такі структурні компоненти:

1. Соціально-психологічні характеристики колективу (норми, традиції, цінності, що є основними орієнтирами поведінки членів групи та неформальні лідери, які підтримують існування вказаних явищ).

2. Когнітивний, що базується на попередньому досвіді, інтелектуальних здібностях, раціональному проектуванні подальших дій.

3. Мотиваційний як явище, яке поширюється на більшість інших компонентів, оскільки створює основу для початку спільних дій. Це той компонент, який спрямований на майбутнє (як на найближче, так й на віддалене). Його особливістю щодо службової взаємодії є лише позитивна складова досвіду та очікувань.

4. Міжособистісні стосунки. Сюди віднесено особистісно-емоційну сумісність, яка свідчить про те, що особистісні характерологічні якості можуть мати різний вектор щодо емоційних процесів, а також комунікативні та емпатійні стосунки.

3.2 Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі

Для вирішення проблеми пошуку дієвих шляхів формування сприятливого соціально-психологічного клімату важливим є аналіз результатів практичного вивчення даного питання.

Результати проведеного дослідження підтвердили актуальність зазначеної проблеми і свідчать про необхідність комплексного, системного підходу до формування соціально-психологічного клімату. Зазначені вище результати соціологічного дослідження були враховані авторами тренінгової програми під час її підготовки та знайшли практичне відображення у різних формах роботи. Слід відмітити, що формування соціально-психологічного клімату розглядається

через призму гармонізації міжособистісних стосунків в колективі. З цією метою в програмі пропонується ряд вправ, спрямованих на формування комунікативних навичок, подолання бар'єрів у спілкуванні та покращення взаєморозуміння, розвиток навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі та навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Запропонована авторами тренінгова програма є сучасною інтерактивною технологією у здійсненні інформаційно-просвітницької діяльності. Її впровадження в практику діяльності буде сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Під час тренінгу використовуються:

- інформаційні повідомлення;
- мозкові штурми;
- робота в малих групах;
- вправи;
- презентації;
- діагностика;
- дискусія;
- ігри;
- перегляд та аналіз відеосюжетів;
- рольові ігри.

Тема: «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі»

Мета: покращити соціально-психологічний клімат в колективі.

Завдання:

- сформувати в учасників тренінгу свідоме ставлення щодо важливості та необхідності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників;
- сформувати в учасників розуміння понять «соціально-психологічний клімат», «конфлікт», «толерантність»;

- ознайомити з теоретичною інформацією щодо ознак сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату; факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- сприяти розвитку: навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі; навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях;
- мотивувати учасників на використання набутого досвіду в своїй практичній діяльності.

Мета діяльності тренерів: створити сприятливі умови для досягнення загальних цілей тренінгу та індивідуальних цілей учасників в рамках теми.

Цільова група: персонал організації.

Основний зміст роботи

Основний зміст тренінгу розподілено на два модулі. Тривалість кожного модуля відповідає одному дню роботи. Модулі програми логічно пов'язані між собою і разом являють єдиний навчальний комплекс.

Модуль 1. Соціально-психологічний мікроклімат в колективі співробітників.

Модуль 2. Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників.

Тренінг завершується підведенням підсумків роботи з точки зору суб'єктивного досвіду учасників тренінгової групи.

МОДУЛЬ 1

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

№ п / н	Форми роботи	Час	Матеріал
1	Вступне слово тренера	5 хв.	бланк реєстраційної картки учасника
2	Вправа «Знайомство»	10 хв.	бейджики, маркери
3	Мозковий штурм «Правила»	10 хв.	фліп-чарт (ватман), маркер
4	Вправа «Мої очікування і побоювання»	15 хв.	фліп-чарт (ватман), маркери, стікери
5	Вправа «Інтерв'ю»	35 хв.	фліп-чарт (ватман)
6	Вправа «Снігова куля»	15 хв.	фліп-чарт (ватман), маркери
7	Гра-рухавка «День народження»	15 хв.	
8	Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний	25 хв.	ММП, слайди, фліп-чарт, маркер

	мікроклімат у колективі»		
9	Рольова гра «Погода»	45 хв.	картки з малюнками картка 1, картка 2
10	Вправа «До кошика»	35 хв.	фліп-чарт, ватмани, маркери
11	Вправа «Асоціації»	20 хв.	фліп-чарт (ватман), маркери, стікери
12	Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура»	15 хв.	ММП, слайди, фліп- чарт, маркер
13	Відеоурок «Типи конфліктних особливостей»	20 хв.	відеоматеріал
14	Парна рольова гра «Знайди вихід»	35 хв.	відеоматеріал, картки
	Альтернативні вправи		
15	Гра-розминка «Компліменти»	10 хв.	м'яч
16	Відеоурок «Техніки виходу і конфлікту»	20 хв.	відеоматеріал
17	Вправа «Мій настрої»	15 хв.	аркуші паперу, маркери
18	Вправа «Калейдоскоп подій»	15 хв.	

Модуль 1

Соціально-психологічний мікроклімат в колективі

1. Вступне слово тренера (5 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з темою та завданнями тренінгу.

Хід дій:

- привітання тренерів з учасниками тренінгу;
- презентація команди (організаторів, асистентів і т. п.);
- оголошення теми, мети, основних завдань тренінгу;
- ознайомлення з графіком роботи та організаційними питаннями (початок, кінець заняття, перерви, розміщення учасників, правила оформлення документів);
- заповнення реєстраційних карток учасниками тренінгу.

2. Вправа «Знайомство» (10 хв.)

Мета: познайомити учасників тренінгу між собою.

Слово тренера: «На початку нашої роботи кожний із вас оформить бейджик – візитку, де потрібно вказати тренінгове ім'я. Ви можете взяти собі будь-яке ім'я: своє дійсне, ігрове. Надається повна свобода вибору. Ваші тренінгові імена повинні бути написані розбірливо та достатньо великими буквами. Ці бейджики

кріпляться на грудях так, щоб всі учасники могли їх в будь-який час прочитати. У подальшому ми будемо звертатися один до одного за цими іменами».

Хід вправи:

Учасникам тренінгу дається 5 хвилин для того, щоб вибрати ім'я, оформити візитки та підготуватися до презентації (основним завданням при цьому є підкреслення своєї індивідуальності). Далі по черзі кожен учасник називає себе та пояснює, чому він обрав саме це ім'я.

3. Мозковий штурм «Правила» (10 хв.)

Мета: розробити спільні правила роботи в групі, якими будуть керуватися учасники в ході подальшої роботи.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам назвати та обговорити правила, за якими буде здійснюватися робота під час тренінгу. Кожне із запропонованих правил тренер називає, записує на фліпчарті та запитує у групи, чи всі його приймають. Прийняті групою правила постійно знаходяться в аудиторії. У ході подальшої роботи тренер звертає на них увагу учасників, якщо це необхідно.

Правила роботи групи:

- конфіденційність;
- «тут і тепер»;
- толерантність;
- рівність усіх учасників;
- відкритість;
- дотримання регламенту;
- добровільність участі тощо.

4. Вправа «Очікування» (15 хв.)

Мета: визначити сподівання учасників від тренінгу, з'ясувати відповідність заняття потребам аудиторії.

Хід вправи:

Учасники на стікерах, які вирізані у формі корабликів, записують свої очікування від тренінгу. Кожен по черзі підходить до фліп-чарта та приклеює свій

корабель на плакат з зображенням моря. На плакаті зображено два береги – «берег надій» і «берег досягнень». Учасники розміщують свої стікери біля «берега надій» та зачитують їх.

5. Вправа «Інтерв'ю» (35 хв.)

Мета: продовжити знайомство учасників тренінгу, сформувати доброзичливу комфортну атмосферу.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам утворити пари. Пари розміщуються рівномірно по аудиторії. Протягом 10-ти хвилин учасникам пропонується «взяти інтерв'ю» один у одного. При цьому вони керуються переліком питань, які записані на фліп-чарті:

- Ваше ім'я?
- Звідки прибули?
- Що ви любите робити?
- Що ви не любите робити?
- Ваші якості, які сприяють ефективному спілкуванню;
- Ваші якості, які заважають ефективному спілкуванню.

Після цього учасники пари по черзі представляють один одного всій групі. Презентація починається словами: «Я хочу вас познайомити...». Учасники в ході презентації можуть задавати будь-які питання.

6. Вправа: «Снігова куля» (15 хв.)

Мета: з'ясувати рівень обізнаності учасників щодо поняття «соціально-психологічний клімат».

Хід вправи:

Тренер пропонує всім учасникам по черзі відповісти на питання: «Як Ви розумієте, що таке соціально-психологічний клімат?». Всі думки учасників записуються на ватмані, який передається від одного учасника до іншого.

Запитання для обговорення:

1. Наскільки актуальною і важливою на даний час є тема «соціально-психологічний клімат в колективі?»

Вправа «Снігова куля» проводиться за допомогою методу мозкового штурму, під час якого важливо дати можливість висловитися всім учасникам. При цьому думки учасників слід записувати в такий формі, яку пропонує кожен із них.

7. Гра-рухавка «День народження» (15хв.)

Мета: покращення атмосфери в групі, активізація учасників.

Хід вправи:

Учасники розташовуються по аудиторії таким чином, щоб утворилося коло. Після цього тренер пропонує учасникам утворити лінію відповідно до дня народження, починаючи з 1 січня і закінчуючи 31 грудня. При цьому дозволяється тільки невербальне спілкування (рухи, міміка). Коли учасники вишикувалися, вони по черзі називають вголос свій день народження.

В ході проведення цієї гри тренер повинен сприяти тому, щоб можливі помилки й непорозуміння створювали веселу невимушену атмосферу, сприймалися з гумором, без образ.

8. Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний мікроклімат у колективі» (25 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «соціально-психологічний мікроклімат у колективі» та показати його багатоаспектність.

Хід повідомлення:

Тренер розкриває зміст поняття «соціально-психологічний клімат», користуючись засобами проекції. Після інформаційного повідомлення тренер пропонує пригадати напрацювання учасників під час мозкового штурму «Снігова куля» і підводить до висновку про те, що теоретична інформація підтвердила схожість думок учасників та науковців.

Запитання для обговорення:

1. В чому проявляється вплив соціально-психологічного клімату на діяльність установи?
2. Яким чином соціально-психологічний клімат впливає на психічне здоров'я персоналу?

9. Рольова гра «Погода» (45 хв.)

Мета: розширити досвід спілкування учасників; розвивати комунікативні вміння та навички; сприяти формуванню альтернативних поглядів на ситуації ділового спілкування.

Хід вправи:

Тренер об'єднує учасників у дві групи за допомогою карток з малюнками. Кожна група отримує картку із завданням:

Картка 1 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при позитивному соціально-психологічному кліматі.

Картка 2 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при негативному соціально-психологічному кліматі.

Запитання для обговорення:

1. Які емоції викликали у вас розіграні учасниками ситуації спілкування?
2. Чи сподобалося Вам те, що відбувалося?
3. Як поведінка учасників рольової гри впливала на перебіг подій?
4. Якою була б Ваша поведінка в реальній ситуації?
5. Які комунікативні вміння та навички Ви розвивали під час участі в грі?
6. Які висновки Ви можете зробити для себе?

Теми для ситуацій тренер разом з учасниками підбирає за допомогою методу мозкового штурму. Або надає учасникам можливість проявити творчість та самостійно визначити теми для обговорення. Учасники самі розподіляють ролі між собою. Після того, як кожна група продемонструє ситуацію, тренеру важливо дати час учасникам на вихід з ролі з метою попередження проєкції прийнятих під час гри типів поведінки на реальні ситуації спілкування. Необхідно обговорити емоційні стани учасників і спостерігачів. Як варіант проведення рольової гри: тренер може завчасно підготувати ситуації для кожної групи.

10. Вправа «До скриньки» (35 хв.)

Мета: систематизувати та узагальнити знання про ознаки, наявність яких свідчить про позитивний соціально-психологічний мікроклімат в колективі.

Хід вправи:

Тренер об'єднує учасників в чотири групи, кожній з яких ставиться завдання протягом 10 хв. визначити ті ознаки, які на їхню думку характеризують позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Після цього тренер утворює із чотирьох груп дві, кожній з яких пропонує обговорити та презентувати визначені учасниками ознаки.

Групи готують свої презентації протягом 5 хвилин та записують їх на фліп-чарті. Після того, як групи презентують результати своєї роботи, тренер акцентує увагу на схожих ознаках. Потім тренер пропонує визначити, які ознаки з даного переліку можна віднести до суб'єктивних (залежать від внутрішніх факторів особистості), а які – до об'єктивних (залежать від зовнішніх факторів). При цьому він позначає суб'єктивні та об'єктивні ознаки будь-яким способом (наприклад: використовує фломастери різних кольорів, кольорові стікери або магніти).

Запитання для обговорення:

1. Для чого ми виконували дану вправу?
2. На які з перерахованих ознак кожен з Вас особисто може здійснювати вплив?

Тренер може обрати будь-який варіант об'єднання в групи на власний розсуд. Наприклад, для об'єднання в 2 групи можна використовувати розрахунок на перший, другий; картки з надписами або малюнками; цукерки різних видів тощо. Для об'єднання в 3 групи наступні розрахунки: дуб, береза, сосна; кетчуп, чіпси, кока-кола; чай, кава, капуста. Для об'єднання в 4 групи – розрахунок зима, літо, весна, осінь. Учасники повинні усвідомити можливість власного впливу на суб'єктивні ознаки позитивного соціально – психологічного клімату.

11. Вправа «Асоціації» (20хв.)

Мета: активізувати учасників на подальшу роботу; надати їм можливість поглянути на проблему конфлікту з різних позицій; розвивати асоціативне мислення.

Хід вправи:

Слово тренера: «Однією із важливих ознак позитивного соціально-психологічного клімату є низький рівень конфліктності та уміння членів

колективу конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Тому одним із основних завдань нашої діяльності є розширення досвіду взаємодії в колективі та формування навичок ефективного виходу із конфліктних ситуацій».

Тренер записує на фліп-чарті (дошці) слово «конфлікт». Учасники отримують стікери. Потім тренер пропонує записати на стікерах слова, які асоціюються в них з поняттям «конфлікт» та озвучити їх (наприклад, боротьба, зло, агресія). Тренер запитує: «Які слова мають позитивний, а які негативний заряд? Позначте їх «+» або «-» ». Учасники прикріплюють стікери на фліп-чарт (дошку). Тренер разом з учасниками аналізує зміст стікерів та об'єднує схожі асоціації в групі. Наприкінці вправи тренер робить висновок про можливість існування різних поглядів на конфлікт.

Запитання для обговорення:

1. Для чого ми виконували дану вправу?
2. Яку роль відіграють конфлікти у спільній діяльності колективу?

Під час роботи зі стікерами тренер зазначає, що на одному стікері має бути визначена тільки одна асоціація. За відсутності позначок «+» на стікерах тренер повинен звернути увагу учасників на те, що конфлікт може мати не тільки негативне забарвлення, а й позитивне (в додатку 6 знаходиться інформація про негативні та позитивні функції конфлікту).

12. Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура» (15 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «конфлікт» та його структурою.

Хід повідомлення:

Тренер розкриває зміст поняття «конфлікт», ознайомлює із структурою конфліктної ситуації та особливостями конфліктної поведінки людини. Потім звертає увагу учасників, в якому представлені матеріали інформаційного повідомлення та результати соціологічного дослідження з даного питання. Для проведення інформаційного повідомлення тренер може користуватися матеріалами додатку 7 або підготувати інформацію з даної теми на власний вибір.

Матеріали інформаційного повідомлення можуть бути продемонстровані за допомогою мультимедійного проектору (ММП).

13. Відео-урок «Типи конфліктних особистостей» (20хв.)

Мета: розглянути типи поведінки людей у конфліктах; сприяти усвідомленню важливості індивідуального підходу до різних типів конфліктних особистостей.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам переглянути уривок відеофільму (10 хв.), в якому вони мають можливість ознайомитися з різними типами конфліктних особистостей. Після перегляду проводиться обговорення.

Запитання для обговорення:

1. З якими типами конфліктних особистостей Вам довелося спілкуватися під час виконання професійних обов'язків?
2. З якими типами конфліктних особистостей Вам було найскладніше порозумітися? Чому?

14. Парна рольова гра «Знайди вихід» (35 хв.)

Мета: розвиток в учасників тренінгу умінь і навичок ефективного виходу із конфліктних ситуацій.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам продовжити перегляд відеофільму та ознайомитися з рекомендаціями щодо ефективного спілкування з різними типами особистостей (5 хв.). Після перегляду тренер пропонує учасникам утворити п'ять пар (обирається будь-який варіант об'єднання в групи на власний розсуд) та провести рольову гру. Кожній парі пропонується картка із завданням: розіграти ситуацію спілкування, в якій один учасник отримує роль конфліктної особистості; інший – співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

Запитання для обговорення:

1. Які емоції у Вас виникли під час виконання ролі?

2. Як Ви вважаєте, які із запропонованих шляхів виходу із конфлікту є найбільш конструктивними?

3. Які комунікативні навички Ви розвивали під час гри?

Рольова гра надає можливість учасникам побачити проблемну ситуацію зі сторони. Особи, які беруть участь у рольовій грі, обираються за бажанням. Обрані учасники самостійно розподіляють ролі в парі. Тренер заохочує учасників до активної роботи. Під час рольової гри тренер звертає увагу учасників на доцільність використання отриманої в ході попередніх вправ інформації щодо різних типів конфліктних особистостей.

15. Гра-розминка «Компліменти» (10хв.)

Мета: активізувати учасників, налаштуватися на подальшу ефективну роботу, створити позитивні емоційні установки на довірливе спілкування.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам висловити по колу компліменти один одному, які характеризують найбільш виразні комунікативні якості учасника. Перший говорить комплімент і кидає м'яча учаснику, якому цей комплімент адресований. Він, у свою чергу, кидає м'яча іншому учаснику, якому хоче сказати свій комплімент. Гра продовжується до тих пір, поки кожен з учасників не отримає свій комплімент. Якщо в учасників виникають труднощі при висловлюванні компліментів із зазначенням комунікативних якостей, тренер пропонує озвучити комплімент в довільній формі.

16. Відеоурок «Техніки виходу з конфлікту» (20хв.)

Мета: розвивати уміння і навички ефективного виходу з конфліктних ситуацій, навички аналізу та узагальнення інформації; мотивувати учасників на використання набутого досвіду в практичній діяльності.

Хід вправи:

Після проведення рольової гри та її обговорення тренер запрошує учасників переглянути відео-урибок «Техніки виходу з конфлікту». Потім пропонує проаналізувати помилки, які, можливо, були допущені у попередній вправі під час програвання конфліктних ситуацій.

Запитання для обговорення:

1. Які помилки Ви побачили?
2. Що корисного ви можете запозичити із переглянутого матеріалу для практичного використання?
3. Які із запропонованих технік виходу з конфліктів є найбільш ефективними на ваш погляд? Чи використовуєте Ви їх у повсякденному спілкуванні?

Тренер звертає увагу учасників на те, що процес обговорення повинен ґрунтуватись на використанні отриманої інформації щодо типів конфліктних особистостей та технік виходу з конфлікту.

17. Вправа «Мій настрій» (15 хв.)

Мета: діагностувати емоційний стан учасників в групі, отримати зворотній зв'язок.

Хід вправи:

Тренер роздає учасникам аркуші паперу та фломастери. Він пропонує протягом 5 хвилин намалювати малюнок, який відповідає їх настрою на даний час. Кожен учасник презентує свій малюнок і пояснює, чому саме з таким зображенням в нього асоціюється настрій.

18. Вправа «Калейдоскоп подій» (15хв.)

Мета: підвести підсумки першого дня тренінгу, отримати зворотній зв'язок щодо його ефективності.

Хід вправи:

Учасники по черзі висловлюють свої враження від першого дня тренінгу. При цьому вони дають відповіді на наступні питання:

1. Що найбільше сподобалось під час тренінгу?
2. Що найменше сподобалось під час тренінгу?
3. Про що хотілося б дізнатися більше?

При обговоренні по колу вражень від дня роботи завершити коло має тренер. Він висловлює власні враження, акцентує увагу на актуальних питаннях, прощається з учасниками. За необхідності тренер відповідає на питання, які виникли в учасників, рекомендує літературу для самостійного ознайомлення.

Важливо, щоб учасники тренінгу закінчували навчання з даного модулю з високим рівнем мотивації до діяльності та з відчуттям завершеності.

Вправа «Годинник зустрічей» (10 хв.)

Мета: об'єднати учасників тренінгу в пари.

Хід вправи:

Тренер роздає картки та інструктує учасників тренінгу про хід виконання вправи. Слово тренера: «Кожен з Вас отримав картку, на якій зображено годинник. Це не звичайний годинник, а «годинник зустрічей». Кожен з Вас повинен призначити зустрічі з іншими учасниками групи так, щоб з 12 до 18 години у вас не залишилось вільного часу. З одним учасником групи можна призначити лише одну зустріч протягом дня. Заповнена картка «годинника зустрічей» використовується ведучим протягом всього тренінгу, коли необхідно парне виконання вправи.

Діагностичний блок «Типи поведінки у конфліктах» (40хв.)

Мета: визначення учасниками тренінгу власного типу поведінки у конфліктах.

Слово тренера: «Однією з найпопулярніших, яка використовується у різних сферах життєдіяльності людини, є концепція Томаса – Кілмена, автори якої виділяють п'ять основних стратегій або типів поведінки у конфліктах.

Хід вправи:

Після проведеного тестування тренер пропонує розглянути типові стратегії та відповідні стилі поведінки у конфліктах. Тренер об'єднує учасників в групи за результатами тесту (група 1 – конкуренція; група 2 – уникнення; група 3 – пристосування; група 4 – компроміс; група 5 – співпраця). Тренер звертає увагу на додаток 12, в якому знаходиться опис різних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Кожній групі тренер пропонує скласти характеристику власного типу поведінки у конфліктах, проаналізувати сильні та слабкі сторони; презентувати власний тип поведінки учасникам тренінгу. Наприкінці вправи тренер підводить підсумки роботи в групах.

Слово тренера: Жодну із виділених стратегій не можна назвати однозначно «позитивною» або «негативною». Кожна з них може бути оптимальною в залежності від конкретних умов виникнення та особливостей розвитку конфлікту. В той же час саме співпраця та партнерські взаємовідносини в найбільшій мірі відповідають сучасним уявленням про конструктивну взаємодію між людьми. Якщо за результатами тестування поділ по групах нерівномірний, тоді тренер об'єднує учасників в групи за іншою ознакою.

Вправа «Де вихід?» (20 хв.)

Мета: навчити конструктивним способам виходу з конфліктних ситуацій.

Хід вправи:

Слово тренера: «Кожен із нас час від часу потрапляє в конфліктні ситуації. Кожен по-своєму виходить з подібних ситуацій – хтось дає здачі, хтось ображається, хтось прагне знайти конструктивне рішення. Чи можна вийти з конфліктної ситуації за допомогою толерантної поведінки, зберегти при цьому власну гідність і не принизити іншого? Пригадайте, будь-ласка, конфліктну ситуацію, яка мала місце (або могла б бути) у Вашому колективі».

Тренер об'єднує учасників в 4 групи, кожна з яких обирає одну типову конфліктну ситуацію. Учасники в групі обговорюють обрану ситуацію та знаходять конструктивний вихід з неї, користуючись схемою. Після обговорення представники груп презентують іншим учасникам результати роботи групи.

В ході обговорення тренер звертає увагу учасників на доцільність застосування схеми гідного виходу із ситуації як в повсякденному спілкуванні, так і в діловому, що сприятиме більш конструктивному виходу з конфліктних ситуацій. Використання даної вправи дає можливість учасникам отримати досвід взаємодії в групах, розширює можливості сприйняття ситуацій ділового спілкування та шляхів їх вирішення.

МОДУЛЬ 2

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

№ п / н	Форми роботи	Час	Матеріал
---------	--------------	-----	----------

1.	Слово тренера	5хв.	
2.	Вправа «Інсайт»	10хв.	фліп-чарт, ватман з правилами роботи в групі
3.	Вправа «Гербарій якостей»	25хв.	фліп-чарт, ватман із зображенням куточку природи, стікери, маркери
4.	Вправа «Контраст»	25хв.	картка «+» та «-», ватмани
5.	Рухлива гра «Емпатійні рухи»	10хв.	
6.	Мозковий штурм «Що впливає на формування соціально-психологічного клімату»	15хв.	фліп-чарт, маркер
7.	Вправа «Вітання»	5 хв.	
8.	Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально-психологічної о клімату»	10хв.	ММП, слайди, фліп-чарт, маркер
9.	Вправа-обговорення «Що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату у колективі співробітників»	20хв.	фліп-чарт, бланк анкети, ватман, маркери
10.	Діагностичний малюнок «Бар'єри»	25хв.	фліп-чарт, плакат, маркери
11.	Вправа «Безлюдний острів»	30хв.	відеоматеріал
12.	Вправа «Я формую соціально-психологічний клімат»	20хв.	фліп-чарт, ватмани, маркери
13.	Підведення підсумків роботи: «Мої думки».	10хв.	

Модуль 2

Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників

1. Слово тренера (5 хв).

Мета: ознайомити учасників тренінгу з основними питаннями, які будуть розглядатися протягом тренінгового дня:

- фактори формування соціально-психологічного клімату в колективі співробітників;
- напрямки роботи по формуванню соціально-психологічного клімату в колективі співробітників.

Тренеру слід пам'ятати, що крім зазначених питань, завданнями даного модулю буде формування сприятливого психологічного клімату в групі, розвиток комунікативних навичок та, особливо, навичок групової взаємодії.

2. Вправа «Інсайт» (10 хв.)

Мета: пригадати правила роботи в групі, налаштувати учасників на роботу, активізувати спостережливість.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам уважно оглянути аудиторію для проведення тренінгу та відповісти на питання: «Чого не вистачає в аудиторії?» (плакату з переліком правил роботи групи). Учасники висловлюють власні думки. Після того, як тренер почує правильну відповідь, учасникам пропонується відновити по пам'яті зміст відсутнього плакату. Тренер фіксує відповіді на фліп-чарті. По закінченню вправи плакат повертається на місце, де він знаходився. Зміст плакату співставляється з відповідями на фліп-чарті. Тренеру необхідно завчасно зняти плакат з правилами роботи в групі. За умови, коли учасники не можуть відповісти на питання, тренер допомагає їм знайти правильну відповідь. По закінченню вправи необхідно зробити висновок про важливість дотримання правил роботи для забезпечення ефективної роботи групи протягом тренінгу.

3. Вправа «Гербарій якостей» (25 хв.)

Мета: створення позитивної атмосфери в групі, розвиток навичок рефлексії.

Хід вправи:

Слово тренера: «Уявіть себе членами одного колективу (наприклад, персонал однієї установи виконання покарань). Після цього проведіть «внутрішній аудит» (проаналізуйте свої особисті риси та якості). Оберіть одну позитивну рису чи якість, яку Ви можете «запозичити» своїм колегам для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі». Після цього учасники пишуть на стікерах визначену ними якість та прикріплюють на завчасно підготовлений плакат. Тренер зачитує «гербарій якостей» та пропонує відповісти на питання: «Чи буде складений учасниками «гербарій якостей» достатнім для ефективної роботи колективу установи та буде сприяти гармонізації ділових та особистісних стосунків?» Наприкінці вправи тренер пропонує учасникам підійти до плакату та обрати тільки 3 якості, які, на їх погляд, в найбільшій мірі є корисними для мікроклімату в колективі. Учасники біля обраної якості ставлять відмітку (наприклад: «+», «V» тощо). Після цього

тренер визначає три якості, які набрали найбільше «голосів». Вони відповідно є найважливішими для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Тренер повинен завчасно підготувати плакат, на який учасники будуть приклеювати стікери з якостями (на плакаті зображено дерево з листям, сонечко, трава тощо). Якщо учасники тренінгу зазначать, що створеного «гербарію» буде недостатньо, тренер може запропонувати розширити перелік необхідних якостей.

4. Вправа «Контраст» (25 хв.)

Мета: виявити вплив соціально-психологічного клімату на діяльність організації та особистість співробітника; сприяти усвідомленню важливості формування соціально-психологічного клімату; розвивати навички аналізу та узагальнення інформації.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам замислитися над особливостями взаємовідносин в колективі установи та вирішити для себе: «Соціально-психологічний клімат в моїй установі є сприятливим чи ні?». В залежності від обраного варіанту учасники тренінгу об'єднуються в 2 групи («+», «-»). Група «+» отримує завдання: визначити результати впливу позитивного соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника. Група «-» отримує завдання: визначити результати впливу негативного соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника.

Після обговорення завдань в групах представник від кожної групи презентує роботу. Тренер пропонує учасникам тренінгу висловити власні думки щодо почутого (за бажанням). У випадку, якщо всі учасники об'єдналися в групу «+», тренер формує групи на власний розсуд. Наприкінці вправи тренер робить висновок про те, що ефективність роботи установи виконання покарань, особливості взаємовідносин в колективі, самопочуття та працездатність персоналу взаємопов'язані з характером соціально-психологічного клімату. Як варіант проведення вправи: запропонувати учасникам в групах обговорити визначене завдання та оформити результати у вигляді таблиці з двома позиціями

«+» і «-». Таблицю слід заповнити, позиціонуючи думки учасників згідно особливостей впливу соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника.

5. Вправа «Емпатійні рухи» (10 хв.)

Мета: зблизити учасників тренінгу за рахунок тактильного контакту; покращення взаєморозуміння, розвинути навички невербального спілкування.

Хід вправи:

Тренер об'єднує учасників в пари (на власний розсуд), при цьому вони стоять обличчям один до одного. Він розповідає учасникам, які дії вони повинні виконувати мовчки.

Варіанти дій:

1. Привітатися із допомогою рук.
2. Поборотися руками.
3. Помиритися руками.
4. Висловити підтримку із допомогою рук.
5. Висловити радість.
6. Побажати удачі.
7. Попрощатися руками.

Запитання для обговорення:

1. Чи звертали Ви увагу на інформацію від партнера або більше міркували, як передати інформацію самому?

Тренер не оцінює результати роботи, оскільки кожен присутній при виконанні вправи додає до поданої інформації власний суб'єктивний досвід, емоції та переживання. Учасники після виконання завдання в парах можуть помінятися партнерами.

6. Мозковий штурм «Що впливає на формування соціально-психологічного клімату?» (15 хв.)

Мета: систематизувати та узагальнити знання учасників про фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат; розвивати навички аналізу та класифікації інформації.

Хід вправи:

Після розминки тренер пропонує учасникам назвати фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат. Тренер записує всі відповіді на фліп-чарті (ватмані). Потім звертає увагу присутніх на додаток 14, в якому представлений існуючий в літературі перелік факторів. При підведенні підсумків роботи тренер звертає увагу учасників на існування ряду факторів, які залежать від самого співробітника установи виконання покарань та на які він може здійснювати вплив.

Під час мозкового штурму дати можливість висловитися всім учасникам; занотовувати записи слід в такій формі, яку пропонує конкретний учасник. Тренер має забезпечити позитивне сприйняття будь-якої ідеї. Перелік ідей буде використовуватися при проведенні наступних вправ.

7. Вправа «Вітання» (5 хв.)

Мета: активізувати учасників, створити емоційно сприятливу атмосферу в групі, розвинути навички невербального спілкування.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам утворити коло та об'єднатися в три групи: «європейці», «японці» та «африканці». Потім кожен повертається до сусіда праворуч і вітається «своїм способом»: «європейці» – пожимають руку; «японці» – кланяються; «африканці» – торкаються ліктями рук.

Учасники вітаються по колу двічі для того, щоб кожен із них спробував привітатись двічі (при цьому змінюється «спосіб» вітання). При проведенні даної вправи тренеру слід заохочувати присутніх до активної участі, за необхідності тренер також приймає участь.

8. Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально-психологічного клімату» (10 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу із основними факторами формування соціально-психологічного клімату (факторами макро- та мікросередовища); сприяти усвідомленню важливості формування соціально-психологічного клімату для забезпечення ефективної професійної діяльності.

Хід повідомлення:

За допомогою слайдів, які демонструються через мультимедіа проектор (ММП), тренер розкриває учасникам зміст основних факторів формування соціально-психологічного клімату (факторів макро- та мікросередовища). Тренер відповідає на запитання учасників, які можуть виникнути під час інформаційного повідомлення. За відсутності можливостей використання ММП можна використати фліп-чарт, плакати, дошку. Після інформаційного повідомлення тренер звертає увагу присутніх на додаток 15, в якому представлений даний матеріал.

9. Вправа – обговорення «Що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного мікроклімату у колективі співробітників» (20 хв.)

Мета: обговорити проблему формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників шляхом визначення пріоритетних напрямків роботи.

Хід вправи:

Тренер роздає учасникам бланк анкети (додаток 16) та пропонує протягом 3–5 хвилин його заповнити. Учасники здають заповнені анонімні анкети тренеру, який переносить відповіді на фліп-чарт. Важливим моментом у проведенні анкетування є забезпечення анонімності учасників. Це сприяє підвищенню достовірності відповідей, забезпечує сприятливу атмосферу в групі в цілому. Як варіант проведення опитування: спочатку учасники відповідають кожен на своєму бланку анкети, а потім самі переносять результати на загальний бланк. Корисним та доцільним може виявитися порівняння результатів анкетування тренінгової групи з результатами соціологічного опитування персоналу установ виконання покарань з даного питання.

10. Діагностичний малюнок «Бар'єри» (25 хв.)

Мета: визначити можливі причини виникнення непорозумінь персоналу; об'єднати учасників тренінгу спільною роботою; актуалізувати аналітичне мислення.

Хід вправи:

Слово тренера: «Часто в нашому житті виникають різноманітні непорозуміння та конфліктні ситуації. Причинами їх виникнення можуть виступати різні чинники. Ефективність роботи з подолання проблемних ситуацій залежить від їх усвідомлення та наявності відповідних знань. Перед Вами на фліп-чарті чистий плакат. Зараз ми з вами будемо створювати стіну непорозуміння, яка може вирости між колегами. Кожен із Вас повинен проаналізувати причини непорозуміння, спираючись на власний досвід спілкування».

Тренер пропонує учасникам висловити власну точку зору; записує її на «цеглинах бар'єру непорозуміння», які малює на фліп-чарті. У випадку, коли варіанти відповідей співпадають, тренер робить позначку на «цеглині» (наприклад «+»). Таким чином кількість позначок свідчить про пріоритетність певної точки зору учасників тренінгу. Після цього тренер пропонує учасникам порівняти створений «бар'єр непорозуміння» з результатами соціологічного опитування серед персоналу і робить висновок про схожість (або відмінність) у відповідях. Наприкінці роботи тренер робить висновок, що «бар'єр непорозуміння» можна зруйнувати та перетворити на дрібні камінчики, застосовуючи набуті на тренінгу знання та навички. Тренер звертає увагу учасників на необхідність висловити власну точку зору, навіть якщо аналогічний варіант вже був названий. Варіант проведення такої вправи: можна запропонувати учасникам знайти самим відповідь на питання: «Як перетворити «бар'єр непорозуміння» на щось позитивне і що для цього треба зробити?» (учасники можуть домалювати необхідне для продуктивного використання «бар'єру»).

11. Вправа «Безлюдний острів» (30 хв.)

Мета: зняти внутрішню напругу, створити позитивну емоційну атмосферу, сприяти усвідомленню значущості колективу в житті людини.

Хід вправи:

Слово тренера: «Уявіть собі, що Ви опинились на безлюдному острові. На острові є все необхідне для підтримання безтурботного життя людини (теплий клімат, їжа, вода, відсутні хижі тварини та небезпечні комахи тощо). Подумайте і скажіть, чим Ви будете займатися в умовах абсолютної свободи». Учасникам

дається 5–7 хвилин на роздуми. Після цього в довільному порядку учасники розповідають свої історії.

Слово тренера: «А тепер уявіть, будь-ласка, що на острові Ви безтурботно прожили декілька років. Поміркуйте та дайте відповіді на наступні питання:

1. Чи зміниться Ваша поведінка?
2. Які нові потреби та бажання у Вас можуть виникнути? Чому?

Учасники відповідають на питання та дискутують у разі виникнення спірних питань. Після цього тренер пропонує учасникам переглянути уривок відеофільму (5–7 хв.). Після перегляду проводиться обговорення.

Запитання для обговорення:

1. Що побачили учасники?
2. Які думки викликає у Вас цей уривок?

Тренер в кінці вправи робить висновок: «Англійський поет Джон Дон сказав: «Жодна людина не може бути островом, що існує сам собою». Ми є соціальними істотами, тому тільки в співпраці та співжитті з іншими можемо жити повноцінно. Нам завжди потрібні люди, які могли б ділитися з нами своїм досвідом та своїми досягненнями і які допомагали б нам краще зрозуміти життя та самих себе. Але кожен із нас знає, що з одними людьми легше спілкуватися і співпрацювати, ніж з іншими; ефективне спілкування і позитивний психологічний контакт встановлюється в залежності від певних обставин та особливостей».

Під час виконання вправи важливо сприяти настрою зацікавленості та творчого підходу кожного учасника. Гра дає можливість учасникам розслабитися і посміятися. При проведенні даної вправи тренеру слід заохочувати присутніх до активної участі, за необхідності тренер також приймає участь в обговоренні.

Тренер має забезпечити позитивне сприйняття будь-якої ідеї. Використання перегляду відеоматеріалу дає можливість усвідомити значущість колективу в житті людини та є ефективною формою організації роботи учасників, яка викликає зацікавленість.

12. Вправа «Я формую соціально-психологічний клімат» (20 хв.)

Мета: визначити напрямки роботи та заходи з формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників.

Хід справи:

Тренер об'єднує учасників в 2 групи. Перша група – керівництво установи виконання покарань; друга – співробітники.

Слово тренера: «Кожна група отримує завдання визначити напрямки роботи та відповідні заходи, які можна реалізувати в установі виконання покарань з метою формування позитивного соціально-психологічного клімату. По закінченню роботи в групах представник кожної з них буде презентувати результати роботи». Для презентації результатів роботи представник від кожної групи підходить до плакату. Перша група вписує напрямки роботи всередині сонця, а заходи – на його променях. Друга група вписує напрямки роботи в середину квітки, а заходи – на її пелюстках.

Наприкінці вправи тренер підводить учасників до висновку про важливість комплексного та системного підходу до формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі. Вирішальна роль при цьому належить керівнику організації чи установи, який здійснює загальне управління колективом та організовує заходи, спрямовані на покращення атмосфери в колективі. Слід звернути увагу на те, що вплив кожного співробітника має також важливе значення при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.

13. Підведення підсумків дня: «Мої думки» (10 хв.)

Після закінчення роботи над малюнком тренер пропонує висловити свої враження від роботи сьогоднішнього дня (або двох днів). Можна просто по черзі розповісти про свої емоції та враження, про інформаційну наповненість, сказати комплімент, висловити побажання учасникам і тренеру тощо.

Тренер самостійно обирає форму проведення роботи з метою отримання зворотного зв'язку. Як варіант: продовжити речення – «Сьогодні я зрозумів (-ла)», «Я хотів (-ла) би...», «Я відчуваю...», «Я вважаю, що...». Зазначені речення можна продовжити з точки зору власного внеску в напрямку покращення соціально – психологічного клімату в своєму колективі.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

За результатами дослідження встановлено, що кожен окремий підрозділ має свій тип організаційної культури навіть у межах однієї організації, а це може бути спричинено різними професійними завданнями, типом управління командирів та колективними нормами.

За результатами рівнів службової взаємодії найбільші показники мають такі риси: справедливий, працьовитий, організовує роботу, розумний, енергійний, добрий товариш, врівноважений, впевнений, зібраний та наполегливий. Це ті якості, що найбільше представлені на найвищому рівні службової взаємодії між керівниками та підлеглими неформальними лідерами. Найменшими на вказаному рівні є наступні: скромний, образливий, кмітливий. Можна їх перебування на низькому рівні пояснити тим, що скромність не дає розкрити потенціал та можливості особистості, образа є тією якістю, що мало кого влаштовує, а особливо у організаційному середовищі. Щодо кмітливості можна зауважити, що це є відносним синонімом хитрості, наявність якої може викликати недовіру, підозрілість та обережність у стосунках.

Психологічними особливостями службової взаємодії є те, що їй сприяють збільшення рівня небезпеки завдань, ієрархічний тип організаційної культури, професійні та вольові типи лідерства, професійна мотивація, а також такі індивідуально-психологічні якості як ініціативність, інтелект, наполегливість, принциповість, енергійність, гідність, товариськість, зібраність, врівноваженість, впевненість, дружелюбність та витримка. Негативно на службову взаємодію впливають партисипативний тип організаційної культури, а також такі риси, як надмірна владність, образливість та кмітливість

ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Спілкування тісно пов'язане з діяльністю, в якій формуються не тільки суб'єкт-об'єктні, а й суб'єкт-суб'єктні відносини. У спілкуванні люди виявляють, розкривають для себе й інших свої психологічні якості. Але ці якості не тільки виявляються через спілкування, вони в ньому виникають і формуються. У цих процесах центральне місце посідає взаєморозуміння. Спілкуючись з іншими, людина засвоює загальнолюдський досвід, історичні усталені соціальні норми, цінності, знання та засоби діяльності, формується як особистість, індивідуальність. Тобто спілкування є важливим чинником психологічного розвитку, соціалізації людини. У загальному вигляді можна визначити спілкування як універсальну реальність, в якій зароджуються та існують протягом всього життя психологічні процеси і поведінка людини.

Емпіричним шляхом обґрунтовано змінні експерименту, що відображають зміст службової взаємодії, а саме: соціометричний статус, соціально-психологічні характеристики підрозділів, індивідуально-типологічні та лідерські якості особистості, стиль управління, рівень службової взаємодії та обґрунтовано методологію, яка включає стандартизовані методики та розроблені анкети.

Компонентами службової взаємодії між керівником та неформальними лідерами при виконанні підрозділом основних посадових обов'язків є соціально-психологічні характеристики колективу (домінуючий, базовий компонент), когнітивні процеси (сприяють раціональній діяльності), мотиваційні особливості (спрямовують на виконання завдання) та міжособистісно-поведінкові якості особистості (підсилюють якість стосунків).

Психологічними особливостями службової взаємодії є те, що їй сприяють збільшення рівня небезпеки завдань, ієрархічний тип організаційної культури, професійні та вольові типи лідерства, професійна мотивація, а також такі індивідуально-психологічні якості як ініціативність, інтелект, наполегливість, принциповість, енергійність, гідність, товарицькість, зібраність, врівноваженість, впевненість, дружелюбність та витримка. Негативно на службову взаємодію

впливають партисипативний тип організаційної культури, а також такі риси, як надмірна владність, образливість та кмітливість.

Перспективи подальшого розвитку роботи полягають у розширенні змісту та насиченості методів психологічного супроводу діяльності керівників на етапі професійного навчання, а також впровадженні цілеспрямованої, змодельованої організаційної культури у професійне середовище, експериментальному дослідженні особливостей її налагодження та функціонування на достатньому рівні ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Акмеологическое понимание субъекта / К. А. Абульханова-Славская // Основы общей и прикладной акмеологии. – М.: РАГС, 1995. – С. 85–108.
2. Битянова М. Р. Социальная психология: Учеб. пособ. / М. Р. Битянова. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – 456 с.
3. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2004. – 752 с.
4. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учеб. пособие / Э. Ф. Зеер. – М.: Академический проект: Фонд «Мир», 2006. – 336 с.
5. Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития: учеб. пособие / Э. Ф. Зеер. – М.: Академия, 2006. – 240 с.
6. Кокун О. М. Психология професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. – К.: ДП «Інформ. – аналіт. агенство», 2012. – 200 с.
7. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Психологія: схеми, опорні конспекти, методики: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / За заг.ред. М.С. Корольчука – К: Ельга Ніка-Центр. 2010 – 320 с.
8. Коростильова Л. А. Психология самореализации личности: Основные сферы жизнедеятельности: дис..... д-ра психол. наук: 19.00.01 / Коростильова Лариса Александровна. – Санкт-Петербург: СПб, 2001. – 486 с.
9. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності: Навч. вид. / М. М. Логунова. – К.: Центр сприяння інститут, розв. держ. служби, 2006. – 196 с.
10. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: МГФ «Знание», 1996. – 308 с.

11. Мартыненко В. М., Євдокимов В. О., Синявіна М. В. Аналіз кадрових процесів у контексті професіоналізації державних службовців // Теорія та практика державного управління: 36. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2008. – Вип. 1 (20). – С. 366–372.
12. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. Академвидав, 2003. – 448 с.
13. Паїко Л. Мотиваційна криза державних службовців: причини і наслідки // Політичний менеджмент. – 2005. – № 1. – С. 44–51.
14. Пашко Л. А. Гармонізація взаємодії у форматі «суб'єкт управління-об'єкт управління» // Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи: зб. матеріалів III Міжн. наук. – практ. конф. – Чернігів, 21 трав. 2010 р. – Чернігів, 2010. – С. 139–143.
15. Поваренков Ю. П. Психологія становлення професіонала: учеб. пособие / Ю. П. Поваренков. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2000. – 98 с.
16. Примуш Р. Б. Професіоналізація як передумова ефективності та результативності державних службовців // Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування регіонального лідера: виклики сьогодення» (м. Хмельницький, 28 лютого – 1 березня 2013 р.). Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. С. 589–594.
17. Профессиональная педагогика: учеб. пособие / под ред. С. Я. Батышева. – М.: Профессиональное образование, 1997. – 512 с.
18. Психологический словарь. – М.: Педагогика, 1973. – 432 с.
19. Психология менеджмента: Учебник для вузов Под. ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер. 2004. – 639 с.
20. Психологія професійного самовизначеності особистості: П 86 монографія / М.С. Корольчук, Ю.В. Дроздова, В.М. Корольчук, В.І. Осьодло, А.М. Сипливий; за заг.ред. М.С. Корольчука – Київ: Київ, нац. торг-екон. ун-т., 2018 – 280 с.
21. Практична психологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.С. Корольчук та ін. – К : Київ, нац. торг-екон. ун-т., 2014 – 728 с.

22. Рудніцька Р., Люцкевич О., Лесечко Р. Діагностика організаційної культури органів місцевої влади // Ефективність державного управління: 36. наук. пр. / Львів, регіон, ін-т держ. упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України; За заг. ред. А. О. Чемериса. – Л.: ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 172–177.
23. Синягин Ю. В. Психология внутриорганизационных отношений / Ю. В. Синягин. – М.; Ульяновск: Фирма DARp, 1995. – 112 с.
24. Сняданко І. І. Особливості привабливості організаційної культури для працівників та менеджерів підприємства / І. І. Сняданко // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 7. – С. 255–262.
25. Стаут С. Управленческий тренинг / С. Стаут. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
26. Суховершина Ю. В., Тихомирова Е. П., Скромная Ю. Е. Тренинг делового (профессионального) общения. – 2-е изд. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2009. – 128 с.
27. Тебекин А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М.: КНОРУС, 2008. – 416 с.
28. Ткачук С. Психологічний аналіз самотворення позитивної Я-концепції / Ткачук С. // Психологія і суспільство. – 2003. – №3. – С. 1–3.
29. Толочек В. А. Организационная психология: управление персоналом / В. А. Толочек. – М.: Баярд М, 2004. – 175 с.
30. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности / В. А. Толочек. – М.: Смысл, 2000. – 199 с.
31. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В. В. Третьяченко, В. М. Гончаров, О. А. Коломойцев. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2005. – 255 с.

32. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HRменеджера в организации / Дэйв Ульрих. – М.: Изд-во Вильямс И. Д., 2007. – 304 с.
33. Фонарев А. Р. Психологические особенности личностного становления профессионала: монография / А. Р. Фонарев. – М.: Издательство: НПО «МОДЭК», 2005. – 543 с.
34. Хвостюк Н. Г. Роль психологических факторов в развитии корпоративного управления: монография / Н. Г. Хвостюк. – Челябинск: ЮУГУ, 2000. – 46 с.
35. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2004. – 176 с.
36. Чубова І. І. Аналіз наукових підходів до визначення стилю управління сучасного керівника / І. І. Чубова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип 1. – Т. 2. – Херсон: Гельветика, 2017. – С. 166–171.
37. Чубова І. І. Аналіз феномену індивідуального стилю управлінської діяльності керівника / І. І. Чубова // Матеріали III Міжнар. наук. – практ. конф. «Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм», 23–24 січн. 2015 р., м. Северодонецьк. – Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – С. 158–161.
38. Чубова І. І. Соціально-психологічний аналіз особливостей професійної діяльності керівників та державних службовців / І. І. Чубова // Соціально-психологічні засади розвитку професійно важливих якостей у молоді: монографія / за ред. Н. Є. Завацької. – Северодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2016. – С. 24–37.
39. Чубова І. І. Теоретико-історичні передумови виникнення стилів управління / І. І. Чубова // Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – № 3 (38). – Т. 3. – Северодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – С. 393–399.

40. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: учебное пособие / Шадриков В. Д. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1996. – 320 с.

41. Швидкий В. О. Особливості формування Я-концепції в професійному становленні особистості: дис.... к. психол. наук: 19.00.07 / Швидкий Владислав Олегович. – Київ: ХДУ. 2007. – 479 с.

42. Штепа О. С. Особистісна зрілість як динамічна особистісна структура / О. С. Штепа // Практична психологія та соціальна робота. – 2005. – №8. – С. 10–12.

43. Щербина Л. Ф. Методологія психологічної допомоги / Л. Ф. Щербина // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка. – К.: Міленіум, 2007. – Т. IX. – Ч. 7. – С. 317–329.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Реєстраційна картка учасника тренінгу

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Місце роботи _____

Посада _____

Освіта, спеціальність за фахом _____

Стаж служби _____

Досвід тренінгової роботи:

- в якості учасника _____

- в якості тренера _____

Що Ви очікуєте від роботи в тренінгу?

Наскільки Ви обізнані щодо:	Не обізнаний (на)	Обізнаний (на) із загальними поняттями	Маю чітке уявлення	Знаю досконало
поняття «соціально-психологічний мікроклімат»				
основних ознак позитивного соціально-психологічного мікроклімату				
поняття «конфлікт»				
факторів формування соціально-психологічного мікроклімату				
поняття «толерантність»				
основних завдань тренінгу				
структури тренінгового заняття				
форм роботи, які використовуються в ході тренінгу				
основних аспектів роботи тренера				