

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Психологічні засади технології формування позитивного мікроклімату в компанії»

Студентка 2-го курсу, 2м групи
Спеціальності 053 Психологія
спеціалізації Психологія

Тарасенко Ю.В.

*підпис
студента*

Науковий керівник: канд.
психол. наук, доц.

Вербицька Л.Ф.

*підпис
керівника*

Науковий консультант
канд. психол. наук,

Овдієнко І.М.

*підпис
консультанта*

Гарант освітньої програми
доктор психол. наук, професор

Корольчук В.М.

*підпис
керівника*

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ВИВЧЕННЯ ПОЗИТИВНОГО МІКРОКЛІМАТУ В КОМПАНІЇ.....	7
Висновки до розділу I.....	14
II. ОБГРУНТУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ МІКРОКЛІМАТУ.....	15
Висновки до розділу II.....	28
III. ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО МІКРОКЛІМАТУ КОМПАНІЇ.....	29
Висновки до розділу III.....	45
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Задоволеність працею, як показують численні дослідження, виступає як серйозна складова соціально-психологічного клімату в колективі, будучи і суттєвою базою формування і реалізації позитивної психологічної атмосфери в групі, і одночасно наслідком усталених позитивних взаємовідносин між працівниками. Що стосується ефективності діяльності, то для адекватної оцінки цього першорядного параметра соціальної активності особистості, такий суб'єктивний фактор, як задоволеність працею, є необхідною умовою.

У сучасних умовах персонал є ключовим активом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і забезпечує сталий розвиток. Розуміння і задоволення поточних і майбутніх очікувань і потреб працівників є запорукою довгострокового успіху і процвітання організації.

Співробітники, котрі надають послуги або включені в процес виробництва, є однією з головних сторін, зацікавлених в ефективній діяльності компанії поряд з її клієнтами. Таким чином, з метою подальшого вдосконалення організації необхідно враховувати думку персоналу про роботу, в тому числі задоволеність умовами праці.

Тільки від лояльних та відданих співробітників можна очікувати пошуку і реалізації конкурентних переваг підприємства. Вчені відзначають, що спостережливість і винахідливість працівників, зацікавлених в успіху своєї організації, дозволяє їм знаходити нові засоби отримання переваг перед конкурентами в боротьбі за споживача.

І навпаки якщо працівник байдужий, незадоволений умовами роботи і своїми професійними перспективами, не довіряє керівництву, прагне знайти інше місце роботи, то від нього важко очікувати уваги до клієнтів, активної роботи щодо задоволення запитів споживачів. «Тільки патріоти, тільки люди віддані своїй організації, прихильні її цілям, готові на всі сто віддавати всі свої здібності, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. І навпаки, млявість,

байдужість до проблем і цілей організації, пасивність персоналу - це характерні риси компаній-аутсайдерів»

Головний результат успішної роботи по формуванню та розвитку корпоративної культури компанії - це саме прихильність та відданість співробітників.

Відданість - це ототожнення людини зі своєю організацією, що виражається у прагненні працювати в ній і сприяти її успіху.

Основними складовими відданості є:

Інтеграція - це привласнення працівниками організаційних цілей, об'єднання працівників навколо цілей організації.

Залученість - це бажання працівника робити особисті зусилля, вносити свій вклад в досягнення цілей організації.

Лояльність - це емоційна прив'язаність до своєї організації, бажання залишатися її членом.

Лояльність персоналу - одна з найбільш важливих умов професійної мотивації. Рівень лояльності персоналу впливає на рівень замотивованості співробітників, а також на ефективність і результативність роботи організації в цілому.

Найважливішими відмінними рисами, що характеризують лояльних співробітників, є наступні:

1. Почуття гордості за діяльність і успіхи компанії.
2. Готовність приймати різні інновації та зміни.
3. Здатність враховувати інтереси своїх колег.
4. Прагнення до досягнення найкращого результату, використовуючи для вирішення проблем найрізноманітніші засоби.
5. Готовність до певних жертв заради успіхів компанії.
6. Прагнення до подолання перешкод і професійного розвитку.
7. Бажання залишатися членом даної компанії, незважаючи на ці проблеми і складності.

Отже, метою даної дипломної роботи є обґрунтування шляхів формування позитивного мікроклімату в компанії MLSDev.

Об'єктом дослідження є формування позитивного мікроклімату в компанії.

Предметом дослідження є умови та засоби формування позитивного мікроклімату в компанії MLSDev.

Завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні підходи до проблеми формування позитивного мікроклімату в компанії;
- визначити та теоретично обґрунтувати умови та засоби формування позитивного мікроклімату в компанії;
- експериментально визначити рівень відданості працівників організації
- розробити тренінгову програму щодо формування шляхів позитивного мікроклімату в компанії та надати практичні рекомендації.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі повинна піклуватися про відданість свого персоналу. Така необхідність зумовлена, по-перше, тим, що якість співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка в свою чергу позначається на всіх сторонах діяльності. Віддані співробітники готові змиритися з тимчасовими труднощами підприємства, прийняти необхідні організаційні зміни.

Такі співробітники дорожать своїм робочим місцем саме в цій організації. Вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але нерідко спонукають до цього і своїх колег. Тільки лояльні та віддані співробітники готові творчо підходити до вирішення виникаючих проблем, брати на себе відповідальність, віддавати всі свої сили для досягнення цілей організації.

На думку К. В. Харського відданість визначає очікування, установки працівників, особливості їх робочої поведінки. На його погляд, віддані співробітники використовують всі ресурси і резерви для досягнення максимальних результатів роботи. Такі співробітники здатні за власною ініціативою займатися самоосвітою, звертатися за консультацією до фахівця тощо.

З метою розв'язання поставлених завдань в роботі використані загальнонаукові та психологічні **методи дослідження:**

- методика оцінки лояльності та відданості працівників - визначення індексу eNPS (employee Net Promoter Score);
- оцінка організаційного клімату в колективі;
- анкетування для виявлення середнього показника відданості компанії;
- методика визначення поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмана.

Практична значимість дослідження полягає у систематизації знань щодо формування позитивного мікроклімату в компанії, а також використання їх у практичній діяльності в процесі управління колективом компанії.

Таким чином, в даній дипломній роботі будуть детально розглянуті теоретичні підходи щодо визначення поняття відданості, а також фактори, котрі впливають на формування позитивного мікроклімату в компанії. Адже саме відданість працівників є головним результатом успішної роботи по формуванню та розвитку корпоративної культури компанії, що в свою чергу допомагає компанії успішно розвиватися.

Емпірична база дослідження. Аутсорсингова ІТ-компанія MLSDev, у котрій працює 69 працівників, середній вік котрих складає 34 роки. В дослідженнях брали участь в середньому 30 працівників.

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО МІКРОКЛІМАТУ В КОМПАНІЇ

Проблема відданості у відношенні професійного становлення особистості є однією з найважливіших в організації. В останній час ця проблема стала об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних праць. Аналіз української психологічно-управлінської літератури свідчить про те, що деякі аспекти чинників формування відданості організації висвітлено у працях таких авторів як І.А. Андрєєва, Л.М.Карамушка, С.Г.Нікітенко, Н.І.Пилат, А.О.Полубедова, О.В.Сардак. [1]

Даними вченими проводилося багато досліджень з проблеми формування відданості організації. Так, С.Г.Нікітенко виділяє наступні чинники, що формують відданість працівника: рівень заробітної плати, емоційний клімат в колективі, особливості керівництва, можливість розвитку.

На думку О.В.Сардак на формування відданості організації мають вплив такі групи чинників: зовнішні чинники (чинники маркетингового середовища прямого та опосередкованого характеру), внутрішні чинники (місія і цілі підприємства, система мотивації, бренд, корпоративна культура, цінності компанії, рівень лояльності до працівників), професійні та особистісні характеристики працівника (рівень компетентності, досвід, трудовий потенціал, ціннісні орієнтації, стать, вік, ціннісні настанови, мотиви діяльності, характер, тип темпераменту, схильності тощо). [14]

Переходячи до аналізу чинників, котрі формують відданість організації та впливають на рівень її розвитку, то Л.М.Карамушкою була запропонована наступна класифікація даних чинників:

- 1) чинники макрорівня - це чинники, що стосуються соціуму, в якому функціонує організація;
- 2) чинники мезорівня - чинники, які пов'язані з особливостями функціонування конкретної організації (рівень організаційного розвитку, характеристика роботи, рівень робочого стресу, стиль керівництва тощо). [5]

Загалом, найчастіше відданість організації науковці визначають так:

- а) сильне бажання залишатися членом цієї організації;
- б) бажання докладати максимальних зусиль в інтересах цієї організації;
- в) тверда переконаність в корпоративних цінностях і прийняття цілей даної організації [4].

Відданість персоналу в організації розглядається як прихильність через довгострокове співробітництво, котре базується на придбаних в результаті тривалого перебування в організації перевагах у вигляді старшинства, а також отриманих привілеїв. Вирізняють поняття афективної відданості або лояльності щодо організації [5]. У цьому випадку мова йде про емоційну прихильність працівника до організації та його ідентифікацію з цілями організації, іншими словами можна сказати, що це позитивне ставлення до організації. При наявності такого виду відданості працівники більш схильні до взаємодопомоги, а також намагаються і прагнуть генерувати ідеї і більше працювати з інноваціями. Також визначають ще і нормативну відданість, котра обумовлюється усвідомленням працівника того, що він повинен продовжувати працювати в даній організації [5].

Оптимальним вважається поєднання вищевказаних видів відданості, коли працівник відчуває бажання працювати в організації у поєднанні з потребою залишатися в ній, котра підкріплена почуттям обов'язку.

Відданість організації відображає міру лояльності та вірності працівника до свого роботодавця[2]. Лояльний працівник вдячно, коректно і доброзичливо ставиться до організації, в котрій він працює. Лояльне ставлення до організації передбачає вірність співробітника цілям, інтересам та цінностям організації [2].

Мейер А. стверджував, що відданість персоналу організації уособлює стосунки працівників зі своєю організацією та впливає на рішення працівника залишитися в цій організації або ні [2].

Морроу П.С. відзначав, що працівник може бути відданий різним аспектам роботи: професійній діяльності, організації і професії. Він стверджував, що професія - це сукупність необхідних навичок, знань та обов'язків, котрі відрізняють її від інших професій. Професійну відданість він розглядав як

емоційний зв'язок працівника з професією. Організаційна відданість відображає лояльність до конкретного роботодавця. Залученість в роботу як аспект відданості визначається як лояльність до власної професійної діяльності [2].

Основою, котра формує відданість працівників є:

- а) чітка та справедлива політика винагороди;
- б) задоволеність змістом професійної діяльності, котра виконується в організації;
- в) відчуття уваги та турботи зі сторони організації;
- г) задоволеність кар'єрним зростанням в організації;
- д) впевненість у доцільності тривалої роботи в даній організації [1].

Чинники, котрі формують відданість працівників можна розділити на три основні групи:

1. Афективна відданість, котра включає емоційну прихильність до організації, самоідентифікацію з організацією та залученість у її справи та проблеми.
2. Відданість, котра обумовлена трудовим стажем та пов'язана з розумінням втрат у разі звільнення.
3. Нормативна відданість, котра пов'язана із зобов'язанням працівника залишатися в даній організації [5].

Таким чином, підвищувати рівень відданості працівників організації необхідно шляхом стимулювання в співробітниках перерахованих бажань і переконань, враховуючи фактори, що формують відданість персоналу організації.

До таких факторів можна віднести: переконання в правоті цілей і цінностей організації та їх прийняття (ідентифікація), готовність докладати значних зусиль заради цієї організації (залученість), прагнення залишатися членом цієї організації (лояльність).

Важливою складовою в досягненні відданості є те, щоб цілі організації узгоджувалися з її політикою і завданнями. В такому випадку цілі і завдання, які повинні виконуватися, стають більш чіткими і зрозумілими для співробітників. Тим самим вони стають залученими в професійну діяльність і в повному обсязі виконують всі доручення вчасно, не виникає конфліктних ситуацій між

керівниками і підлеглими. Таким чином, підлеглі починають довіряти своїм керівникам.[6]

Інформування працівників організації про поточні та стратегічні завдання організації вносить ясність у пріоритети при виконанні трудових обов'язків, а також дозволяє керівникам більш ефективно реалізувати свої функції. Окрім цього, інформування працівників свідчить про увагу до них зі сторони організації та допомагає співробітникам планувати власне майбутнє. Все це впливає на формування довіри з боку працівників до організації та підсилює позитивний вплив винагород і наданих організацією можливостей для професійного зростання [5].

Чинником формування відданості персоналу організації є вивчення та аналіз рольового конфлікту в організації. Адже відданість організації залежить від труднощів і конкретної професійної діяльності; вона може одночасно зростати і згасати з причини опосередкованого впливу рольового конфлікту. Потрібно відзначити, що велику роль відіграє підтримка співробітників керівниками в питаннях поліпшення позитивних характеристик роботи і трудового стимулювання. [7]

Допомагаючи працівникам структурувати їх функціональні обов'язки, керівники можуть формувати оптимальний рівень роботи, який безпосередньо впливає на рівень відданості. Роз'яснення функціональних обов'язків повинно відбуватися таким чином, щоб у працівників в їх ставленні формувалися виразні і конкретні очікування. Таким чином, керівники можуть сприяти більшій конкретності роботи, яка також буде посилювати відданість.

Дуже важливою є роль керівників у забезпеченні впровадження ефективних систем трудового стимулювання. Важливою є і практична допомога керівників в процесі адаптації співробітників та при формуванні у них нових знань, навичок і вмінь на робочому місці. Окрім цього, відданість працівників організації підвищується в тому випадку, коли вони розуміють всю необхідність і значимість виконуваної діяльності, тому слід розширювати тренінгові та освітні можливості та заохочувати працівників матеріально.

У вітчизняній та зарубіжній літературі виокремлюють рекомендації щодо формування відданості організації персоналу на рівні організації:

- на стадії формування персоналу – надавати перевагу внутрішньому ринку праці, тобто приділяти першочергову увагу працівникам, котрі працюють в компанії;
- на стадії найму – приймати до уваги ціннісні орієнтації майбутніх працівників, тобто включення до співбесіди з відбору кандидатів питань, пов'язаних з ідеологією, цінностями, культурою організації тощо;
- на стадії професійної орієнтації – соціальна орієнтація як перший крок процесу ототожнення цілей працівника з цілями організації;
- на стадії управління продуктивністю та якістю – використання можливостей для збагачення професійної діяльності працівників, підвищення рівня самостійності та відповідальності, всестороння інформованість працівників про те, що відбувається в організації, спілкування працівників з керівництвом;
- на стадії управління кар'єрою – орієнтація на кар'єрний розвиток, адекватна оцінка результатів праці, використання системи реєстрації просувань, відкритої інформації про вакансії, спрямованість на професійний розвиток працівників, актуалізацію їх потенціалу;
- система винагород, що орієнтована на сприйняття працівників як рівноправних партнерів;
- забезпечення безпеки праці та належних умов, робочого місця;
- гарантії справедливості при вирішенні проблем, ефективний зворотний зв'язок у системі «працівник - керівництво»;
- основа філософії, яка сприяє формуванню відданості працівників організації – «персонал – перш за все». [11]

Питання формування і управління організаційною культурою розглядаються як в учбовій, так і в науковій літературі. Вивченням даного питання займалися такі вчені як О.С. Виханський, А.І. Наумова, А.Я.Кибанов, В.А.Співак і т.д.

За визначенням «організаційна культура» можна побачити, що, незважаючи на різноманітність трактувань даного поняття, більшість дослідників

підкреслюють ряд загальних моментів. Так, Л. Еллірілж, А. Кромбі, Х. Шварц, С. Девіс, М. Амстронг, О.Е. Стеклова, Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Н.І. Шаталова, А.Г. Галкін, А.І. Ковальова і М.А.Колмикова розглядають організаційну культуру як систему, що складається з сукупності норм, цінностей і переконань, що розділяються працівниками організації. При цьому саме цінності, норми і переконання відрізняють працівників організації, а також визначають їх поведінку, спрямовану на досягнення загальних організаційних цілей.

Поряд з поняттям організаційної культури існує термін "корпоративна культура". У навчальній і науковій літературі ці поняття часто ототожнюють. Наприклад, М. Армстронг не розмежовує ці поняття. Більш специфічне визначення дає В.А. Співак. У свою чергу, І.В. Грошев зазначає, що виникнення терміну «корпоративна культура» обумовлено специфікою корпорації, що виробляє широкий спектр різної продукції, що має розгалужену збутову мережу і філії за межами регіону.

При цьому автор вказує на те, що за змістом «корпоративна культура» є більш складним поняттям. В.А. Співак співвідносить поняття «організаційна» і «корпоративна» культура як культури невеликих фірм і фірм розгалужених. Автор вказує на дві основні відмінності корпоративної культури від організаційної:

- аналізувати корпоративну культуру необхідно в рамках декількох національних культур;
- певні характеристики і проблеми корпоративної культури не є типовими для будь-яких організацій [9].

Т.О. Соломанідіна вважає, що правильніше говорити «організаційна культура», тому що вона є і в багатонаціональній корпорації, і в невеликій фірмі. Вона розглядає організаційну культуру як соціально - духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, які визначають єдність цінностей, підходів, філософії до вирішення проблем і дії персоналу [5]. Різноманітність підходів до визначення сутності організаційної культури

пов'язане з тим, що різні вчені розглядають різні її складові. На підставі проведеного аналізу визначень можна зробити наступні висновки:

- організаційна культура являє собою сукупність матеріальних і духовних цінностей, притаманних певній організації і розділяються її членами;
- кінцева мета організаційної культури - побудова системи, яка забезпечує адаптацію організації до швидко мінливих зовнішніх умовами і внутрішню інтеграцію;
- термін «організаційна культура» охоплює цінності і норми, систему формальних та неформальних правил і норм, звичаї і традиції, переконання, зразки поведінки, індивідуальні та групові інтереси;
- кажучи про організаційну культуру, маються на увазі всі типи організацій, як комерційні, так і некомерційні. Говорячи про корпоративну культуру, розглядаються як об'єкт дослідження тільки великі комерційні організації.

Н.В. Федорова і О.Ю. Минченкова в якості цілей організаційної культури виділяють:

- формування і зміцнення взаємозв'язку, взаємодії між працівниками;
- створення сприятливого психологічного клімату в компанії;
- надання ціннісних орієнтирів для діяльності працівників;
- підвищення трудового потенціалу працівників;
- забезпечення самоорганізації соціально-психологічної системи за допомогою персоналу.

Так, організаційна культура відіграє важливу роль у функціонуванні організації та формуванні відданості персоналу, впливає на перебіг основних організаційних процесів. Організаційна культура є інструментом управління поведінкою людей в організації. Необхідно правильно вибудовувати процес управління нею в організації. Управління організаційною культурою - це цілеспрямований вплив лідерів організації, котрий спрямований на зміну системи організаційної культури з метою підвищення ефективності діяльності організації та виживання організації в зовнішньому середовищі.[5]

Управління організаційною культурою означає:

- формування кращої організаційної культури (на стадії створення організації);
- підтримку сформованої організаційної культури (якщо організаційна культура відповідає цілям організації);
- зміну організаційної культури (якщо організаційна культура не відповідає стратегічним цілям організації) [2].

Висновки до розділу I

1. Розглянувши та проаналізувавши різноманітні погляди щодо формування позитивного мікроклімату компанії і відданості працівників, можемо сказати, що відданість є одним з основних факторів функціонування будь-якої компанії, адже вона відображає міру лояльності та вірності працівника до свого роботодавця.

2. В даному розділі був здійснений аналіз різноманітних підходів до вивчення сутності психологічних технологій та особливостей формування позитивного мікроклімату організації.

3. Було визначено, що інформування працівників організації про поточні та стратегічні завдання організації несе важливий вплив при виконанні трудових обов'язків співробітниками.

4. Управління організаційною культурою в компанії відіграє значну роль у формуванні позитивного мікроклімату організації. Адже саме від сформованого позитивного мікроклімату буде залежати, чи будуть співробітники працювати в компанії і досягати поставлених цілей організації, і наскільки комфортно працівникам перебувати в компанії, а це в свою чергу, визначає те, наскільки віддано, довготривало і продуктивно вони готові працювати в компанії.

РОЗДІЛ II

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО МІКРОКЛІМАТУ В ДОСЛІДЖЕННІ

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є відданість працівників компанії MLSDev. Для початку надамо коротку характеристику діяльності компанії.

Компанія MLSDev являється аутсорсинговою ІТ-компанією, котра надає послуги з розробки мобільних та веб-додатків для клієнтів із Західної Європи та США. Компанія працює на ринку з 2009 року. Місією компанії є максимальна реалізація бізнес-ідеї кожного клієнта з допомогою інновацій. На сьогоднішній день компанія працює над 10-ма великими проектами, а також 6 проектів планується взяти в роботу найближчим часом.

На даний момент в компанії працює 69 працівників, котрі в свою чергу розподілені на відділи: розробники, дизайнери, маркетологи, тестувальники і т.д. Середній вік працівників компанії 34 роки. Середній строк роботи в компанії 34,6 місяців, тобто 2,8 років, що являється нормою, адже за статистикою середній строк роботи працівників в ІТ-компаніях не перевищує 2-3 років.

Варто відзначити, що працівники ІТ-компаній набагато прискіпливіше відносяться до комфорту роботи в компанії, до різноманітних бонусів та “плюшок”, тому в таких компаніях завоювати відданість працівників стає ще складніше, ніж в будь-якій іншій сфері. Важливим фактором цього також є те, що в дану сферу йдуть працювати зазвичай молоді люди покоління Z, котрі віддають перевагу компаніям без бюрократії, в яких є можливість розвиватися і не працювати в якихось певних рамках.

Компанія MLSDev являється саме такою компанією: достатньо демократичною, з плоскою ієрархією, без жорстких правил роботи, з можливістю впливати на робочі процеси. Керівництво компанії спілкується з усіма працівниками компанії достатньо відкрито, “на рівних”; в компанії відсутній жорсткий контроль за роботою працівників, оскільки керівництво дуже довірливо

відноситься до своїх працівників, що достатньо позитивно впливає на формування відданості у працівників компанії.

З метою формування позитивної корпоративної культури та відданості працівників організації, компанія сприяє професійному та особистісному розвитку своїх працівників. Так, наприклад, в компанії проводяться безоплатні курси вивчення іноземної мови, котра необхідна для спілкування з клієнтами; кожного року компанія приймає участь у Всеукраїнській конференції для розробників, на котру працівники компанії їздять за рахунок компанії; також, при необхідності для працівників купується професійна література, компанія бере на себе всі ці витрати. Щодо позаробочого часу, то компанія також забезпечує для працівників відпочинок у вільний час, влаштовуючи при цьому різноманітні тим-білдінги, поїздки і т.д.

З метою проведення експериментального дослідження для виявлення показників відданості працівників компанії, були використані наступні методики:

- 1) методика оцінки лояльності та відданості працівників - визначення індексу eNPS (employee Net Promoter Score);
- 2) оцінка організаційного клімату в колективі;
- 3) анкетування для виявлення середнього показника відданості компанії;
- 4) методика визначення поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмана.

Тепер детально розглянемо процес організації та проведення дослідження за кожною з цих методик.

1. Методика оцінки лояльності та відданості працівників - визначення індексу eNPS (employee Net Promoter Score).

Однією з найбільш розповсюджених методик оцінки лояльності та відданості працівників організації є визначення індексу eNPS (employee Net Promoter Score). Цей індекс розраховується для виявлення співвідношення відданих працівників та тих, хто не лояльно відноситься до компанії.

Залежно від відповіді на питання співробітники розподіляються за групами лояльності: промоутери, пасивні, детрактори.

- Промоутери - ті, хто діє в інтересах компанії, лояльні до неї і не збираються міняти місце роботи. Чим більше в команді відданих і зацікавлених в успіху людей, тим сильніше компанія і вище шанси на її розвиток і високу конкурентоспроможність;
- Пасивні - конфліктують з інтересами компанії, не задоволені роботою в ній і швидше за все шукають нове місце;
- Детрактори - знаходяться посередині між першими двома групами. Вони не критикують, але і не рекомендують компанію і можуть змінити місце роботи, якщо з'явиться пропозиція цікавіше.

Методика проведення даного аналізу заключається в тому, що працівникам анонімно розсилається анкета, в котрій знаходяться лише два запитання:

1) З якою ймовірністю ти порекомендував би роботу в MLSDev своїм друзям або знайомим? (Де 0 - не порекомендую ні в якому разі, 10 - однозначно порекомендую)

2) Яка основна причина такої твоєї відповіді?

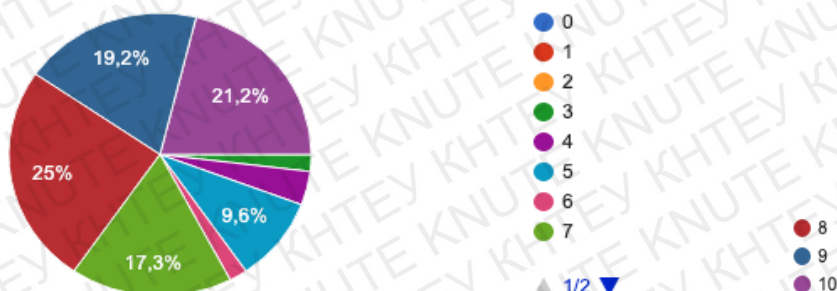
У дослідженні брали участь 44 респонденти.

Всі оцінки респондентів обробляються програмою та виводяться на діаграму, а відповіді на друге запитання ми можемо звести в таблицю для розрахунку показника індексу eNPS.

За результатами проведеного першого дослідження на визначення індексу eNPS, були отримані наступні результати (діаграма 1):

Діаграма 1

С какой вероятностью ты порекомендовал бы работу в MLSDev своим друзьям или знакомым? (где 0 - не порекомендую ни в коем случае, 10 - однозначно порекомендую)



З отриманої діаграми ми бачимо, що значна частина працівників з малою ймовірністю готова рекомендувати компанію своїм знайомим. Але, є також достатня кількість працівників, котрі готові рекомендувати роботу в даній компанії, тобто ті працівники, котрі поставили оцінку вищу 5 балів.

Відповіді на питання працівників щодо причини їхньої оцінки ми звели в дану таблицю, в котрій залежно від балів змогли позначити працівника відповідно промоутером, пасивним або детрактором (табл.1):

Таблиця 1

Отметка времени	С какой вероятностью ты порекомендовал бы работу в MLSDev своим друзьям или знакомым? (где 0 - не порекоменду ни в коем случае, 10 - однозначно порекомендую)	Какова основная причина такой твоей оценки?	Категория
21.01.2020 14:07:13	10	бла-бла	Промоутер
21.01.2020 14:19:21	10	классный и веселый коллектив, интересные задачи, вкусняшки :)	Промоутер
21.01.2020 14:32:47	10	Очень нравится отношение к сотрудникам и атмосфера внутри коллектива	Промоутер
21.01.2020 14:41:55	10	мне, как в никакой другой компании в моей карьере до этого, неписуемо нравится работать в MLSDev, всё красиво, комфортно, значимо и важно... to serve and protect MLSDev... no doubt ;)	Промоутер
21.01.2020 15:53:30	10	1. Можливості для розвитку 2. Лояльність керівництва 3. з.п.	Промоутер
21.01.2020 16:21:03	10	не увидел ничего отрицательного	Промоутер
21.01.2020 16:43:09	10	так все норм же)	Промоутер
21.01.2020 17:13:37	10	Отличный коллектив, комфортные условия работы и адекватная оплата труда.	Промоутер
22.01.2020 9:11:05	10	надеюсь принятая стратегия компании будет выполнена :)	Промоутер
22.01.2020 9:32:05	10	Я в захваті від компанії, колективу, керівництва і взагалі від усього, що пов'язано з робочим процесом!	Промоутер
23.01.2020 14:17:09	10	Мені подобається тут працювати і я люблю свою роботу. Моя оцінка та ставлення не змінилося попри те, що я вже тривалий час тут працюю. Я рада, що поряд зі мною працюють гарні віддані своїй справі кваліфіковані спеціалісти, які мене надихають, яких корисно послухати та у яких є чому навчитися.	Промоутер
21.01.2020 14:17:56	9	объективность	Промоутер
21.01.2020 14:25:10	9	+	Промоутер

Отметка времени	С какой вероятностью ты порекомендовал бы работу в MLSDev своим друзьям или знакомым? (где 0 - не порекоменду ни в коем случае, 10 - однозначно порекомендую)	Какова основная причина такой твоей оценки?	Категория
21.01.2020 15:36:54	7	Из минусов: Большая текучка кадров, в последнее время низкий уровень менеджмента и нет новых проектов, которые сулят уверенность. О проблемах на проектах начинают беспокоиться только на стадии, когда клиент выскажет свое недовольство, а не когда о проблемах говорят члены команды на ретро (результаты ретро думаю тоже никто не читает, а стоило бы). Инвестмент тайм в последнее время тоже очень странный и явно не соответствует тому для чего задумывался. Нет дополнительных плюшек типа страховки, полное или частичное покрытие расходов на самообразование (английский/конференции), обедов. Из плюсов: нет особых нареканий по зарплате, платят +- вовремя, зарплаты не ниже рынка. Очень много достойных людей работают в компании, которые действительно работают, а не создают вид, много из них живут своими проектами и отдают время даже после работы. HR отдел радует, всегда помогут если есть какие-то проблемы. Есть возможность работать удаленно. Команды стремятся использовать последние технологии.	Пассивный
23.01.2020 14:09:39	7	неуверенность в достижении стратегических целей	Пассивный
27.01.2020 10:22:34	6	Нет стабильных проектов, нет обмена опытом среди коллег в отделе	Детрактор
21.01.2020 14:15:02	5	В прошлый раз я писал тут про текучку кадров. Теперь напишу так: угроза вылета из-за низкой загруженности	Детрактор
21.01.2020 15:03:49	5	Для джунов/мидлов может быть неплохо. Для более высокого уровня - не очень. Нет особых перспектив. Не лучший соцпакет.	Детрактор
23.01.2020 12:59:05	5	Отпуск 50%, больничный 50%, способ начисления зарплаты по часам, офис(шумно, нет ПС4, соуос нет в холодильнике), сложно разбираться с банковскими вопросами, техника: старые мышки, ПК вместо ноутов, старые мониторы. Обещали новый монитор - его нет	Детрактор

Проаналізувавши відповіді працівників і розрахувавши індекс ми отримали наступний результат:

$$eNPS = 40\%(\text{Промоутери}) - 17\%(\text{Детрактори}) = 23\%$$

Отримавши дані результати можемо сказати, що показник індексу eNPS знаходиться в допустимих межах і більшість працівників компанії віддано в ній працюють. Відповідно до статистики негативним показником вважається індекс, котрий дорівнює нижче, ніж 20%, а дуже позитивним є показник, індекс котрого перевищує 35%.

2. Оцінка організаційного клімату в колективі

Ще одним, не менш важливим фактором, котрий впливає на формування відданості працівників організації є вивчення організаційного клімату в колективі. Таким чином, було проведено анкетування працівників компанії MLSDev. В анкетуванні брали участь 44 респонденти. Анкета складається з переліку наступних запитань (табл.2):

Таблиця 2

Ви комфортно почуваєте себе в нашому колективі?
У колективі переважає бадьорий, піднесений настрій?
Охарактеризуйте атмосферу, притаманну колективу.
Які з представлених нижче характеристик найбільше властиві міжособистісних відносин в нашому колективі? (Можна дати кілька відповідей)
Оцініть за п'ятибальною шкалою, наскільки часті конфлікти в колективі (де 5 - часто, 1 - майже не буває)?
Учасники колективу ставляться один до одного з повагою? (Оцініть за п'ятибальною шкалою, де 1 - абсолютно без поваги, 5 - поважають один одного)
Всі учасники колективу добре знайомі з цілями компанії?

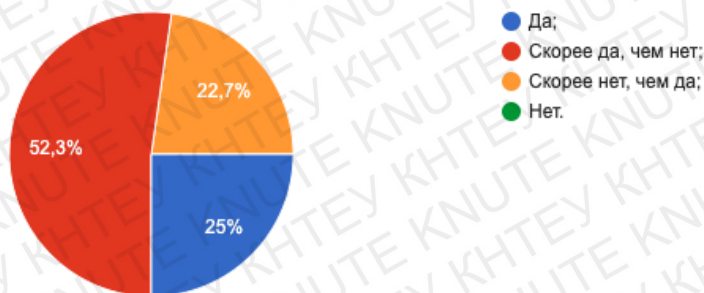
Учасники колективу гаряче відстоюють правила і норми поведінки, прийняті в компанії?
Всі учасники щиро вірять в успішність діяльності всього колективу в цілому?
Ви завжди підтримуєте своїх колег?
Ви завжди отримуєте допомогу від колег при необхідності?
Ви любите допомагати колегам в професійних питаннях?
Ви любите допомагати колегам в особистих питаннях?
Чи вважаєте ви, що вас хвалять досить часто?
Як ви вважаєте, чи визнаються результати вашої роботи колегами і ТОП-менеджерами?
Наявність великої кількості недосвідчених співробітників негативно позначиться на Ваш спокій і ефективності діяльності?
Вас розсердить, якщо колеги будуть давати Вам поради по Вашій роботі?
Що утримує Вас найбільше в нашому колективі?
Як Ви вважаєте, що могло б вплинути на більше згуртування нашого колективу?
Як Ви вважаєте, чи легко нові люди вливаються в наш колектив?
Досвід роботи в нашому колективі?

Щодо аналізу організаційного клімату в колективі, то провівши анонімно анкетування були отримані наступні результати (діаграми 2-7):

Діаграма 2

В коллективе преобладает бодрое, приподнятое настроение?

44 ответа



Діаграма 3

Охарактеризуйте атмосферу, присущую коллективу.

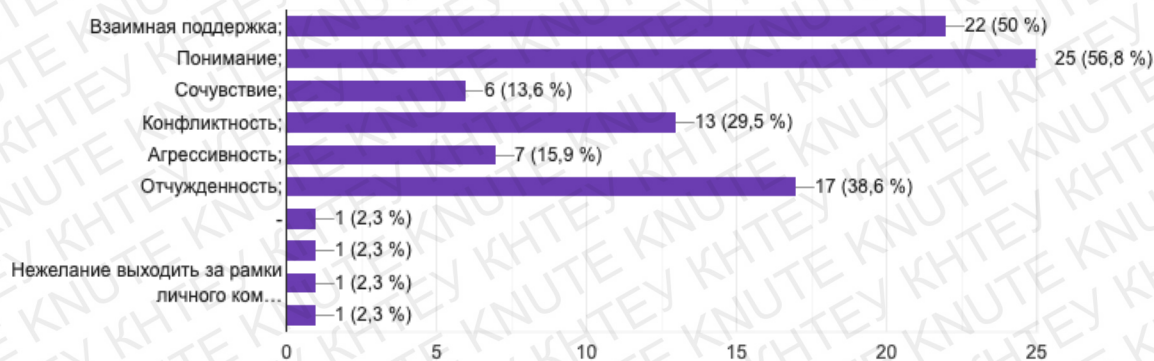
44 ответа



Діаграма 4

Какие из представленных ниже характеристик больше всего свойственны межличностным отношениям в нашем коллективе? (можно дать несколько ответов)

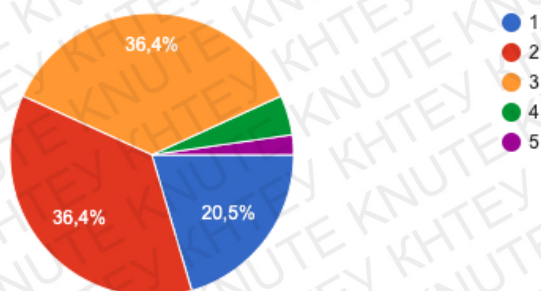
44 ответа



Діаграма 5

Оцените по пятибалльной шкале, насколько часты конфликты в коллективе (где 5 - часто, 1 - почти не бывает)?

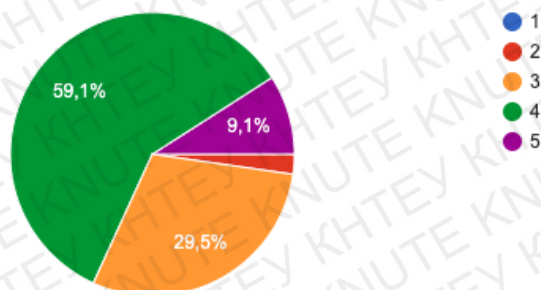
44 ответа



Діаграма 6

Участники коллектива относятся друг к другу с уважением? (Оцените по пятибалльной шкале, где 1 - абсолютно без уважения, 5 - уважают друг друга)

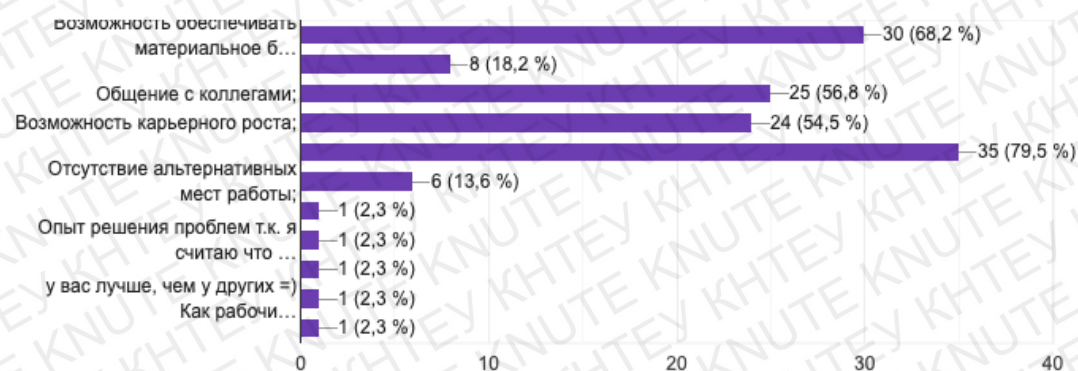
44 ответа



Діаграма 7

Что удерживает Вас более всего в нашем коллективе? (можно дать несколько ответов)

44 ответа



Проаналізувавши отримані результати, можна сказати, що в колективі панує хороший організаційний клімат, адже по отриманим результатам бачимо, що великий відсоток працівників охарактеризували клімат в компанії як добрий, позитивний, з вираженою підтримкою з боку колег та керівництва.

3. Анкетування для виявлення середнього показника відданості компанії.

В анкетуванні взяли участь 20 респондентів.

Анкета складається з переліку наступних питань та варіантів відповідей на них (табл.3)

Таблиця 3

№	Запитання	Варіанти відповідей (виберіть один із трьох запропонованих)		
1	Як Ви ставитесь до того, що говорять і пишуть про організацію, в якій Ви працюєте	Пишаюся	Засмучуюся	Мені байдуже
2	Наскільки важлива для Вас наявність в компанії умов для розвитку професійних здібностей	Мені достатньо того, що є	Я постійно розвиваюся, незалежно від того, які умови пропонує компанія	Дуже ціную можливість підвищувати свою кваліфікацію
3	Чи потрібні корпоративні заходи, на Вашу думку ?	Це зайве, робота - це місце, де я заробляю гроші	Було б краще, якби вони проводились з урахуванням побажань працівників	Потрібні, вони об'єднують колектив
4	Чи цікавиться Ви тим, що розміщується на корпоративних сайтах, дайджестах і т.д.?	Часто	Не цікавлюсь	Інколи
5	Як Ви оцінюєте можливість рядовим працівникам проявляти ініціативу щодо покращення роботи в компанії, відділі і т.д.	Наявність такої можливості дуже важлива	Думати про те, як покращити роботу повинні керівники	Це марно, до рядових працівників не прислухаються
6	Як Ви відносите до розвитку соціальних	Вважаю дуже добрим те, що керівництво	Мені не потрібні льоти, нехай краще	Мало турботи про рядових

	програм у Вашій компанії?	створює такі умови	підвищать зарплату	працівників з боку керівництва
7	Місія компанії та цілі компанії на найближчий період	Частково відповідають моїм цінностям	Повністю співпадають з моїми цінностями	Не зовсім мені зрозумілі
8	Чи потрібно розвивати спортивні заняття в компанії?	Потрібно, але в нашій компанії цьому приділяється недостатньо уваги	Потрібно, це дозволяє тримати себе у формі	Це зайве, я сам вирішую чим и де мені займатись
9	Що Ви думаете з приводу професійних конкурсів, котрі проводяться в організації?	Вони проводяться лише формально	Вони підвищують статус професії, мотивують працювати краще	Вони відволікають від роботи
10	Сімейні програми і підтримка окремих категорій працівників	Недостатньо розвинені в нашій компанії	Дають впевненість в завтрашньому дні	Не потрібні, краще ці витрати додати до зарплати
11	Корпоративні стандарти, локальні нормативні документи	Слабко пов'язані з тим, що відбувається насправді	Допомагають краще розуміти робочі процесі	Мені не цікаві
12	Як Ви вважаєте, наскільки важливо проводити колективні обговорення робочих процесів	Це нічого не змінює	Важливо, тому що допомагає знайти краще рішення	Не вважаю за потрібне брати в цьому участь

Кожен з респондентів на окремому бланку відмічав відповіді, котрі найбільш відображають його відношення до вказаних тверджень (Додаток А).

Згідно отриманих результатів окремо по кожному респонденту розраховується показник відданості. Він розраховується за наступною формулою:

$$\text{загальний показник відданості} = (\text{сума набраних балів} / 36) \times 100\%.$$

За допомогою проведення анкетування серед працівників компанії, вдалося визначити середній показник відданості працівників. Розрахувавши показники окремо по кожному респондентові, можна звести дані в узагальнену таблицю і розрахувати середній показник відданості працівників компанії. Таким чином, були отримані наступні результати (табл.4):

Таблиця 4

№ респондента	Загальний бал відповідей	% відданості
респондент 1	24	66,6%
респондент 2	16	44,4%
респондент 3	20	55,5%
респондент 4	21	58,3%
респондент 5	20	55,5%
респондент 6	24	66,6%
респондент 7	16	44,4%
респондент 8	22	61,1%
респондент 9	21	58,3%
респондент 10	21	58,3%
респондент 11	24	66,6%
респондент 12	16	44,4%
респондент 13	20	55,5%
респондент 14	21	58,3%
респондент 15	20	55,5%
респондент 16	23	63,8%
респондент 17	19	52,7%
респондент 18	20	55,5%
респондент 19	21	58,3%
респондент 20	20	55,5%
Середнє значення		56,7%

Отримавши результат показника відданості зі значенням 56,7% можна сказати, що показник знаходиться в нормі. Адже, за статистикою, високими вважаються показники відданості, котрі становлять більше 50%.

А от якщо навпаки, показники в компанії низькі (менше 50%), то вони говорять про необхідність розвитку соціальних програм в компанії (програми і особливі умови для окремих категорій персоналу, корпоративні заходи спортивно-розважальної спрямованості, благодійництво тощо). Залежно від специфіки, особливостей компанії і якісних характеристик персоналу це можуть бути різні заходи, але суть їх одна - розвиток соціальної роботи.

У випадку даного дослідження можна сказати, що в компанії MLSDEv усі ці показники знаходяться в допустимих нормах.

4. Методика визначення поведінки в конфліктній ситуації Томаса-Кілмана.

Дана методика призначена для вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки, виявлення певних стилів вирішення конфліктної ситуації. Методика може бути використана в якості орієнтовної для вивчення адаптаційних і комунікативних особливостей особистості, стилю міжособистісної взаємодії. Суть даної методики полягає в тому, що співробітникам надається опитувальник, котрий містить 30 пар тверджень і кожен працівник повинен вибрати із кожної пари те твердження, яке більше характеризує його особистість (Додаток Б).

Після проведення даного дослідження були отримані результати, котрі подані в таблиці нижче (табл.5)

Таблиця 5

№	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1	4	6	7	9	4
2	4	7	7	8	4
3	4	6	7	9	4
4	4	6	5	10	5
5	4	6	4	10	6
6	4	9	6	5	6
7	2	6	10	8	4

8	3	4	7	11	5
9	2	8	6	8	6
10	4	6	7	9	4
11	5	7	5	10	3
12	4	6	7	8	5
13	4	7	8	7	4
14	2	9	7	10	2
15	4	6	6	9	5
16	4	7	7	7	5
17	4	6	7	9	4
18	5	5	7	9	4
19	5	7	5	7	6
20	4	10	6	7	3
21	6	6	7	7	4
22	4	6	6	7	7
23	4	6	7	9	4
24	4	9	7	7	3
25	6	6	8	5	5
26	6	6	4	9	5
27	4	6	7	9	4
28	6	6	8	6	4
29	4	6	6	8	5
30	3	7	7	9	4
Всього	123	198	198	246	134

Таким чином, в даному дослідженні брали участь 30 респондентів. Отримані результати після проведення дослідження свідчать про те, що серед працівників переважає стиль поведінки співпраці, компромісу і уникнення конфліктів. Дані результати свідчать про те, що в колективі панує добрий мікроклімат і всі

працівники компанії налаштовані на компромісне вирішення спірних питань та на співпрацю між собою.

Отже, в даному пункті були розглянуті та описані основні методики проведення експериментального дослідження з метою визначення та розрахунку показника відданості працівників компанії MLSDev. Основними методиками були: визначення індексу відданості працівників, вивчення організаційного клімату в колективі та анкетування на виявлення відданості працівників. Можна сказати, що на даний момент компанія MLSDev ставиться до своїх працівників з великою турботою, а також постійно сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, а відтак і стимулюванню відданості працівників організації.

Висновки до розділу II

1. В даному розділі були розглянуті та описані основні методики проведення експериментального дослідження з метою визначення та розрахунку показника відданості працівників компанії MLSDev.

2. Основними методиками, котрі характеризують рівень відданості організації є: визначення індексу відданості працівників, вивчення організаційного клімату в колективі, анкетування на виявлення відданості працівників та метод Томаса-Кілмана для виявлення стилю поведінки.

3. Отримавши результати визначення індексу відданості можна сказати, що показник eNPS знаходиться в допустимих межах і більшість працівників компанії віддано в ній працюють.

4. Проаналізувавши організаційний клімат в колективі, можна сказати, що в компанії панує хороший організаційний клімат, адже по отриманим результатам бачимо, що великий відсоток працівників охарактеризували клімат в компанії як добрий, позитивний, з вираженою підтримкою з боку колег та керівництва.

5. Провівши анкетування на визначення відданості працівників організації отримали результат показника відданості зі значенням 56,7%. Можна сказати, що показник знаходиться в нормі. Адже, за статистикою, високими вважаються показники відданості, котрі становлять більше 50%.

РОЗДІЛ III

ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ШЛЯХІВ ПОЗИТИВНОГО МІКРОКЛІМАТУ КОМПАНІЇ

Діяльність будь-якого працівника компанії, особливо в сучасних умовах, дуже складна, вимагає часом неабияких здібностей і ґрунтовної підготовки та попереднього навчання.

Знання в конкретних професійних областях, безумовно, важливі і необхідні для успішної діяльності. Однак, в роботі працівників компанії від 60 до 90% часу займає ділове спілкування, аналіз конкретної ситуації під час цього спілкування, вироблення і прийняття рішення, мотивація людей на його реалізацію тощо. Від умінь оптимально організувати і здійснити цей процес багато в чому залежить ефективність всієї роботи компанії, а відтак і відданість та лояльність працівників до цієї компанії.

Навчання за допомогою традиційних методів не може забезпечити придбання відсутніх умінь і навичок в зазначених областях. У лекційні та семінарські курси можуть включатися деякі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо прийняття рішень і організації ділового спілкування. В результаті такого навчання слухачі здобувають деякі теоретичні знання. Однак без практичного їх закріплення не формуються ні вміння, ні тим більше навички. Найбільш ефективною в даному випадку є активна форма навчання, зокрема такий її вид як тренінг.

Тренінг дозволяє не тільки засвоїти ефективні технології (методи, прийоми, техніки) прийняття управлінських рішень та ділового спілкування, а й розкрити індивідуальні особливості працівників, що знижують ефективність їх діяльності, і скорегувати їх поведінку у виділених аспектах. Крім того, в процесі тренінгу в учасників навчання формуються індивідуально-специфічні прийоми і способи комунікації та прийняття рішень, оснований на їх індивідуальній особливості, на відміну від теоретичних схем, пропонованих в лекційних курсах.

У тренінгу відбувається активний взаємообмін досвідом учасників, що розширює їх індивідуальний поведінковий репертуар і поле рішень проблем.

Емоційна включеність учасників в ситуації тренінгу дозволяє створити високу мотивацію до навчання, посилює закріплення знань, формування умінь і навичок. Оскільки психологічний тренінг спрямований на підвищення ефективності різних аспектів діяльності, в основу його теоретичного розгляду і класифікації має бути покладений аналіз самої діяльності. Найбільш важливими її складовими є прийняття рішень і комунікація, що має місце в процесі їх підготовки, прийняття, реалізації та контролю виконання.

Оскільки по результатам проведеного дослідження в компанії щодо відданості працівників були отримані результати, з яких ми бачимо, що є необхідність у проведенні тренінгу, спрямованого на покращення взаємовідносин та довіри працівників один до одного, то нами був запропонований психологічний тренінг з формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, цілями даного тренінгу є:

- формування почуття довіри у працівників по відношенню до своїх колег;
- навчання співробітників виконанню спільної професійної діяльності;
- згуртування колективу;
- навчання співробітників ідентифікації себе зі своїм підрозділом і колегами;
- навчання співробітників зміні негативних стереотипних установок;
- навчання керівників різних відділів прийомам поліпшення організаційно-управлінської діяльності, що враховують всі особливості своєї компанії та співробітників;
- підвищення для працівників актуальності пізнавальних мотивів, соціальних, професійних, мотивів самовираження;
- підвищення актуальності соціальних мотивів у професійній діяльності співробітників;
- закріплення потреби в учасників тренінгової групи якісно виконувати обов'язки за посадою і після тренінгу;
- розвиток у працівників здатності до самоаналізу;
- розвиток у працівників психологічної сензитивності (у розумінні власних вчинків і вчинків інших людей);

- розвиток у співробітників соціально-психологічної компетентності;
- формування у них досвіду співробітництва у спілкуванні;
- формування і розвиток у співробітників компанії вміння вступати в контакт з різних позицій спілкування.

Запропонований тренінг складається з 9 етапів. Дані етапи можна як розбивати на окремі дні, так і поєднувати (наприклад два етапи проводяться в один день). Все буде залежати від вільного часу працівників та завантаження компанії в цілому.

ПЕРШИЙ ЕТАП

Основною метою першого етапу є навчання прийомам і методам формування сприятливого мотиваційного клімату в організації.

Починається він з привітання, потім здійснюється підготовка працівників до участі у тренінгу. Для цієї мети необхідно здійснити «розігрів» групи.

Потім учасникам тренінгу пропонується ділова гра «Мотиваційний клімат в організації», яка ілюструє ефективність створення і підтримки єдиного мотиваційного клімату в організації.

Програма проведення ділової гри «Мотиваційний клімат в організації»:

ведучий зачитує учасникам тренінгу інструкцію: «Перед вашою групою ставиться завдання змодельовати абстрактну організацію. Кожен член групи повинен зайняти одну з ієрархічних ступенів в цій віртуальній організації, наприклад: ТОП-менеджер, операційний директор, керівник відділу. При цьому ролі рядових працівників не задіюються.

Кожен з учасників, отримавши ту чи іншу керівну посаду, розробляє систему заходів щодо мотивації своїх підлеглих».

Після розподілу ролей проводиться спільна нарада щодо прийняття єдиної концепції мотиваційного клімату в організації. Учасникам пропонується виступити зі своїми концепціями зміни мотиваційного клімату, що сприяють підвищенню професійної діяльності співробітників в колективі.

Після програвання ролей проводиться обговорення виконаної роботи з наступних питань:

- Які складнощі виникли при розробці концепції?
- Які форми мотивації переважають і чому?
- Чи змінюються мотиваційні методи на різних щаблях ієрархічної драбини?
- Які з концепцій могли б бути застосовані у відділі, де ви працюєте?

По закінченні обговорення підводяться підсумки. Учасники діляться своїми враженнями. Рекомендується опитати учасників, які виступають в ролі підлеглих, про їх концепції мотиваційного клімату, що сприяють підвищенню професійної діяльності співробітників в колективі.

ДРУГИЙ ЕТАП

Починається з привітання і встановлення психологічного контакту з учасниками тренінгу. Проводиться короткий аналіз попереднього етапу.

Метою даного етапу є вивчення особливостей функціонування підрозділу, в якому працюють працівники, для вироблення ефективних способів забезпечення виконання ними професійної діяльності в колективі.

Для реалізації поставленої мети в рамках даної психокорекційної програми пропонується виконання тренінгової вправи «Секрет фірми».

Програма проведення вправи «Секрет фірми»:

Ведучий тренінгу говорить: «Зараз ваша задача - представити свою організацію, вибрати собі будь-яку роль (посаду) в ній і зайняти її. Спробуйте відчувати ситуацію зсередини. Як ви відчуваєте себе в цій ролі? Чи комфортно вам знаходитись в організації? Як до вас ставляться колеги? Чого вам хочеться? Чи задоволені ви зарплатою? Чи влаштовує Вас керівник? Що вам подобається і не подобається в роботі інших відділів?».

Кожен учасник тренінгу в рамках даної вправи виконує свої нові обов'язки. Завдання всіх - стежити за взаємодією учасників, виконанням ними посадових обов'язків.

При підведенні підсумків вправи необхідно попросити учасників розповісти про організаційні зміни, котрі вони відчули, перебуваючи в конкретній ролі. На закінчення необхідно організувати обговорення щодо можливості реалізації запропонованих організаційних змін.

ТРЕТІЙ ЕТАП

Починається з привітання, встановлення психологічного контакту, проведення короткого аналізу минулих етапів.

Мета заняття - розвиток здатності групи ефективно взаємодіяти в ситуаціях, що потребують злагоджених спільних дій. Тут можна запропонувати до виконання вправу «Переправа через річку».

Програма виконання вправи «Переправа через річку»:

Інструкція: «Давайте намалюємо на підлозі крейдою дві паралельні лінії, що перетинають вздовж всю кімнату. Простір між лініями посередині кімнати - це «річка», «берега річки» знаходяться відповідно ліворуч і праворуч від неї (але обійти «річку» не можна - вона з обох сторін впирається в стіни кімнати). В «річці» плавають «крижини» (наприклад аркуші білого паперу формату А4), кількість яких приблизно в три-чотири рази менше кількості гравців (для групи з 6 чоловік кладеться 2 аркуша паперу). Вся група знаходиться на одному березі річки», і їй пропонується перебраться на інший берег по «крижинах». Але тут існує ряд умов:

- 1) переправитися через «річку» можна тільки всією групою, таким чином, щоб всі учасники виявилися спочатку на середині річки, а потім всі разом - на іншому березі, при цьому стояти можна тільки на «кризі», якщо хоча б один член групи стане хоч краєчком ноги у «воду» або торкнеться «води» інший який-небудь частиною тіла, вся група вирушає на вихідну позицію;
- 2) перемовлятися між собою і будувати стратегії переправи можна тільки на вихідній позиції, якщо з «річки» або з пункту призначення долине хоча б один (нехай навіть невиразне) звук, вся група також відправляється на вихідну позицію і починає переправу з самого початку;
- 3) для ускладнення завдання нами виконується роль «вітру», який ламає «крижини» через певні проміжки часу (тобто наше завдання - рвати листи на більш дрібні частини, переносити їх на нові місця і т. д.). Спочатку ця умова може полегшувати умови гри, так як в цьому випадку крижин стане трохи більше, але якщо команда протягом досить тривалого часу не зможе виробити стратегію

переправи, «крижини» почнуть «танути» (ведучий має право в залежності від своїх спостережень за процесом прибирати деякі аркуші).

Гравці застосовують різні стратегії. Завдання ведучого - спостереження як за всією групою в цілому, так і за реакціями кожного учасника окремо. Ця інформація може, по-перше, бути озвучена в ході рефлексії на цю вправу, по-друге, слугувати діагностичним матеріалом для аналізу внутрішньогрупової структури (Хто є лідером? До кого з гравців зазвичай прислухалися? Хто частіше інших пропонував нестандартні рішення проблеми? Хто найбільш успішно брав участь у втіленні ідей? тощо), так і поведінки групи в цілому в екстремальній ситуації (для створення такої ситуації можливі деякі модифікації гри (наприклад, жорстко обмежити часові рамки або прибирати «крижини» через короткі проміжки часу, не залишаючи гравцям можливості виконати завдання).

По закінченні цієї вправи відбувається обговорення з групою результатів роботи, вражень кожного гравця від процесу, визначаються, які виникали в ході гри труднощі, учасникам тренінгу надається можливість опрацювати власні емоційні переживання і отримати зворотний зв'язок від групи. Тренер повинен обов'язково підвести учасників до питання про способи спільного виконання робочих завдань, про те, що впливає на ефективність роботи в колективі, і т. д.

ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП

Починається з привітання і встановлення психологічного контакту. Проводиться короткий аналіз минулих етапів.

Мета даного етапу - ілюстрація індивідуального підходу до мотивації, надання учасникам можливості потренувати навички розуміння чужої мотивації.

Для досягнення цієї мети ми пропонуємо всім учасникам вправу «Індивідуальний підхід».

Програма виконання вправи «Індивідуальний підхід»:

Інструкція, котра оголошується тренером: «Вам зараз доведеться розділитися на підгрупи по дві людини, після чого кожна пара отримає список питань, за допомогою якого вони по черзі опитують один одного».

Учасники отримують текст опитувальника і, розділившись на пари, опитують один одного.

Опитувальник може включати наступні запитання:

1. Чому Ви обрали саме цю роботу?
2. Що Вам найбільше подобається в цій роботі?
3. Що не подобається?
4. Що засмучує Вас?
5. Що дає вам можливість відчутти свою значимість?
6. Де Вам подобалося працювати до цього і чому?
7. Чого Ви очікуєте від роботи?
8. Чого Ви хочете від життя через рік? Через п'ять років?
9. Як Вам простіше виконувати робочі завдання - в колективі чи індивідуально?
10. Як можна мотивувати всіх членів колективу, щоб вони брали участь у рівних частках при виконанні робочих завдань?

Після опитування учасники узагальнюють і аналізують матеріал і готують свої пропозиції щодо того, яким чином можна мотивувати партнера до роботи.

Пропозиції оголошуються в колі у формі міні-повіді.

При підведенні підсумків учасники співвідносять побажання «розробника» мотиваційної програми з думкою «об'єкта мотивування». Відбувається обговорення тих труднощів, які виникали при виборі тактики індивідуального підходу. Тренер повинен пам'ятати, що поради по формуванню індивідуального підходу повинні бути коректними, що стосуються дійсно учасника тренінгу.

П'ЯТИЙ ЕТАП

Починається з привітання і встановлення психологічного контакту, проведення короткого аналізу минулих етапів.

Мета даного етапу - навчання учасників застосування різних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях та розпізнавання стилів поведінки інших людей в конфліктах.

До виконання пропонується вправа «Гідна відповідь».

Інструкція проведення: «Зараз буде розіграно кілька ситуацій. В них пропонується продемонструвати різні стилі поведінки (суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення, пристосування) у конкретній ситуації. Для цього кожному учаснику тренінгу належить побувати в пропонованій тренером проблемної ситуації і спробувати її вирішити. Потім всі учасники будуть розпізнавати стиль поведінки, використовуваний виступаючим, звертаючи увагу на показники, які допомогли визначити (встановити) цей стиль. Бажано, щоб промовець показав варіанти використання у даній конфліктній ситуації і інші можливі стилі поведінки». Варіанти ситуацій тренер готує заздалегідь, вони повинні узгоджуватися з категорією працівників, що беруть участь в тренінгу, їх соціально-демографічними особливостями і т. д.

Наприклад, ситуації можуть бути такими:

- Ваш колега відмовляється брати участь у виконанні робочого завдання, дорученого вам двом. Ваші дії?
- Керівник публічно зробив вам зауваження за вчинок, до якого ви не маєте ніякого відношення. Ваші дії?
- Ви дізналися, що ваш колега говорить за вашою спиною про вас всякі гидоти. Ваші дії?
- Ви підійшли до робочого місця і побачили, що там сваряться ваші колеги. Ваші дії?
- Повернувшись до свого робочого місця, ви виявили на своєму робочому столі пляму від пролитої кави. Ваші дії?

Всі учасники проходять через цю вправу, причому кожен повинен побути в ролях різної модальності. Потім проходить обговорення, де учасники висувають свої версії про переваги і недоліки різних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

ШОСТИЙ ЕТАП

Починається з привітання, встановлення психологічного контакту, проведення короткого аналізу минулих етапів.

Мета даного заняття - розвиток здатності людини формувати уявлення про те, як він виглядає в очах інших людей, включених в дану ситуацію. До виконання пропонується вправа «Я-образ». Дана вправа є дуже важливою в професійній діяльності, адже наявність у людини адекватного " Я-образу" - це важлива умова ефективної взаємодії, так як вона забезпечує гнучкість поведінки.

Інструкція проведення: «Зараз вам необхідно буде розбити наш колектив на підгрупи по чотири-п'ять осіб. Потім протягом двох-трьох хвилин кожен повинен подумати, що про нього як про співрозмовника думають члени його підгрупи, а потім по черзі озвучити свої думки. Це може звучати так: «Мені здається, що ти (Ім'я), вважаєш, що я як співрозмовник є людиною, котра багато знає, кмітливий, розумний, дотепний». Інші учасники підгрупи уважно слухають свого колегу, а потім висловлюють, з чим вони згодні, а з чим ні. Учасник, до кого звертався виступаючий, висловлюється останнім.

В ході підбиття підсумків можуть задаватися такі питання, як: «Які ваші враження від роботи в групі?», «Наскільки точні ви були, припускаючи, що думають про вас як співрозмовника ваші колеги?», «Що ви відчули, поглянувши на себе очима інших людей?».

На завершення учасникам тренінгу пропонується обговорити труднощі, що виникали у ході виконання цього завдання, підвести підсумки, поділитися своїми враженнями.

СЬОМИЙ ЕТАП

Починається з привітання, встановлення психологічного контакту, проведення короткого аналізу минулих етапів.

Мета сьомого заняття - розвиток здатності кожного працівника усвідомити власні проблеми, зрозуміти, що саме в поведінці інших людей ускладнює спілкування з ними. Для цього пропонується виконати вправу «Проблеми спілкування». Для виконання цієї вправи учасники повинні розташуватися сидячи по колу.

Інструкція проведення: «Зараз вам необхідно буде вислухати одне висловлення, а потім обговорити право на його існування, тобто підтвердити або спростувати його.

Один з відомих авторів психології, закликав дякувати долі за те, що вона зіштовхує нас з незручними, неприємними, складними людьми. Взаємодіючи з ними, ми можемо розвивати в собі корисні психологічні якості. Якщо якась людина «випробовує наше терпіння», то для нас це прекрасна можливість розвивати терпіння; якщо людина перечить нам у всьому і це постійно проявляється в нашій взаємодії з нею, ми можемо розвивати в собі здатність безумовного прийняття іншої людини; якщо інша людина надто імпульсивна і постійно перериває нас, ми можемо використовувати ці ситуації для тренування своєї витримки і т. д.»

Тренер пропонує учасникам тренінгу відповісти на наступні питання:

- Чи можливо в результаті взаємодії з неприємною людиною розвинути у себе позитивні (корисні) психологічні якості?
- Чи бували у вашому житті випадки, коли спілкування із складним для вас людьми призводило до появи у вас корисних психологічних якостей?
- Чи можливо підлаштуватися під особливості неприємної для вас людини та й ще розвинути у себе якісь корисні на цій основі якості?
- Хто найчастіше створює для вас проблемні ситуації - близькі вам люди або сторонні?

Тренер може запропонувати групі програти наступну ситуацію: «Ми зараз пропонуємо вам зосередити увагу на ситуації, що виникає в результаті спілкування, після якої у вашому житті з'являються труднощі і проблеми. Після того як проблемна ситуація буде озвучена, учасники тренінгу повинні визначити, яку цінну якість ця проблема дозволяє розвинути в собі. І тільки після цього кожен з учасників окремо в коректній формі озвучує її людині, через яку ця ситуація виникла. Наприклад, Андрій постійно запізнюється на тренінг, і вся група змушена його чекати. В такому випадку можна, звертаючись до нього, сказати наступні фрази: «Андрію, спілкування з тобою розвиває у мене надмірну

трату часу». Андрій має право уточнити причину: «Скажи, а чому?» У цьому випадку автор висловлювання її називає: «Тому що я регулярно змушений чекати твого приходу на тренінг, не маючи можливості в цей час займатися іншими справами». Хтось може сказати: «Андрію, спілкування з тобою розвиває у мене таку якість, як терпіння» і т. д.

Необхідно звернути увагу на те, що пояснення причин висловлювань повинно бути коректним і ні в якому разі не переходити у форму взаємних докорів.

Вправа має бути завершено тільки після того, як всі учасники хоча б не менше одного разу висловляться.

В обов'язки тренера входить стежити за коректністю висловів, надавати допомогу учасникам в формулюванні висловлювань, а також аналізувати успішність роботи групи в цілому. На закінчення необхідно дати домашнє завдання, щоб учасники подивилися, виробленню яких корисних психологічних якостей у них сприяють їх колеги, керівники, особливо звернути увагу на те, які вони створюють проблеми своїм колегам і т. д.

При підведенні підсумків обговорюється, які проблеми виникали в процесі вправи, які нові сторони вони відкрили у себе і у своїх товаришів.

ВОСЬМИЙ ЕТАП

Починається з привітання, встановлення психологічного контакту, визначення і формулювання цілей подальшої групової роботи.

Мета програми: діагностика мотивації до діяльності, мобілізація учасників на роботу.

В рамках першого етапу тренінгу ведучий має організувати дискусію на тему «Що значить для мене моя робота?»

Дуже часто буває, що на початку тренінгу учасники не настільки товариські і не завжди розуміють, що їм робити. Саме тому в даному випадку пропонується організувати дискусію на основі завчасно підготовлених списків тверджень про можливі варіанти значення роботи в житті людини. Учасникам лише залишається вибрати варіант, який відповідає їх уявленням, або запропонувати свій. Після

цього тренер організовує дискусію в групі на основі обраних варіантів відповідей, використовуючи такі запитання: «Чому саме цей варіант ви обрали?», «Як можна це зрозуміти?», «Може бути, є інші варіанти, не зазначені в запропонованому списку тверджень?»

Після групового обговорення поставленого питання тренер має спрямувати дискусію в бік аналізу поняття успішності в роботі та її причин, пов'язаних з тим або іншим типом мотивації. Для досягнення даної мети можна запропонувати учасникам групи створити словесний портрет успішного співробітника. Учасникам пропонується сформулювати основні цілі роботи співробітника в колективі.

Наступна вправа є продовженням першого етапу і сприяє включенню в тренінгову роботу учасників.

Вправа «Малюнок групи»

Мета: формування групової самосвідомості, почуття приналежності до групи, мотивації до подальшої роботи, зняття напруги.

Для виконання вправи тренер заздалегідь готує або великий аркуш ватману з кольоровими олівцями, або маркерну дошку з кольоровими маркерами.

Інструкція проведення: «Вам зараз потрібно всім разом намалювати якийсь груповий образ вашої групи, якій ще не раз доведеться разом зустрітися і працювати. У створенні малюнка обов'язково повинні взяти участь всі члени групи».

Як правило, малювання спільного малюнку супроводжується жартами, порадами та сприяє поєднанню колективу.

Після того як малюнок завершений, тренер організовує спільну дискусію, в рамках якої обговорюються результати спільної творчості, і задає такі питання: «Що вам заважало в процесі спільного малювання?», «Що, навпаки, допомагало?», «Які емоції у вас викликала спільна творчість?», «Які б ви зараз дали поради своїм членам групи, щоб в подальшому при виконанні аналогічних завдань було більше позитивних моментів і підвищилася якість виконання завдання?» та ін.

У заключній частині тренінгу ведучий організовує підсумкове обговорення досягнутих результатів.

Метою цього етапу заняття є осмислення і закріплення висновків і вражень від спільно проведеного часу, мотивація до подальшої діяльності. Для цього ведучий роздає підсумкові анкети і просить учасників заповнити їх.

ДЕВ'ЯТИЙ ЕТАП

Починається з привітання, встановлення психологічного контакту, визначення і формулювання цілей подальшої групової роботи, обговорення результатів роботи на минулому занятті.

Мета даного етапу - створення духу команди, згуртування групи, мотивація на подальшу роботу, визначення індивідуальної роботи, підведення підсумків тренінгового курсу загалом. Пропонується до виконання вправа «Спільна творчість».

Мета: створення настрою на роботу, згуртування групи.

Інструкція проведення: «Зараз вам необхідно скласти розповідь, в котрій фігурували б у якості дійових осіб всі присутні. Складання розповіді відбувається таким чином, що кожен з учасників групи говорить по черзі по одному реченню, яке продовжує попередній текст. Кожен з вас повинен поважати всіх присутніх, тому прошу вас бути гранично коректними по відношенню один до одного, хоча жарти, безумовно, допустимі і прийнятні». За необхідності можна пройти два кола, щоб вийшла зв'язна, завершена розповідь.

При виконанні вправи тренер повинен стимулювати злагодженість спільної роботи учасників тренінгу, а в заключній частині звернути увагу на те, що група працювала дружно і ефективно.

Наступною вправою, котру можна запропонувати до виконання є вправа «Символи групи».

Мета проведення даної вправи: створення командного духу, розвиток здатності працювати в групі.

Для виконання даної вправи тренер повинен заздалегідь заготовити ватман або вибрати кабінет для проведення тренінгу, де є дошка, велика кількість кольорових маркерів.

Інструкція проведення: «Сьогодні останній день роботи нашої групи. Спільні заняття навчили нас бути більш дружними та згуртованими. Для збереження пам'яті про участь у цьому тренінгу я пропоную створити символи нашої групи. Для цього кожен з вас має взяти у мене аркуш формату А4, придумати і намалювати знак, що втілює групу, а також по можливості скласти гасло».

Після індивідуальної роботи учасники об'єднуються і роблять те ж саме, але спільно, для отримання спільного результату роботи. За цей час вони пропонують свої варіанти знаку та гасла і обирають остаточний спільний варіант.

По закінченні роботи представляється намальований усіма учасниками знак команди, звучить гасло і урочисто виконується гімн команди.

При підведенні підсумків роботи тренер організовує обговорення самого процесу спільної діяльності по пунктах:

1. Наскільки злагоджено працювала група?
2. Яка ступінь задоволеності процесом роботи у кожного учасника?
3. У чому причина успішності роботи і в чому команда могла б працювати краще?
4. Визначаються ролі, в яких кожен з учасників групової роботи діяв в процесі творчості.

Після даного проведеного опитування тренер робить заключні висновки по проведенню вправи.

З метою звернення уваги на достоїнства і недоліки у спілкуванні, наявні в учасників тренінгу, пропонується виконати наступну вправу «Валіза».

Мета: забезпечення зворотного зв'язку учасників.

Інструкція проведення: «Зараз вам необхідно зібрати один одного в далеку подорож. Той учасник, котрий збирається в дорогу повинен вийти з аудиторії, а інші почнуть «збирати йому в далеку дорогу валізу». Тільки в цю «валізу» ми будемо складати не речі, а позитивні якості, які допоможуть «відбуваючому»

учаснику в спілкуванні з людьми і які ви цінуєте в ньому. Вам також доведеться нагадати нашому мандрівникові про негативні якості, які будуть заважати в дорозі і які необхідно долати, щоб бути більш продуктивним».

Провести цю процедуру можна двома способами:

1. Вибрати секретаря, який буде записувати для кожного учасника усі названі позитивні і негативні якості. (Записуються тільки ті пункти, які знайшли підтримку у більшості присутніх.) Для хорошої «валізи» необхідно записати не менше 5-7 характеристик.

2. Кожен персонально записує на окремому листку позитивні і негативні якості мандрівника і складає їх у валізу (замість нього можна використовувати коробку).

Той учасник, котрій виходив з кімнати, повертається і йому зачитують весь список, після чого він може задати будь-які питання групі, для більш детального розуміння того, чому саме такі характеристики були написані.

На завершення тренінгового курсу проводиться обговорення всього циклу зустрічей та робляться висновки по проведенню всього курсу тренінгу. Учасники по черзі діляться планами на майбутнє, а також відповідають на питання заключної анкети.

Удосконалення соціально-психологічного клімату, а відтак і відданості колективу - це завдання розгортання соціального та психологічного потенціалу особистості, створення найбільш повного образу життя людей. Стан соціально-психологічного клімату в колективі сильно впливає на результативність праці загалом в компанії. Таким чином, нами були запропоновані наступні заходи щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі компанії MLSDEv.

1. Необхідним є проведення оцінки соціально-психологічного клімату один раз на півроку в колективі організації, а також запровадження методики для комплексного вивчення стану колективу, яка дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу: єдність ціннісних орієнтацій, сумісність, ступінь групової роз'єднаності та інші результативні показники соціально-психологічного клімату.

2. По можливості, необхідно комплектувати колектив для виконання певних робочих проектів з урахуванням психологічної сумісності працівників. Залежно від цілей роботи в колективі бажано поєднувати різні типи поведінки людей.

3. Як керівникам компанії, так і співробітникам необхідний професійний розвиток і самовдосконалення, обмін професійною інформацією з представниками інших компаній. Так як співпраця дає відчуття більш широкого розуміння технологій і ситуації загалом, ніж просто інформація, яка існує всередині окремого колективу. Для цього існують різні курси підвищення кваліфікації, усілякі професійні, неформальні об'єднання, конференції, а також обмін знаннями між працівниками інших компаній.

4. При підборі працівників у компанію, враховувати специфіку виконуваної надалі ними роботи у відділах, а також приділяти особливу увагу адаптації цих працівників в колективі і безпосередньо в робочих проектах.

5. Необхідно застосовувати морально-психологічне стимулювання колективу. Ці засоби впливу дозволяють утримувати працівників у рамках певних моральних вимог суспільства і вироблених правил компанії. Однак перевага у виховній роботі повинна надаватися заохоченням. Покарання ж слід розглядати як крайню міру виховного впливу, і його потрібно вміти дуже обережно застосовувати. Позитивним моментом в компанії, є існування традиції - привітання співробітників з днем народження або іншими знаменними датами (народження дитини, весілля), вручення подарунків у професійні та громадські свята. Особливе значення слід приділяти моральним винагородам, таким як публічна словесна похвала, подяки, грамоти, дошка пошани.

6. По можливості необхідно розглянути варіант застосування негрошових винагород:

- надання додаткових відгулів;
- гнучкі робочі графіки;
- зміна змісту праці.

7. На постійній основі проводити тренінги з подолання конфліктів і згуртування колективу.

8. Оскільки компанія орієнтована на роботу із закордонними проектами, то необхідно більше залучення працівників до вивчення англійської мови на уроках, котрі безкоштовно надає компанія.

9. Бажаною мірою покращення соціально-психологічного клімату в колективі компанії є залучення працівників до участі у футбольних турнірах, тенісних турнірах, клубу веселих та кмітливих тощо. Такі заходи будуть сприяти ще більшому поєднаю колективу не тільки в рамках роботи на проектах, а й в позаробочий час.

Всі запропоновані вище заходи будуть покращувати моральний і психологічний стан працівників, а відтак, безумовно, сприятимуть більшій відданості працівників компанії та лояльності до неї.

Також ефективний методом згуртування колективу є широке залучення співробітників до технічної творчості, винахідництва та до управління справами компанії. Таким чином, працівники ще більше будуть відчувати свою значимість для компанії та можливість покращити процеси в роботі компанії загалом.

Висновки до розділу III

Підводячи підсумок, можна сказати, що персонал компанії та її керівництво, незалежно від чисельності працівників повинні завжди пам'ятати про важливість позитивного мікроклімату в організації, свідомо будувати свою поведінку та вибирати найбільш оптимальний стиль управління колективом для підвищення ефективності робочого процесу і рентабельності всієї компанії.

Однією з головних вимог при проведенні бесіди з працівниками є: створення доброзичливої, довірливої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати, здатність сприймати невербальну інформацію. Це буде сприяти створенню лояльності до компанії вже на вході знайомства з нею.

Для подальшої ділової активності в колективі, керівництво компанії повинно робити акцент на тому, аби знаходити задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, включаючи раціональне

використання вільного часу, підтримання їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного і соціального благополуччя - предмет першочергової турботи керівництва. Це піднімає настрій співробітників, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і, в кінцевому рахунку, допомагає встановити сприятливий соціально-психологічний клімат та сприяє ще більшій відданості працівників організації.

В даному розділі нами була запропонована програма проведення тренінгу в компанії, котрий направлений на покращення основних показників, що впливають на формування позитивного мікроклімату в компанії MLSDev. Даний тренінг включає виконання вправ на об'єднання колективу, на командну роботу, на створення дружньої атмосфери між працівниками, а також на вміння працювати з конфліктними ситуаціями і з конструктивною критикою. Для отримання ефективних результатів пропонується проводити аналогічні тренінги на постійній основі приблизно один раз на два місяці.

ВИСНОВКИ

1. В рамках даної дипломної роботи був проведений аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури щодо феномену відданості працівників організації. В роботі також були детально розглянуті теоретичні підходи щодо визначення поняття відданості, а також фактори, котрі впливають на формування цього показника в компанії.

В ході написання дипломної роботи був здійснений аналіз різноманітних підходів до вивчення сутності психологічних технологій та особливостей формування позитивного мікроклімату в організації та було виявлено, що відданість організації відображає міру лояльності та вірності працівника до свого роботодавця.

2. Також було визначено, що управління організаційною культурою в компанії відіграє значну роль у формуванні позитивного мікроклімату компанії. Адже саме від сформованої організаційної культури залежить, чи будуть співробітники працювати в компанії і досягати поставлених цілей організації.

Під час написання даної дипломної роботи був проведений аналіз діяльності компанії MLSDev. Були розглянуті та описані основні методики проведення експериментального дослідження з метою визначення та розрахунку показника відданості працівників компанії.

В ході проведення експериментального дослідження було виявлено, що основними методиками, котрі характеризують рівень відданості організації є: визначення індексу відданості працівників, вивчення організаційного клімату в колективі та анкетування на виявлення відданості працівників. Таким чином, в ході дослідження був розрахований показник eNPS і проаналізувавши отримані результати, ми дійшли висновку, що даний показник компанії знаходиться в допустимих межах і більшість працівників компанії віддано в ній працюють. Також був проведений аналіз шляхів підвищення позитивного мікроклімату в колективі, і з отриманих даних ми дійшли висновку, що в компанії панує хороший організаційний клімат, адже по отриманим результатам було видно, що великий

відсоток працівників охарактеризували клімат в компанії як добрий, позитивний, з вираженою підтримкою з боку колег та керівництва.

Також було проведене анкетування серед працівників компанії на визначення відданості працівників організації. Підбивши підсумок, ми отримали результат показника відданості зі значенням 56,7%. Можна сказати, що показник знаходиться в нормі. Адже, за статистикою, високими вважаються показники відданості, котрі становлять більше 50%.

3. В заключному розділі даної дипломної роботи була запропонована тренінгова програма, котру необхідно провести в компанії з метою покращення мікроклімату в колективі, а також сприянню лояльності та відданості працівників до організації.

Даний тренінг включає виконання вправ на об'єднання колективу, на командну роботу, на створення дружньої атмосфери між працівниками, а також на вміння працювати з конфліктними ситуаціями і з конструктивною критикою. Для отримання ефективних результатів пропонується проводити аналогічні тренінги на постійній основі приблизно один раз на два місяці. Таким чином, проведення даної програми тренінгу буде сприяти покращенню позитивного мікроклімату в колективі, а відтак лояльності та відданості працівників компанії.

Нами були також запропоновані заходи щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі компанії MLSDEv. Основними з них є:

- проведення оцінки соціально-психологічного клімату один раз на півроку в колективі організації, а також запровадження методики для комплексного вивчення стану колективу;
- комплектування колективу для виконання певних робочих проектів з урахуванням психологічної сумісності працівників;
- професійний розвиток і самовдосконалення працівників, обмін професійною інформацією з представниками інших компаній;
- застосування морально-психологічного стимулювання колективу;
- застосування негрошових методів стимулювання;
- проведення тренінгів з подолання конфліктів і згуртування колективу.

Було визначено, що з метою покращення подальшої ділової активності в колективі, керівництво компанії повинно робити акцент на тому, аби знаходити задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Таким чином, всі ці методи і заходи будуть сприяти покращенню психологічного мікроклімату в колективі, а відтак і відданості працівників даній компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.А. Структура лояльної поведінки персоналу сучасної організації в дослідженнях зарубіжних вчених / І.А. Андреева // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. Максименка С. Д., Карамушки Л. М., – К.: «Науковий світ», 2008. Ч. 20. – С. 32 – 35.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. — 2ге видання: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
3. Грубі Т.В. Теоретичний аналіз основних підходів до визначення відданості організації / Т.В. Грубі / Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження, 18-19 квітня 2013 р., м. Київ: тези XV міжнародної конференції молодих науковців / За ред. І.В.Данилюка, І.В.Ващенко. – К.:ОВС, 2013. – С. 26-28.
4. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. —2006. — №4. — С. 34—40.
5. Карамушка Л.М. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія / Л.М.Карамушка, І.А. Андреева. – К.-Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
6. Корольчук М.С. , Корольчук В.М., Дроздова Ю.В., Сипливий А.М., Осьодло В.І. Психологія професійного самовизначення особистості: монографія/ : за заг. Ред. М.С. Корольчука.- Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 280 с
7. Корольчук М.С., Корольчук В.М., Березовська Л.І. . Професійне вигорання працівників освіти: монографія / – Київ : Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 304 с.
8. Мігус І.П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // 2013 – С. 24-27
9. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Г.Б. Морозова – СПб.: Речь, 2006. – 400с.

10. Неглядова В.В. Система управління сатисфакцією лояльності персоналу підприємства / В.В. Неглядова: [Електронний ресурс] // Портал Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського. – 2010.
11. Овчинникова О.Г. Лояльність персонала / О.Г. Овчинникова. – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом». – 2006. – 96 с.
12. Охотницька К.Ю. Теоретичний аналіз феномену відданості організації. Підходи зарубіжних авторів / К.Ю. Охотницька // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія :зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України /за ред. С Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2012. – Ч. 32. – С. 304-308.
13. Пашутин С. О лояльных сотрудниках / С. Пашутин // Управление персоналом. – 2008. – № 14. – [Электронный ресурс].
14. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак: [Електронний ресурс] // Портал Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського – 2010. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010
15. Серафим Н.В. Теоретико-методичні засади ідентифікування ризиків нелояльності персоналу //Вісник Хмельницького національного університету: Серія Економічні науки. — 2010. — №3. — Т. 1. —С. 199—202.

ДОДАТКИ

Додаток А

Респондент 1

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5	+		
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10		+	
11		+	
12		+	

24
заг показник 66,6%

Респондент 2

№ запитання	Відповідь		
1		+	
2		+	
3	+		
4		+	
5		+	
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

16
заг пок 44,4%

Респондент 3

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 4

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

21
заг пок 58,3%

Респондент 5

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3		+	
4			+
5	+		
6	+		
7		+	
8	+		
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 6

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5	+		
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10		+	
11		+	
12		+	

24
заг пок 66,6%

Респондент 7

№ запитання	Відповідь		
1		+	
2		+	
3	+		
4		+	
5		+	
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

16
заг пок 44,4%

Респондент 8

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5	+		
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10		+	
11		+	
12		+	

22
заг пок 55,5%

Респондент 9

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

21
заг пок 58,3%

Респондент 10

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3		+	
4			+
5	+		
6	+		
7		+	
8	+		
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 11

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5	+		
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10		+	
11		+	
12		+	

24
заг пок 66,6%

Респондент 12

№ запитання	Відповідь		
1		+	
2		+	
3	+		
4		+	
5		+	
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

16
заг пок 44,4%

Респондент 13

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 14

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

21
заг пок 58,3%

Респондент 15

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3		+	
4			+
5	+		
6	+		
7		+	
8	+		
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 16

№ запитання	Відповідь		
1		+	
2			+
3			+
4	+		
5	+		
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10		+	
11		+	
12		+	

23
заг пок 66,6%

Респондент 17

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3		+	
4		+	
5		+	
6	+		
7		+	
8		+	
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

19
заг пок 44,4%

Респондент 18

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Респондент 19

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3			+
4	+		
5			+
6	+		
7		+	
8			+
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

21
заг пок 58,3%

Респондент 20

№ запитання	Відповідь		
1	+		
2			+
3		+	
4			+
5	+		
6	+		
7		+	
8	+		
9		+	
10	+		
11		+	
12		+	

20
заг пок 55,5%

Оцінка результатів тесту

Показник	Номер запитання	Формула розрахунку ступеня проявленості показника
Інтеграція	1,4,7,11	$=(\text{сума набраних балів}/12) \times 100\%$
Залучення	3,6,8,10	$=(\text{сума набраних балів}/12) \times 100\%$
Лояльність	2,5,9,12	$=(\text{сума набраних балів}/12) \times 100\%$
Загальний показник Прихильності		$=(\text{сума набраних балів}/36) \times 100\%$

№	Запитання
1	а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
	б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.
2	а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
	б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.
3	а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
	б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.
4	а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
	б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5	а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.
	б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.
6	а) Я намагаюся уникнути прикрощів.
	б) Я намагаюся досягти свого.
7	а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

	б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.
8	а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
	б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
9	а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
	б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.
10	а) Я наполегливо прагну досягти свого.
	б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11	а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
	б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
12	а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.
	б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.
13	а) Я пропоную серединну позицію.
	б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14	а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.
	б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15	а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
	б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16	а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
	б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.
17	а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
	б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18	а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
	б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.
19	а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.
	б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.
20	а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
	б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.
21	а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
	б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22	а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.
	б) Я відстоюю свої бажання.
23	а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
	б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24	а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагати-муся йти назустріч його бажанням.
	б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.
25	а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.
	б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
26	а) Я пропоную серединну позицію
	б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27	а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.
	б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28	а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

	б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.
29	а) Я пропоную серединну позицію.
	б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
30	а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.
	б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Респондент 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	б	б	б	a	a	a	a	б	a	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	a	a	a	a	a	a	б	б

Респондент 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	a	б	б	a	a	б	a	б	б	a	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	б	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	б	б	б	a	a	б	a	a	б	a	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	a	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	б	б	a	б	б	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	a	б	a	б	a	a	б	б	a	б	б

Респондент 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	б	б	a	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	б	б	a	б	б	a	a	a	a	a	б

Респондент 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	a	б	a	a	б	a	б	б	a	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	a	a	б	a

Респондент 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	a	б	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	б	б	б

Респондент 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	б	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	б	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	a	б	a	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	a	a	a	б	a

Респондент 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	a	a	б	a	б	б	a	б	б	б	a	a	a
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	a	б	a	a	б	a	б	a	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	б	б	б

Респондент 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	б	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	б	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	б	б	б	a	a	б	б	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	a	a	б

Респондент 17

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	б	a	б	a	a	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	б	б	a	б	a	a	a	a	a	б	б

Респондент 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
б	б	a	б	a	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	a	a	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	a

Респондент 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	б	a	б	a	a	a	б	a	б	a	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	a	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	б	б	a	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	a	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	a	б	a	б	a	б	б	б	a	a	a
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	a	a	б	a	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	a	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
б	a	б	a	a	б	a	a	б	б	б	a	a	б	б

Респондент 25

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	a	б	б	б	a	б	б	б	a	б	a
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	a	б	a	a	a	a
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	б	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 27

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	б	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 28

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	a	б	б	б	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	a	б	a	б	б	б	б	a	a	б	б	a	б	б

Респондент 29

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	a	б	a	б	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	б	a	a	б	a	a	б	a	a	б	б

Респондент 30

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
a	a	б	a	a	a	a	б	a	б	б	б	a	a	б
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
a	б	б	a	б	б	б	б	a	a	б	a	a	б	б