

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### «ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

*назва теми*

Студента 4 курсу, 5 групи,  
спеціальності 053 Психологія  
спеціалізації Психологія

Федько Юлії Юріївни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
кандидат психол. наук

Скрипкін Олег  
Григорович

*підпис  
керівника*

Керівник проєктної групи  
(гарант освітньої програми)  
кандидат психол. наук, доцент

Овдієнко Ірина  
Михайлівна

*підпис  
керівника*

Київ 2023

# ЗМІСТ

ВСТУП..... 4

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗГЛЯДУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ..... 9

1.1. Поняття психологічних особливостей становлення та розвитку організації... 9

1.2. Сучасний стан психологічних особливостей у становлення організації ..... 18

1.3. Формування аспектів психологічних особливостей у становлення організації..... 22

Висновки до 1 розділу..... 28

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «КУСОР ХМЕЛІВСЬКИЙ ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНИЙ ІНТЕРНАТ» ..... 31

2.1. Загальна характеристика організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат»..... 31

2.2. Порядок дослідження основних етапів становлення та розвитку організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат»..... 33

Висновки до 2 розділу..... 37

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВРАХУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ «КУСОР ХМЕЛІВСЬКИЙ ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНИЙ ІНТЕРНАТ» У ЇЇ ПОДАЛЬШІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... 39

3.1. Дослідження психологічних особливостей основних етапів організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат»..... 39

3.2. Вплив психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат» на її діяльність..... 47

3.3 Перспективні напрямки дослідження та врахування психологічних особливостей становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» у її подальшій діяльності.....	50
Висновки до 3 розділу.....	51
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67



## ВСТУП

Успіх в підприємницькій діяльності визначається численними чинниками. Одним з ключових елементів, які сприяють досягненню високого рівня виконання, є отримання відповідних знань та розуміння форм, принципів та напрямків підприємництва. Проте, для успішного ведення господарської діяльності, недостатньо лише мати знання в області економіки, фінансів, менеджменту, права та інших соціально-економічних наук. Для ефективного розвитку професійної підприємницької діяльності, глибокого розуміння сутності економічних процесів, необхідні також психологічні знання.

Економічні моделі, створені в рамках різних теорій, не завжди адекватно відповідають потребам вирішення багатьох економічних проблем, особливо з огляду на так званий «людський фактор». Це призвело до формування нового самостійного напрямку економічної психології - психології підприємницької діяльності. Важливою метою для організаційно-економічних психологів є надання психологічної підтримки активним учасникам підприємницької діяльності, що вимагає від них опанування відповідними психотехнологіями.

Жан-Батіст Сей, маючи власний досвід у сфері бізнесу, виділився своїм відчуттям підприємництва, якого не мали інші класичні економісти. Він описував підприємця як особу, «яка бере на себе відповідальність виробництва певного продукту, ризикуючи своїми ресурсами, з метою отримання власного доходу». За словами Сея, підприємець - це той, хто організовує людей в виробничий колектив. Він поставив підприємця в центр виробничого процесу і теорії розподілу, що знайшло відгук у багатьох економічних теоретиках.

Адам Сміт визначав підприємця як власника, тобто особу, яка сама планує, організовує виробництво або іншу діяльність і здобуває результати цієї діяльності. Власник підприємства ризикуює, мотивований перспективою прибутку.

Інноваційність стала ключовою характеристикою підприємництва під час другої «хвилі» його розвитку. Йозеф Шумпетер, один із найвідоміших світових економічних мислителів, став основоположником цього напрямку.

Вивчаючи закони соціального розвитку, Шумпетер встановлює, що ключовим двигуном економічного прогресу є підприємець, чия активність полягає в реалізації нових ідей та комбінацій. Ці нові комбінації можуть вивести економічну систему на новий ступінь рівноваги. Можливі наслідки таких комбінацій включають створення нових товарів, розвиток нових технологій і комерційних застосувань, розширення на нові ринки, відкриття нових джерел ресурсів, а також реорганізацію виробничого процесу, наприклад, ліквідацію монополії.

Шумпетер вбачав підприємця як того, хто створює нові комбінації, але зауважував, що ця роль може бути тимчасовою. З моменту, коли нова ідея стає загальноприйнятною, той, хто її впровадив, втрачає статус підприємця. Таким чином, не існує постійного класу підприємців. Згідно з Шумпетером, підприємець не обов'язково є власником. Його визначення підприємця як новатора стало фундаментом для сучасної теорії підприємництва.

Третя «хвиля» в теорії підприємництва асоціюється з теоретичними дослідженнями австрійської економічної школи, представниками якої були Людвіг фон Мізес і Фрідріх Хайек. Ця хвиля характеризується акцентом на особистісних якостях підприємця, таких як здатність реагувати на зміни в економіці, незалежність в прийнятті і виконанні керівних рішень, а також ролі підприємця як регулятора в ринковій економіці. Тобто, підприємництво є силою, яка підтримує рух ринків до стану рівноваги.

Згідно з поглядами Л. фон Мізеса, економічні суб'єкти діють в умовах невизначеності, їхнє розуміння ринкової ситуації є неповним, а прибуток базується на чисто спекулятивних процесах. Однак, коли розглядається вся економіка, прибутки і втрати вирівнюються, і настає стан рівноваги.

За висловлюваннями Ф. Хайєка, підприємництво більше схоже на стиль людської поведінки, ніж на її конкретний варіант. Основна мета цього стилю полягає в пошуку та вивченні нових економічних перспектив.

Репрезентанти австро-німецької наукової школи, як-от М. Вебер та В. Зомбарт, зробили значний внесок у формування теорії підприємництва. Відповідно до Вебера, підприємницька активність представляє собою реалізацію раціональності в її широкому змісті (ефективність, оптимальне використання інвестованих ресурсів, вибір найшвидшого шляху до досягнення мети і т.д.).

В свою чергу, В. Зомбарт, виокремлюючи головну мету підприємницької діяльності, акцентує увагу на прагненні до розвитку та зростання власного бізнесу. Збільшення прибутку він вважає вторинною ціллю, яка підпорядкована основній і необхідна для створення умов для процвітання бізнесу. Аналізуючи властивості підприємця, Зомбарт приходять до висновку про важливість в його особистості об'єднання ролей «завойовника», «організатора» та «торговця».

Отже, підприємництво в широкому контексті повинно розглядатися як складне соціально-економічне та соціально-психологічне явище, яке формується під впливом його розвитку в контексті історико-економічних особливостей підприємницького середовища та власної психології особистості як активного учасника підприємницької діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процес професійного розвитку компанії

**Предметом дослідження** є психологічні особливості основних етапів становлення і розвитку організації

**Мета.** Метою даної дипломної роботи є вивчення та аналіз психологічних особливостей ключових етапів формування та розвитку організації. Робота має на меті виявити специфічні психологічні фактори та процеси, які суттєво впливають на успішність становлення організації, її подальшого розвитку та адаптації до змінюваних умов середовища.

Ми прагнемо визначити роль психології в різних аспектах організаційного життя: від формування команди та корпоративної культури до стратегічного планування та прийняття рішень. Окрім цього, робота спрямована на розробку

рекомендацій щодо оптимізації процесу становлення та розвитку організації з урахуванням виявлених психологічних особливостей.

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

1. Здійснити аналіз загально-наукових підходів та принципів психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації
2. Визначити організаційні засади та обґрунтувати інструментарій дослідження психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації.
3. З'ясувати професійно важливі якості та визначити критерії оцінки якості основних етапів становлення і розвитку організації.
4. Розробити практичні рекомендації щодо дослідження якості основних етапів становлення і розвитку організації

**Методи дослідження.** Наукова основа дослідження базується на фундаментальних роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, які поглиблено досліджували питання психологічних особливостей ключових етапів формування та розвитку організацій.

Для вирішення завдань, поставлених у роботі, було застосовано набір взаємопов'язаних методів дослідження:

1. Теоретичні: аналіз, інтерпретація, узагальнення.
2. Емпіричні: опитування, тестування (власний опитувальник).

**Наукова новизна отриманих результатів** характеризується наступними ключовими моментами:

1. В даному дослідженні було проведено комплексний аналіз психологічних особливостей, що впливають на основні етапи становлення та розвитку організації, на прикладі «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат». А також було проведено детальний аналіз зв'язків між психологічними особливостями керівництва, корпоративної культури та стрес-менеджменту та різними етапами життєвого циклу організації.

2. На основі зібраних даних було розроблено та запропоновано інноваційний комплекс психодіагностичних методик та критеріїв для

професійно-психологічного розвитку організації. Цей комплекс дозволяє ефективніше проводити діагностику та планування дій щодо подальшого розвитку організації, враховуючи специфіку її психологічного клімату.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що отримані результати рекомендовані для використання у будь-якій організації та реалізовані її керівництвом.

Крім того, практична значущість отриманих результатів полягає у використанні психодіагностичного інструментарію у професійному розвитку організації та його впровадження в навчальний процес під час професійної підготовки спеціалістів керуванням організаційними процесами в організаціях.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) і 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 45 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 4 таблиці та 6 рисунків.



## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗГЛЯДУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

### **1.1 Поняття психологічних особливостей становлення та розвитку організації**

Психологія організації спрямована на допомогу організаціям, задля оцінки розвитку компанії, навичок та здібностей працівників та їх бажання розвиватись [1, ст. 7].

Простими словами, психологія організації займається вивченням поведінки людей на роботі. Вона спрямована на оцінені індивідуального, групового та організаційного прогресу та використання цього дослідження для окреслення подальших дій, які будуть спрямовані на ефективний розвиток організації та робітників.

Психологія організації, насамперед вивчає узгодження інтересів організації з потребами її працівників. Її ціль полягає у покращенні якості життя та умов співробітників, задля досягнення розвитку та позитивного результату [2, ст. 12].

Організаційні психологи вивчають питання ефективності організаційної комунікації, а саме взаємодію та співпрацю учасників робочого процесу. Данні знання допомагають керівникам організацій переглянути систему задля покращення робочої діяльності.

Розглянемо певні переваги організаційної психології як для організацій, так і для працівників [3, ст. 27; 4, ст. 65].

#### *Для організацій*

Використання програми організаційної психології має багатогранні переваги для організації, тому що дана галузь спрямована на підтримку інтересів компаній та її працівників. Також вона виконує функції примир'я між ними.

Ціль даної програми в тому, щоб компанії використовували стратегії зміцнення культури організації. Це є запорукою здорового клімату, що в разі підвищує продуктивність працівників. А отже це зменшує витрати на нову робочу силу і оборот.

#### *Для працівників*

Завдання, які є складовою психології організації, сприяють ефективному вирішенню багатьох проблем. Часто до їх вирішення включаються самі працівники, і це дає можливість відчутти їм себе частиною вирішення той чи іншої проблеми.

Окрім того, дана сфера показує підвищення якості життя співробітників. Спеціальні психологи пробують дізнаватись про їх інтереси та запускають захід, що спрямований на погодження декількох сфер життя: особиста сфера, кар'єрна сфера та відносини в колективі, а це в свою чергу дає відчуття комфорту [5, ст. 45].

Базовими питаннями психології організації є:

#### 1. Вербування

Психологія організації надає допомогу відділу ресурсів формувати та розвивати функцію найму, вибір кадрів, сюди входить оцінка вибору, оголошення стосовно роботи та вибір кваліфікації [6, ст. 21].

#### 2. Розвиток та навчання працівників.

Психологи в сфері промисловості роблять аналіз робочого процесу та визначають здібності та вміння, які треба для певної роботи. Результати отримані в ході аналізу використовують для розробки спеціальної програми розвитку та навчання співробітників [7, ст. 11].

#### 3. Задоволеність працівників і робота – життя

Психологія організації вивчає питання вдоволеності роботою, наявності мотивації та безпеки співробітників.

Значення даної галузі полягає у наданні оцінки щастю та комфорту співробітників та пошуку шляху удосконалення трудового процесу та використання програми розвитку [8, ст. 45].

#### 4. Оцінка діяльності

Психологія організації надає допомогу компаніям робити контрольний зріз продуктивності та успішності своїх працівників, визначати недоліки та розробляти заходи щодо покращення ситуації. В результаті оцінення, працівники залишають відгуки, які використовують для винагороди співробітників або підвищення [46, ст. 151].

#### 5. Розвиток організації та управління

Психологія організації займається організаційною структурою та покращенням продуктивності. Для визначення рівня ефективності, продуктивності та прибутковості, що дає змогу приймати рішення, пов'язані з роботою і використовується дана область [48, ст. 22].

Різні психологічні особливості впливають на формування організації, на об'єднання людей задля досягнення спільних цілей. Далі представлено ключові психологічні особливості що сприяють формуванню організації:

- **Мотивація осіб**, що працюють в організації, має велике значення для позитивного розвитку. Адже вмотивовані люди працюють краще та швидше досягають цілей.

Мотивація — це важливий психологічний компонент організації, який спонукає людей досягати своїх цілей і працювати над досягненням цілей організації. Це стосується внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють і підтримують поведінку індивіда щодо досягнення певної мети чи діяльності. Мотивація може бути внутрішньою, коли люди керуються особистими цілями, інтересами та цінностями, або зовнішньою, коли люди мотивовані зовнішніми винагородами чи стимулами [47, ст. 111].

Лідерство в мотивації працівників є вирішальним. Лідерам треба розуміти потреби, цілі та цінності працівників і створювати комфортну атмосферу, яке сприяє мотивації. Вони можуть зробити це, запропонувавши чіткі цілі та очікування, визнання та винагороду за досягнення, а також можливості для зростання та розвитку [12, ст. 41].

Організації можуть застосовувати різноманітні стратегії для мотивації своїх працівників, а саме використання різних стимулів, наявність зворотного зв'язку, сприяння гармонії між особистим життям та роботою і створення комфортної атмосфери на роботі. І після таких заходів, співробітники відчують мотивацію та цікавість, що посприяє стимуляції успіху.

Таким чином, мотивація є критично важливим психологічним компонентом організації, який може спонукати людей досягати своїх цілей і сприяти успіху організації. Керівники та організації повинні розуміти важливість мотивації та створювати робоче середовище, яке сприяє мотивації та залученню працівників.

Ось деякі додаткові моменти щодо мотивації як психологічної складової організації [13, ст. 12]:

Типи мотивації. 1. Внутрішня мотивація стосується внутрішнього спонукання до виконання діяльності через її невід'ємну цінність або інтерес. 2. Зовнішня мотивація стосується зовнішніх винагород або стимулів, які спонукають людей виконувати певну діяльність. 3. Теорія самовизначення припускає, що люди мотивовані, коли вони мають автономію, компетентність і зв'язок у своїй роботі.

Важливість мотивації для індивідуальної ефективності: Мотивація відіграє вирішальну роль у індивідуальній продуктивності в організації. Коли люди мотивовані, вони з більшою ймовірністю братимуть виклики, будуть наполегливими, стикаючись з перешкодами, і працюватимуть на вищому рівні.

Важливість мотивації для ефективності організації: Мотивація також має значний вплив на ефективність організації. Коли співробітники мотивовані та залучені, вони, швидше за все, сприятимуть досягненню цілей і завдань організації, що призведе до підвищення продуктивності та кращих результатів [14, ст. 30].

Проблеми з мотивацією: існує кілька проблем з мотивацією в організації, включаючи виснаження, незахищеність роботи, відсутність визнання та

відсутність можливостей для зростання. Організації повинні вирішити ці виклики, щоб створити мотивовану робочу силу.

Мотивація та постановка цілей: постановка цілей є ефективним способом мотивації людей в організації. Коли люди мають чіткі, складні та досяжні цілі, вони, швидше за все, будуть мотивовані для їх досягнення. Організації можуть використовувати встановлення цілей, щоб узгодити індивідуальні цілі з цілями організації, створюючи відчуття мети та мотивації [15, ст. 185].

Підводячи підсумок, можна сказати, що мотивація є критично важливим психологічним компонентом організації, який відіграє значну роль у індивідуальній та організаційній ефективності. Організації повинні розуміти різні типи мотивації та виклики мотивації та створювати робоче середовище, яке сприяє мотивації та залученості.

Лідерство є вирішальним моментом у формуванні організації. Адже якщо воно якісне, то має можливість надихати людей і виховати почуття роботи в команді, тоді як неякісне лідерство навпаки призводить до відсутності орієнтирів та мотивації.

Психологічне лідерство – це вибір, підготовка та вплив на послідовників із різноманітними талантами, навичками та здібностями, одночасно сприяючи самоефективності, надії, оптимізму та стійкості послідовників. Психологічний лідер орієнтує цих послідовників на місію та цілі організації та дає послідовникам можливість вільно та пристрасно застосовувати емоційну, розумову та фізичну енергію для їх досягнення [16, ст. 20].

Психологічний лідер сприяє позитивним та повним надії зусиллям своїх послідовників, шанобливо ділячись чітким баченням майбутнього стану таким чином, який резонує з самоефективністю та стійкістю послідовників.

Щоб досягти цього, психологічне лідерство передає невідповідність майбутнього бачення реальності поточного стану. Бачення майбутнього стану ділиться зрозумілим способом, який послідовники можуть легко перекласти в дії щодо поточного стану. Використовуючи стійкість, критичне мислення, автентичність, інстинкт, переконання та комунікативні навички, психологічний

лідер збирає та аналізує відгуки та думки послідовників, щоб отримати ясність і усунути двозначність у спробі створити загальне розуміння та спільне бачення, яке впливає на послідовників сприйняти та прийняти бажаний майбутній стан як вигідний стан, для досягнення якого варто викласти як особисті, так і організаційні ресурси [40, ст. 16].

Завдяки взаємовигідному обміну між лідером і членом, психологічне лідерство культивує стан покращення, оскільки вони прагнуть розумового та емоційного зростання для себе та особистого зростання, психічного благополуччя та фізичного зцілення для своїх послідовників.

**Ефективна комунікація** є вагомою складовою успіху компанії, чіткі дії та зв'язки є гарантією, що всі працюють в одному напрямку задля досягнення загальних цілей.



Важливою психологічною рисою лідерства є спілкування. Воно передбачає обмін інформацією, ідеями та думками між лідером і послідовниками. Ефективна комунікація допомагає лідерам створити чітке бачення та спрямувати свою команду, побудувати довіру та стосунки з членами команди, а також мотивувати та надихати їх на досягнення спільних цілей.

Існує кілька способів, за допомогою яких спілкування впливає на лідерство. Ось кілька прикладів [17, ст. 130]:

**Ясність бачення:** гарна комунікація дає змогу лідеру сформулювати цілі, донести мету до колективу, визначити його очікування від команди та зазначити обов'язки та кінцеві результати.

**Налагодження стосунків:** гарне спілкування відтворює стосунки між лідерами та колективом. Це допомагає лідерам зрозуміти потреби та бажання колективу створити комфортне середовище для співпраці.

**Довіра та впевненість:** зміцнити довіру та впевненість серед членів команди допомагає спілкування. Це дає можливість вільно ділитися інформацією, чути відгуки та пропозиції і приймати конкретні рішення на основі отриманої інформації. Це створює культуру довіри та відкритості, де члени команди відчують, що їх цінують і поважають.

Мотивація та натхнення. Ефективне спілкування допомагає керівникам мотивувати та надихати членів команди. Це дає їм змогу надавати зворотний зв'язок, визнавати та винагороджувати хороші результати, а також заохочувати членів команди ризикувати та впроваджувати інновації. Це створює почуття власності та відповідальності серед членів команди, що спонукає їх досягати спільних цілей.

Підсумовуючи, ефективне спілкування є важливою психологічною рисою лідерства. Це дозволяє лідерам створити чітке бачення, будувати стосунки, встановлювати довіру та впевненість, а також мотивувати та надихати членів команди на досягнення спільних цілей [18, ст. 34].

**Динаміка групи:** динаміка всередині групи може мати значний вплив на функціонування організації. Наприклад, конфлікти між членами можуть перешкоджати прогресу, тоді як згуртована група може працювати ефективніше.

Групова динаміка відноситься до моделей взаємодії та стосунків, які розвиваються між членами групи. Це важливий психологічний аспект організації, оскільки він може впливати на поведінку та продуктивність окремих людей і групи в цілому [43, ст. 6675].

Ось кілька способів, якими групова динаміка може вплинути на організацію:

**Комунікація:** Групова динаміка може впливати на моделі спілкування всередині організації. Наприклад, у групі, де учасники відчують себе комфортно діляться своїми ідеями та думками, ймовірно, буде більш відкрите та ефективне спілкування. І навпаки, у групі, де йде боротьба за владу або де члени не сприйнятливі до різних точок зору, спілкування може бути обмеженим або неефективним.

**Прийняття рішень:** групова динаміка також може впливати на прийняття рішень в організації. Наприклад, група, яка цінує консенсус і співпрацю, може зайняти більше часу, щоб прийняти рішення, але може прийти до більш ефективних рішень. З іншого боку, група, яка цінує швидкість і ефективність,

може швидко приймати рішення, але може пропустити важливі перспективи та інформацію [50, ст. 6].

**Вирішення конфліктів:** Групова динаміка також може вплинути на спосіб вирішення конфліктів в організації. Група, яка цінує співпрацю та взаємну повагу, швидше за все, шукатиме взаємовигідні рішення, які принесуть користь усім залученим сторонам. І навпаки, група, яка цінує конкуренцію та перемогу, з більшою ймовірністю вступить у деструктивний конфлікт, який завдасть шкоди стосункам і результатам.

**Лідерство:** Групова динаміка також може впливати на роль і ефективність лідерів в організації. У групі, де члени є дуже незалежними та самокерованими, лідеру може знадобитися менше керівництва та вказівок. З іншого боку, у групі, де члени менш самостійні або мають конкуруючі пріоритети, лідеру може знадобитися надати більше вказівок і підтримки, щоб переконатися, що всі вирівнюються та працюють для досягнення спільних цілей [19, ст. 101].

Підсумовуючи, групова динаміка є важливим психологічним аспектом організації, який може впливати на спілкування, прийняття рішень, вирішення конфліктів і лідерство. Розуміння групової динаміки та керування нею може допомогти організаціям створити більш продуктивну, позитивну та спільну робочу атмосферу.

**Організаційна культура:** культура організації може впливати на те, як люди взаємодіють один з одним і як вони сприймають свою роботу. Позитивна та сприятлива культура може сприяти почуттю причетності та відданості організації.

Культура організації може бути одним із її найсильніших активів або найбільшим недоліком. Насправді, було стверджено, що організації, які мають рідкісну культуру, яку важко імітувати, користуються конкурентною перевагою (Barney, 1986). В опитуванні, проведеному консалтинговою компанією Bain & Company у 2007 році, світові бізнес-лідери визначили, що корпоративна культура є такою ж важливою, як і корпоративна стратегія для успіху бізнесу. Це не дивно



для керівників успішних компаній, які швидко пояснюють успіх компанії на культуру організації [31, ст. 43].

Культура або спільні цінності в організації можуть бути пов'язані з підвищенням продуктивності. Дослідники виявили взаємозв'язок між організаційною культурою та продуктивністю компанії щодо показників успіху, таких як доходи, обсяг продажів, частка ринку та курс акцій. У той же час важливо мати культуру, яка відповідає вимогам середовища компанії. У тій мірі, в якій спільні цінності є прийнятними для відповідної компанії, продуктивність компанії може виграти від культури.

Наприклад, якщо компанія працює у галузі високих технологій, культура, яка заохочує інноваційність і здатність до адаптації, сприятиме її продуктивності. Однак, якщо компанія в тій самій галузі має культуру, що характеризується стабільністю, високою повагою до традицій і сильною перевагою дотримання правил і процедур, компанія може постраждати через свою культуру. Іншими словами, подібно до того, як «правильна» культура може бути конкурентною перевагою для організації, «неправильна» культура може призвести до труднощів у продуктивності, може бути відповідальною за організаційний провал і може служити перешкодою, що заважає компанії змінюватися та ризикувати [20, ст. 14].

Крім того, що організаційна культура впливає на продуктивність організації, вона є ефективним механізмом контролю, який диктує поведінку працівників. Культура є більш потужним способом контролю та управління поведінкою працівників, ніж організаційні правила та норми. Наприклад, коли компанія намагається покращити якість обслуговування клієнтів, правила можуть бути некорисними, особливо коли проблеми, які виникають у клієнтів, є унікальними. Натомість створення культури обслуговування клієнтів може досягти кращих результатів, заохочуючи співробітників думати як клієнти, знаючи, що пріоритети компанії в цьому випадку чіткі: залишати клієнта задоволеним краще, ніж інші проблеми, такі як економія витрат на відшкодування. Таким чином, здатність розуміти організаційну культуру та

впливати на неї є важливим елементом для менеджерів, які мають бути у своєму наборі інструментів, коли вони виконують свою функцію контролю P-O-L-C, а також свою функцію організації [21, ст. 74].

**Сприйняття та ставлення:** сприйняття та ставлення людей до організації та її цілей також можуть впливати на її формування. Позитивне ставлення та сприйняття можуть призвести до підвищення мотивації та відданості.

Загалом, психологічні особливості організації відіграють вирішальну роль у її формуванні та успіху. Розуміючи ці особливості, люди можуть працювати разом більш ефективно та створювати позитивне та продуктивне робоче середовище.

## **1.2. Сучасний стан психологічних особливостей у становлення організації**

Будь-яка організація, яка претендує на роль хорошого роботодавця, хотіла б усунути вищезазначені дисбаланси настільки, наскільки це можливо з операційної точки зору. Як писалося раніше, позитивний і негативний досвід роботи — крім оплати праці та пайків — має значні побічні наслідки для особистого життя людей. Наприклад, одне дослідження показало, що незадоволеність матері своєю роботою може сприяти проблемам поведінки її дітей [22, ст. 44].

Однак, окрім моральної аргументації для того, щоб зрівняти терези щодо психологічного благополуччя, є також вагома економічна аргументація. Всеосяжна база доказів показує, що вища задоволеність працівників пов'язана з вищою прибутковістю і що це явище не обмежується посадами компанії з вищими прибутками. Розглянемо випадок персоналу служби підтримки клієнтів: один експеримент показав, що тижневі продажі операторів кол-центру зросли на 13 відсотків, коли щастя операторів зросло на один пункт за шкалою від одного

до п'яти.14 Задоволеність працівників і задоволеність клієнтів, як правило, взаємопов'язані в руках [21, ст. 77].

Ще один прямиий зв'язок між задоволеністю співробітників і результатами діяльності – це плинність кадрів. У зв'язку з пандемією COVID-19 як у Сполучених Штатах, так і в інших розвинутих економіках більше людей, ніж будь-коли, залишають роботу добровільно.

І хоча конкуренція за таланти між професіоналами, такими як інженери-програмісти та медики гостра, рівень вакансій на багатьох низькооплачуваних роботах також захмарний. У Сполучених Штатах, Об'єднаному Королівстві та Європейському Союзі незаповнені посади рясніють, серед іншого, у секторах гостинності, розваг і логістики. Для компаній втрата персоналу означає дорогий і трудомісткий набір і перенавчання [23, ст. 24].

Психологічне благополуччя на роботі є одним із найважливіших факторів у прийнятті працівниками рішень залишитися чи піти. Незалежно від рівня доходу, працівники, які «повністю погоджуються» з тим, що вони пишаються організацією, в якій вони працюють, значно частіше також казали, що вони відмовилися б від роботи в іншій організації, навіть якщо вона пропонувала б вищу оплату. Звісно, люди на високооплачуваних посадах, як правило, були більш лояльними, але різниця в лояльності між співробітниками, які відчували гордість, і тими, які не відчували, була драматичною для всіх категорій доходу.

Незалежно від того, мотивовані чи міркуваннями справедливості, чи кінцевими вигодами, роботодавцям було б добре розглянути способи покращення досвіду роботи для тих, хто має менші доходи.

Для початку лідери можуть розглядати це як подорож із шістьма кроками [24, ст. 37]:

1. Зрозумійте, що більшість людей на всіх рівнях організації шукають більше, ніж просто гроші від своєї роботи — вони хочуть задовольнити свої психологічні потреби.
2. Визнайте, що обставини працівників суттєво відрізняються в різних роботах і командах і часто дуже відрізняються від обставин самих керівників.

3. Проаналізуйте, наскільки ефективно психологічні потреби задовольняються на кожному типі роботи та в кожній частині організації, порівнюючи продуктивність з колегами та передовий досвід.

4. Визначте, як психологічні потреби можна краще задовольнити — як правило, шляхом змін у корпоративній культурі, поведінці та повсякденній практиці роботи.

5. Дійте, створюючи ініціативи, проекти та процеси, щоб допомогти працівникам відчувати себе більш майстерними на роботах, які, наскільки це можливо, більш базуються на навичках, автономні, зв'язані, цікаві чи цілеспрямовані.

6. Відстежуйте та оцінюйте результати як з точки зору того, наскільки співробітники задоволені своїми психологічними потребами, так і з точки зору комерційних результатів і добробуту співробітників [25, ст. 53].

Найкращі пропозиції щодо того, як змінити робочі місця чи процеси, або як зробити робоче місце більш психологічно задовільним, майже напевно надійдуть від самих працівників. Дійсно, процес обговорення проблем і можливостей, а також прислуховування до щоденного досвіду співробітників сам по собі є основною частиною створення позитивних змін. Багато підприємств уже регулярно розмовляють зі своїми працівниками про залученість і задоволеність співробітників.

Однак життєво важливо базувати ці дискусії не тільки на фундаментальних потребах працівників, таких як фізична безпека та оплата праці. Стиль розмови повинен бути зосереджений як на тому, що люди думають про роботу, так і на тому, як вони ставляться до роботи. Такі дискусії, ймовірно, викличуть низку відповідей — як позитивних, так і негативних, — які лідери повинні використовувати як шанобливо, так і вміло [26, ст. 30].

На додаток до інтенсивних процесів залучення співробітників, існує ряд практичних форм поведінки, які лідери можуть заохочувати за допомогою мислення, спілкування, рольової моделі, навчання та процесів управління продуктивністю. Для низькооплачуваних працівників дії та поведінка

безпосередніх керівників можуть мати величезне значення. Деякі з практик, які приносять позитивні результати майже в кожній ситуації, включають наступне:

**Визнайте компетентність:** часто переглядайте роботу за день (без засудження чи звинувачення) і запитуйте, що ви, як менеджер або лідер, можете зробити, щоб полегшити наступний день. Дякуйте і хваліть людей за (добре) виконану роботу. Використовуйте навички окремих людей за допомогою делегування. Забезпечуйте регулярний зворотний зв'язок, орієнтований на вирішення проблем.

Наприклад, оператори заводу та машини на Додатку 2, які сказали, що вони змогли використати свої навички, можливо, все ще мали завдання виробничої лінії, які були справедливо встановлені. Але їхня фабрика організовувала короткі двосторонні брифінги при кожній зміні зміни, що дозволяло працівникам допомогти приймати рішення про те, як виконуватимуться операції [27, ст. 152].

**Надайте автономію:** зосередьтеся на кінцевій меті, що має бути досягнуто, і чому, і дозвольте співробітникам вирішувати — або принаймні дати їм право голосу — як цього досягти. Надайте працівникам на першому місці свободу дій щодо прийняття відповідних рішень. Запитайте співробітників, як вони ставляться до роботи, і по-справжньому вислухайте їхні відповіді.

Наприклад, помічники роздрібною торгівлі, яким на власний розсуд надано право приймати повернення від клієнтів або роздавати ваучери в конкретних ситуаціях, швидше за все, не тільки зроблять клієнтів щасливішими та впевненішими, але й самі почуватимуться краще.

**Налагоджуйте зв'язки:** організуйте регулярні (наприклад, щоденні) зустрічі на початку кожного дня (або зміни) і виділіть час для спілкування. Створюйте регулярні перерви або заходи, які допомагають будувати соціальні зв'язки. Дійте рішуче, щоб викоринити будь-яке залякування чи переслідування. Хваліть і сприяйте співчутливим лідерам.

Наприклад, одній компанії з догляду за шкірою, чії електронні торгові агенти працюють виключно вдома, вдалося підтримувати високий рівень задоволеності персоналу, організовуючи регулярні особисті зустрічі, а також

віртуальні групові зустрічі протягом пандемії COVID-19. , що дозволило людям відчувати більше зв'язку зі своїми колегами [28, ст. 1].

Вселяйте сенс: завжди пояснюйте «чому» за завданнями та пов'язуйте причину з цілями, які виходять за межі заробляння грошей (наприклад, пишатися продуктом або послугою організації). Допоможіть зробити роботу цікавішою, підвищуючи кваліфікацію людей, щоб вони могли виконувати більш складні чи різноманітні завдання. Просто запитайте людей, що зробить їхню роботу цікавішою.

Наприклад, працівники елементарних професій на прикладі 2, які сказали, що вони все ще вважають свою роботу значущою, цілком могли отримати користь від того самого ставлення, яке зустрів президент Джон Ф. Кеннеді, коли він відвідав НАСА в 1962 році. Коли президент зустрів двірника в У коридорі і запитав його, яка його роль, двірник відповів: «Я допомагаю відправити людину на Місяць».

Обговорити мету: виділіть час для команд, щоб подумати про вплив компанії на світ. Використовуйте бесіди один на один, щоб краще зрозуміти індивідуальне відчуття мети співробітників і обговорити, як вони можуть діяти відповідно до цього в робочому середовищі [29, ст. 135].

Наприклад, для працівника виробника одягу керівник може зробити цю роль більш повноцінною, регулярно ділячись позитивними повідомленнями, фотографіями чи відео від усміхнених клієнтів, які носять одяг компанії.

### **1.3. Формування аспектів психологічних особливостей у становлення організації**

Оскільки рекордна кількість працівників звільняється з роботи, компанії зайняті пошуками способів зробити умови праці у своїй організації привабливішими та стійкішими. Багато компаній можуть похвалитися гнучким графіком роботи, хорошими пільгами і, звичайно, більш високою оплатою праці.

А деякі йдуть далі, уважно розглядаючи, як ролі в організації можуть задовольнити психологічні потреби людей [21, ст. 74].

Керівники бізнесу усвідомлюють ці емоційні потреби — чи то почуття винагороди, яке виникає у працівників, коли вони чогось досягають, чи розчарування, яке вони відчують, коли їх мікрокерують, чи гнів, який вони відчують після несправедливого поводження, бажання бути частиною групи чи бажання, щоб їх робота була цікавою та змістовною.

Проте багато керівників помилково вважають, що лише інші професіонали, які досягли подібного успіху — і фінансової винагороди, яка приходить із ним — справді цінують нефінансові аспекти своєї роботи.

Люди на низькооплачуваній роботі також хочуть, щоб їхні психологічні потреби на роботі були задоволені. Проте дані показують, що ці потреби, як правило, залишаються незадоволеними, набагато частіше, ніж у випадку з високооплачуваними [22, ст. 2905].

Дещо з цього може бути неминучим: наприклад, працівнику виробничої лінії можна надати лише стільки автономії, а роботі водія вантажівки може не вистачати соціального контакту. Однак більшість робіт можна покращити, щоб забезпечити набагато більший ступінь психологічного задоволення.

У цій статті описані дані та аналіз, що ілюструють перевагу, яку всі працівники віддають психологічно задовільній роботі, і те, як поточна практика роботи, здається, посилює існуючу нерівність. Також розглядаємо, що можуть зробити бізнес-лідери, щоб задовольнити психологічні потреби своїх низькооплачуваних працівників.

Доброю новиною є те, що здебільшого компанії мають прямий контроль над діями, які можуть покращити ситуацію. Більше того, багато практик, які потрібні — хоч і вимагають певного часу та зусиль — зазвичай не вимагають прямих грошових витрат. Фактично, краще задоволення психологічних потреб працівників, як правило, корелює з вищими доходами та прибутками [23, ст. 16].

Тисячі років філософи сперечалися про те, що таке «хороше життя» — життя з більшим прогресом, задоволенням або метою. Тепер сучасні науки —

нейронаука, ендокринологія (гормони), психологія, антропологія та еволюційна біологія, серед інших — наздогнали згаяне. Усі погоджуються: бути людиною — це набагато більше, ніж виживати та продовжувати рід.

У певному сенсі знаменита ієрархія потреб Маслоу була і правильною, і неправильною водночас. З одного боку, було визнано, що люди мають багато бажань на додаток до основних тілесних потреб, таких як вода, їжа та притулок. З іншого боку, він передбачав фіксовану ієрархію, де психологічні потреби, такі як приналежність і самооцінка, ставали актуальними лише після того, як були задоволені основні фізичні потреби та потреби безпеки. Однак сучасні дослідження показали, що ці потреби існують паралельно і що благополуччя людини може бути покращено, наприклад, за рахунок хороших соціальних стосунків, навіть якщо її основні фізичні потреби та потреби безпеки не повністю задоволені [24, ст. 49].

На всіх рівнях доходу найважливішими факторами задоволеності людей роботою були міжособистісні стосунки та цікава робота. Нещодавній аналіз McKinsey причин, чому співробітники залишають свої робочі місця в рекордній кількості (Велике виснаження, або те, що багато хто називає Великою відставкою), показав, що найважливішими факторами були соціальні та психологічні, включно з тим, що їхня організація чи керівник не відчували цінності чи ні мати почуття причетності до роботи.

Кількісний аналіз понад 16 000 працівників у всьому світі у 2015 році показав, що на всіх рівнях доходу найважливішими факторами, що визначають задоволеність людей роботою, були міжособистісні стосунки та наявність цікавої роботи — на кожен з них припадає близько 20 відсотків пояснюваної варіації. Навпаки, на рівень оплати праці припадало лише 4 відсотки варіації задоволеності людей роботою [25, ст. 75].

У репрезентативному глобальному опитуванні майже 50 000 людей у 38 країнах понад 60 відсотків респондентів погодилися або повністю погодилися з твердженням «Я б із задоволенням мав оплачувану роботу, навіть якби мені не потрібні були гроші». Лише близько 40 відсотків погодилися або повністю



погодилися з твердженням «Робота — це лише спосіб заробити гроші, не більше».

У тому ж дослідженні для всіх професій і рівнів доходу лише 16 відсотків респондентів оцінили «високий дохід» як важливіший за наявність «цікавої роботи». Як показано на прикладі 1, середня важливість «цікавої роботи» була рівною або вищою за «високий дохід» у всіх професійних групах, включаючи найнижчооплачувані.

Average reported importance of a high income and an interesting job by occupation, scale of 1 (not at all important) to 5 (very important); n = 45,800

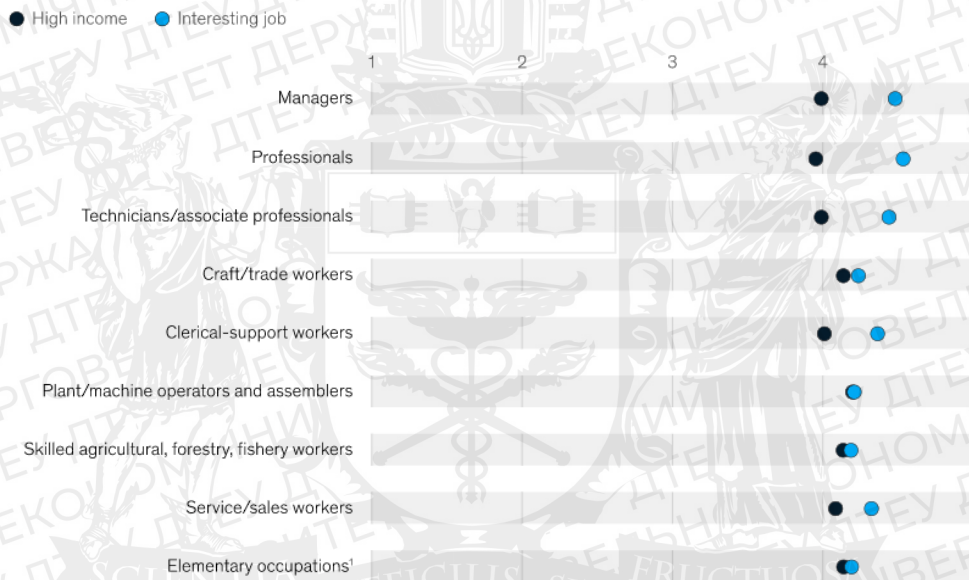


Рис.1.1. Аналіз McKinsey причини, чому співробітники залишають свої робочі місця в рекордній кількості

Однією з найвидатніших моделей людської мотивації, широко застосовуваної до організаційних досліджень і досліджень зайнятості, є теорія самовизначення психологів Річарда Райана та Едварда Десі. Відповідно до цієї теорії, а також великої кількості емпіричних доказів, усі працівники мають три основні психологічні потреби — компетентність, самостійність і зв'язок — і задоволення цих потреб сприяє високоякісній роботі та більш широкому благополуччю. Додаткові дослідження, у тому числі власні дослідження McKinsey, також виявили зв'язок між позитивними результатами (як для роботодавця, так і для працівника) і залученість співробітників, часто втілені в

запитання про те, наскільки працівники вважають свою роботу цікавою та цілеспрямованою [26, ст. 35].

Спираючись на цю літературу, а також на великий глобальний набір даних, зібраних Міжнародною програмою соціальних досліджень, можна подивитися, наскільки добре психологічні потреби працівників задовольняються в різних типах професій, починаючи від керівних і професійних робіт до низькооплачуваних ролей, наприклад у сфері обслуговування клієнтів, прибирання та утилізації відходів. Враховуючи наявні дані, зосередилися на п'яти психологічних потребах: компетентність (пов'язана з поняттям майстерності), автономія (пов'язана з контролем і свободою волі), зв'язок (включаючи позитивні стосунки), значення (оцінене тим, наскільки цікаві люди знаходять свою роботу), і мета (проксі, наскільки люди пишаються своїми організаціями) [27, ст. 152].

Результати вражаючі (рис. 1.3.). По-перше, хороша новина: на чистій основі (враховуючи тих, хто «не згоден» або «повністю не згоден» з тих, хто «згоден» або «повністю згоден») у всіх професіях більша частка працівників вважає, що їхні психологічні потреби задоволені. Навіть серед тих, хто отримав найгірший чистий результат — операторів установок, машин і монтажників, яких запитували про почуття компетентності — близько 48 відсотків сказали, що вони можуть використати «майже весь» або «значну частину» свого минулого досвіду та навичок, проти 23 відсотків які сказали, що не можуть використовувати «майже нічого» зі своїх навичок на роботі. Подібним чином, хоча 23 відсотки працівників простих професій не вважали свою роботу цікавою, більше половини вважали таку.

Net difference between respondents reporting core psychological needs being fulfilled and those reporting needs not being fulfilled by occupation,<sup>1</sup> percentage points; n = 27,000

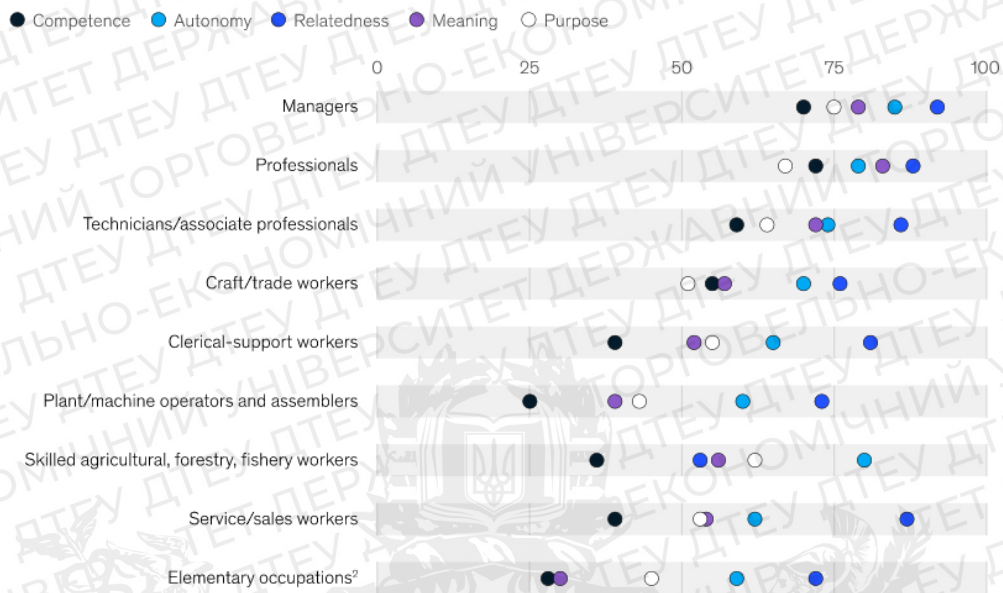


Рис.1.2. Аналіз McKinsey причин, чому співробітники залишають свої робочі місця в рекордній кількості

В абсолютному вираженні більш глобальні працівники — незалежно від їхньої ролі — сприймають більше позитивно, ніж негативно, ступінь задоволення їхніх психологічних потреб [28, ст. 2].

Погана новина, однак, полягає в тому, що це набагато менш вірно для осіб, зайнятих на низькооплачуваних і часто низькокваліфікованих роботах. Відмінності між, скажімо, менеджерами та людьми в елементарних професіях особливо великі з точки зору компетенції (здатність використовувати досвід і навички) і значення (наскільки цікава робота). У цьому сенсі нинішня практика роботи в усьому світі, здається, посилює нерівність, а не зменшує її.

Дані вказують на те, що не все це властиво або безпосередньо визначається характеристиками кожної ролі. Зрештою, деякі люди, які виконують навіть найбільш фізичну, рутинну, повторювану або погано оплачувану роботу, все одно вказують, що їхня робота має сенс, що вони пишаються організацією, в якій вони працюють, і що їхня роль дозволяє їм виражати та задовольняти свої потреби. для компетентності, автономії та зв'язку [29, ст. 135].

Дійсно, потенціал надихання будь-якої роботи яскраво проілюстрований класичною історією про трьох мулярів, які працюють у соборі Святого Павла в Лондоні. Крістоферу Рену, одному з найвідоміших англійських архітекторів в історії, наприкінці 17 століття було доручено перебудувати собор. Одного разу він помітив трьох мулярів на риштуванні, кожен з яких мав дуже різний рівень мотивації та швидкості. Кожному з них він ставив одне й те саме запитання: «Що ви робите?»

Перший муляр, який, здавалося, був найменш задоволений своїм становищем, сказав: «Я муляр. Я тяжко працюю, кладу цеглу, щоб прогодувати сім'ю». Другий муляр, трохи активніший, відповів: «Я будівельник. Я будую стіну». Третій муляр, який, здавалося, працював з великою цілеспрямованістю, сказав: «Я будівельник собору. Я будую великий собор для Всемогутнього».<sup>10</sup> На сучасному робочому місці чудові менеджери та лідери можуть викликати відчуття сенсу, наголошуючи та розмірковуючи разом із працівниками про головний внесок, який їхня організація робить у суспільство [23, ст. 11].

Дослідження McKinsey показують, що суспільство є ключовим джерелом сенсу для працівників разом із компанією, клієнтом, командою та окремою особою. Разом вони складають колективне інтегроване ціле, до якого можуть звертатися лідери. Якщо середня задоволеність роботою нижча для посад із нижчими доходами, незважаючи на те, що багато низькооплачуваних людей справді задовольняють свої психологічні потреби, організації, мабуть, не бачать можливостей для підвищення ефективності. На щастя, у них є багато способів переорієнтувати та покращити свої зусилля [30, ст. 115].

## **Висновки до розділу 1**

Досліджувати психологічні аспекти формування та розвитку організацій можна, використовуючи різноманітні методологічні підходи. Ось більш детальний огляд основних з них:

1. Системний підхід. Цей підхід допомагає оцінити організацію як комплексну систему, що містить різні підсистеми. Він акцентує увагу на взаємодії між різними елементами організації та на тому, як ці взаємодії впливають на загальну продуктивність та ефективність.

2. Історичний підхід. Цей підхід дозволяє аналізувати розвиток організації в контексті її історії. Він допомагає зрозуміти, як минулі події та обставини впливали на поточний стан організації.

3. Комплексний підхід. Цей підхід враховує різні аспекти організації, включаючи її структуру, культуру, процеси, людей та оточення. Він визнає, що всі ці елементи взаємно пов'язані та впливають один на одного.

4. Функціональний підхід. Цей підхід допомагає оцінити організацію через призму її різних функцій, таких як маркетинг, фінанси, управління персоналом та інші. Він допомагає зрозуміти, як ці функції працюють разом для досягнення цілей організації.

5. Емпіричний підхід. Цей підхід базується на використанні даних та досвіду для формування висновків. Він може включати збір та аналіз даних для підтвердження або спростування гіпотез, що стосуються роботи організації.

6. Стратифікаційний підхід. Цей підхід розглядає організацію як ієрархічну структуру з різними рівнями. Він дозволяє оцінити, як різні рівні впливають на загальну ефективність та функціонування організації.

Використання цих методологічних підходів може допомогти отримати більш глибоке розуміння психологічних особливостей становлення та розвитку організацій. Вони відкривають можливість для вдосконалення управління та ефективності організацій, сприяють виявленню ключових факторів успіху та розробці ефективних стратегій розвитку.

А також наведені методологічні підходи становлять основу для подальшого дослідження психологічних аспектів становлення та розвитку організацій. Це дослідження, що розглядається в наступному розділі, зосереджується на конкретному прикладі - «КУСОР Хмелівський

психоневрологічний інтернат», і спрямоване на виявлення та аналіз конкретних психологічних особливостей, що впливають на його становлення та розвиток.



## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «КУСОР ХМЕЛІВСЬКИЙ ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНИЙ ІНТЕРНАТ»**

### **2.1. Загальна характеристика організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»**

КУСОР, психоневрологічний інтернат – державний заклад, розташований у Сумській області України. Ось деякі загальні характеристики організації [33, ст. 2232]:

**Місія:** Основною місією КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат є надання послуг з догляду, лікування та реабілітації осіб з психоневрологічними розладами.

**Послуги:** КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат надає своїм підопічним комплекс послуг, включаючи медичне обслуговування, психологічний та соціальний супровід, навчання та освітні програми.

**Об'єкти:** організація розміщена у великому приміщенні, яке включає житлові приміщення, медичні та терапевтичні кабінети, навчальні заклади та зони відпочинку.

**Персонал:** у Хмельівському психоневрологічному інтернаті «КУСОР» працює команда кваліфікованих фахівців, серед яких лікарі, медичні сестри, психологи, соціальні працівники, педагоги та обслуговуючий персонал.

**Фінансування:** Організація фінансується урядом України, а послуги, які надаються жителям, є безкоштовними.

**Мешканці:** Основними бенефіціарами КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату є особи з психоневрологічними розладами, які потребують тривалого догляду та підтримки. Організація опікується лише дорослими.

**Положення:** Хмельівський психоневрологічний інтернат «КУСОР» діє згідно з положеннями та інструкціями Міністерства охорони здоров'я та

Міністерства соціальної політики України, які контролюють надання послуг з догляду та лікування особам з обмеженими можливостями.

КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат – це організація, яка надає допомогу та підтримку особам із психоневрологічними розладами в Сумській області України. Організація укомплектована кваліфікованими професіоналами, надає широкий спектр послуг своїм мешканцям і діє згідно з постановами та вказівками українського уряду.

Робочий процес в КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат організований таким чином, щоб забезпечити надання якісних послуг з догляду, лікування та реабілітації його вихованців. Ось кілька ключових аспектів організації робочого процесу:

Планування догляду: Кожен мешканець КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату проходить комплексне обстеження для визначення його потреб у догляді та розробки індивідуального плану догляду. План догляду регулярно переглядається та оновлюється відповідно до прогресу мешканця та потреб, що змінюються [34, ст. 971].

Надання послуг: організація надає широкий спектр послуг своїм мешканцям, включаючи медичне обслуговування, психологічну та соціальну підтримку, навчання та освітні програми. Ці послуги надає команда кваліфікованих професіоналів, які працюють разом, щоб забезпечити найкращі результати для мешканців [9, ст. 35].

Позмінна робота: персонал КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату працює позмінно, щоб забезпечити цілодобове охоплення та нагляд за мешканцями. Це гарантує, що жителі отримують своєчасну та належну допомогу та підтримку в будь-який час [35, ст. 19].

Документація та ведення записів: Організація веде детальні записи щодо плану догляду, прогресу та лікування кожного мешканця. Ця документація гарантує, що співробітники знають про потреби кожного мешканця та можуть надавати постійний догляд і підтримку.



Забезпечення якості: КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат має програму забезпечення якості, яка забезпечує відповідність послуг високим стандартам якості та ефективності. Ця програма включає регулярні аудити, оцінки ефективності та ініціативи з постійного вдосконалення.

Навчання та підвищення кваліфікації: Співробітники Хмельівського психоневрологічного інтернату КУСОР проходять постійне навчання та підвищення кваліфікації для вдосконалення своїх знань та навичок. Це гарантує, що організація здатна надавати найкращий догляд і підтримку своїм мешканцям [36, ст. 2288].

Підсумовуючи, робочий процес у КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат організовано таким чином, щоб забезпечити надання якісного догляду та підтримки його вихованцям. Організація встановила процедури планування догляду, надання послуг, позмінної роботи, документації та ведення записів, забезпечення якості, навчання та розвитку персоналу. Дотримуючись цих процедур, КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат має змогу надавати ефективний догляд та підтримку особам із психоневрологічними розладами [37, ст. 137].

## **2.2. Порядок дослідження основних етапів становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»**

Метою даного дослідження є вивчення та аналіз психологічних особливостей ключових етапів формування та розвитку організації. Робота має на меті виявити специфічні психологічні фактори та процеси, які суттєво впливають на успішність становлення організації, її подальшого розвитку та адаптації до змінюваних умов середовища.

Дослідження проводилось на базі Хмельівського психоневрологічного інтернату «КУСОР» Сумської області.

Респондентами дослідження стали 30 співробітників, віком від 25 до 61 років, з них 10 жінок та 20 чоловіків. Стаж роботи варіювався від 5 до 20 років.

До вибірки входили представники різних посад: директор інтернату, завідувач відділенням, головний лікар, старший медичний персонал, молодший медичний персонал, психолог.

Діагностика основних етапів становлення організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат» здійснювалась в V етапів [33]:

I етап – аналіз теоретичного матеріалу з даної проблематики, збір анамнестичних даних про організацію, її становлення та розвиток. Аналіз трудового колективу та його клімату в середині організації;

II етап – включав в себе вибір діагностичного інструментарію та критеріїв для обробки даних. Діагностичним інструментарієм даного дослідження стали такі методики:

1. Діагностичний опитувальник задля визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогоднішнього дня. Задля дослідження та визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогоднішнього дня було проведено опитування співробітників, які працюють в закладі не менше 10 років, мають різну спеціалізацію.

Учасникам опитування, було надано бланки, де був перелік запитань на які треба було відповідати згідно твердженням або чітко «так» чи «ні» або ж обширно у разі відкритого віконця. Перед проходженням опитування всі учасники були проінструктовані та мали право на анонімність.

*Інструкція:* Шановні учасники, Вам треба відповісти на запитання задля визначення стану робочого процесу вашої організації з моменту створення до сьогоднішнього дня. Перша група запитань – треба відповісти чітко «так» чи «ні», друга група запитань потребує відкритої відповіді. Час проходження опитування 30 хв.

Бланк з питаннями представлені у додатку (Додаток А).

2. Тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки; Даний тест надає можливість визначити два основних критерії розвитку організації:

- Критерій «організаційної зрілості»;
- Критерій «проблемності розвитку організації».

Після проходження тесту буде зрозуміло, в якій мірі Ваша організація потребує розвитку. Адже учасникам пропонується висловити свою думку на питання, які на пряму пов'язані з роботою в їх організації. Учасникам треба прочитати кожен можливу ситуацію, яка представлена в опитувальнику та поставити знак «+» у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Більш детальна інформація по тесту «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки, його інтерпретація та бланк з питаннями представлені у додатку (Додаток А).

3. Методика А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»;

Мета: дослідження психологічної атмосфери в колективі.

Структура: 10-бальна методика заснована на методі семантичної різниці.

Середнє значення для кожного елемента розраховується на основі індивідуальних профілів які зазначено в бланку (Додаток А). Відповіді на кожен із 10 пунктів шкали оцінюються зліва направо за шкалою від 1 до 8. За словами респондентів, чим ліворуч стоїть символ «\*», тим нижчий бал і тим дружніша психологічна атмосфера в команді.

При обробці отриманих даних розраховується сума середніх значень і ділиться на кількість балів - 10. Підсумковий індекс коливається від найпозитивнішої оцінки – 10 до найнегативнішої оцінки – 80 балів.

- до 39 – зазначає доброзичливу психологічну атмосферу у колективі;

- 40-59 – середній показник, який свідчить про наявність незначних дестабілізуючих факторів у колективі.

- 60-80 – вказує на погану, ворожу, психологічну атмосферу в колективі.

На основі індивідуальних профілів створюється усереднений профайл, що характеризує психологічну атмосферу колективу.

4. Методика К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості».

Мета: дослідження індексу групової згуртованості.

Структура: Необхідно відповісти на п'ять методичних питань. Кожен має кілька можливих відповідей. Треба уважно читати та серед варіантів відповідей обрати ту, яка найкраще відображає думку респондента. Потім введіть знак «+» у порожню клітинку навпроти обраної відповіді. Відповідь кодується в балах відповідно до значень, зазначених в дужках в анкеті. Зразок анкети методики представлений у додатку (Додаток А).

Рівні групової згуртованості коливаються від максимальної суми – 19 балів до мінімальної – 5 балів:

- 15 і вище балів – високий;
- 14-12 балів – вище середнього;
- 11-7 балів – середній;
- 6 балів – нижче середнього;
- 5 балів – низький.

Обробка даних відбувається шляхом підрахунку набраних балів.

III етап – проведення дослідження. На цьому етапі відбулась практична реалізація дослідження, яка включала опитування працівників та використання методик, які були розглянуті на другому етапі. З учасниками була проведена бесіда, вони отримали інструкції та бланки для заповнення, які містили деталі дослідження та діагностичний інструментарій. Усі дані були анонімні.

IV етап – Обробка даних дослідження. Цей етап включав первинну обробку даних та створення таблиць, які допомогли візуалізувати досліджувані характеристики та спростити процес аналізу. Графічне представлення результатів надало можливість наглядно відобразити динаміку та тенденції, які були виявлені під час дослідження.

V етап – Інтерпретація отриманих результатів та їх подання.

На останньому етапі було проведено узагальнення та проаналізовано дані, отримані завдяки діагностичному інструментарію. Кожний статистично значущий показник був інтерпретований відповідно до опису шкал, наданих у використаних методиках.

## Висновки до розділу 2

Метою даного дослідження є вивчення та аналіз психологічних особливостей ключових етапів формування та розвитку організації. Робота має на меті виявити специфічні психологічні фактори та процеси, які суттєво впливають на успішність становлення організації, її подальшого розвитку та адаптації до змінюваних умов середовища.

Дослідження проводилось на базі Хмельівського психоневрологічного інтернату «КУСОР» Сумської області. Було зазначено загальні характеристики організації Хмельівського психоневрологічного інтернату «КУСОР». Організація встановила процедури планування догляду, надання послуг, позмінної роботи, документації та ведення записів, забезпечення якості, навчання та розвитку персоналу. Дотримуючись цих процедур, КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат має змогу надавати ефективний догляд та підтримку особам із психоневрологічними розладами. Робочий процес у КУСОР організовано таким чином, щоб забезпечити надання якісного догляду та підтримки його вихованцям.

Респондентами дослідження стали 30 співробітників, віком від 25 до 61 років, з них 10 жінок та 20 чоловіків. Стаж роботи варіювався від 5 до 20 років. До вибірки входили представники різних посад: директор інтернату, завідувач відділенням, головний лікар, старший медичний персонал, молодший медичний персонал, психолог.

Діагностика основних етапів становлення організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» здійснювалась в V етапів.

Діагностичним інструментарієм даного дослідження стали такі методики: діагностичний опитувальник задля визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні, тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, Методика А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»; Методика К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості».

Таким чином, реалізація запропонованої програми діагностичного інструментарію та ретельний аналіз загальної характеристики організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» дозволили визначити порядок дослідження основних етапів становлення організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» констатувати та підвести підсумки дослідження.



### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВРАХУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ «КУСОП ХМЕЛІВСЬКИЙ ПСИХОНЕВРОЛОГІЧНИЙ ІНТЕРНАТ» У ЇЇ ПОДАЛЬШІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.1. Дослідження психологічних особливостей основних етапів організації «КУСОП Хмелівський психоневрологічний інтернат»**

Задля дослідження та визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні було проведено опитування співробітників, які працюють в закладі не менше 10 років, мають різну спеціалізацію.

Аналізуючі відповіді працівників організації «КУСОП Хмелівського психоневрологічного інтернату» можна зазначити, що організація зазнала значних змін робочого процесу з моменту створення до сьогодні. Протокол результатів дослідження та графічне відображення результатів подані у додатку (Додаток Б).

Загалом більшість працівників мають схожу думку, на початку свого становлення та розвитку організація «КУСОП Хмелівського психоневрологічного інтернату» мала переважно незадовільні відносини в колективі та з керівництвом, були відсутні традиції, девіз організації, рішення приймалися без участі колективу, конфлікти не вирішувались, структура роботи була незадовільна та бажала кращого, але були і зачатки позитивного розвитку, а це наявність рівноправ'я, носіння форми, проведення керівником закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу.

Аналізуючи відповіді співробітників на сьогоднішній день, ми спостерігаємо позитивну динаміку розвитку організації. Працівники позитивно оцінюють роботу керівника та вважають психологічний клімат в колективі переважає дружелюбний, з'явилися сталі традиції, способи вирішення проблемних питань, керівник підтримує зворотній зв'язок з працівниками, є загальні цілі та шляхи їх досягнення. Набагато менше незадоволених

працівників, але є ще певна частина опитуваних, що мають невирішені питання та хочуть змінити організацію.

Таким чином зазначимо, що організація зазнала значних змін робочого процесу з моменту створення до сьогодні, вони є позитивними. Організація знаходиться на стадії розвитку, та повинна звернути увагу на ту невелику частину працівників, що є невдоволеними і запровадити програму з виправлення стосовно даної ситуації.

Дослідження розвитку організації проводилось за тестом «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки. Даний тест дав можливість визначити два основних критерії розвитку організації:

- Критерій «організаційної зрілості»;
- Критерій «проблемності розвитку організації».

Спочатку проаналізуємо ступінь розвитку організації, яка характерна для організації «КУСОР Хмельвський психоневрологічний інтернат», на думку персоналу. Як показник такого організаційного розвитку «організаційна зрілість» та «проблема розвитку організації» (табл. 3.1., рис. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Рівні розвитку показників розвитку організації «КУСОР Хмельвський психоневрологічний інтернат» (в % від загальної кількості опитаних)

Показники розвитку організації	Рівень розвитку		
	Низький	Середній	Високий
Організаційна зрілість	19,5	57,2	23,3
Проблемність розвитку організації	48,8	38,6	12,6



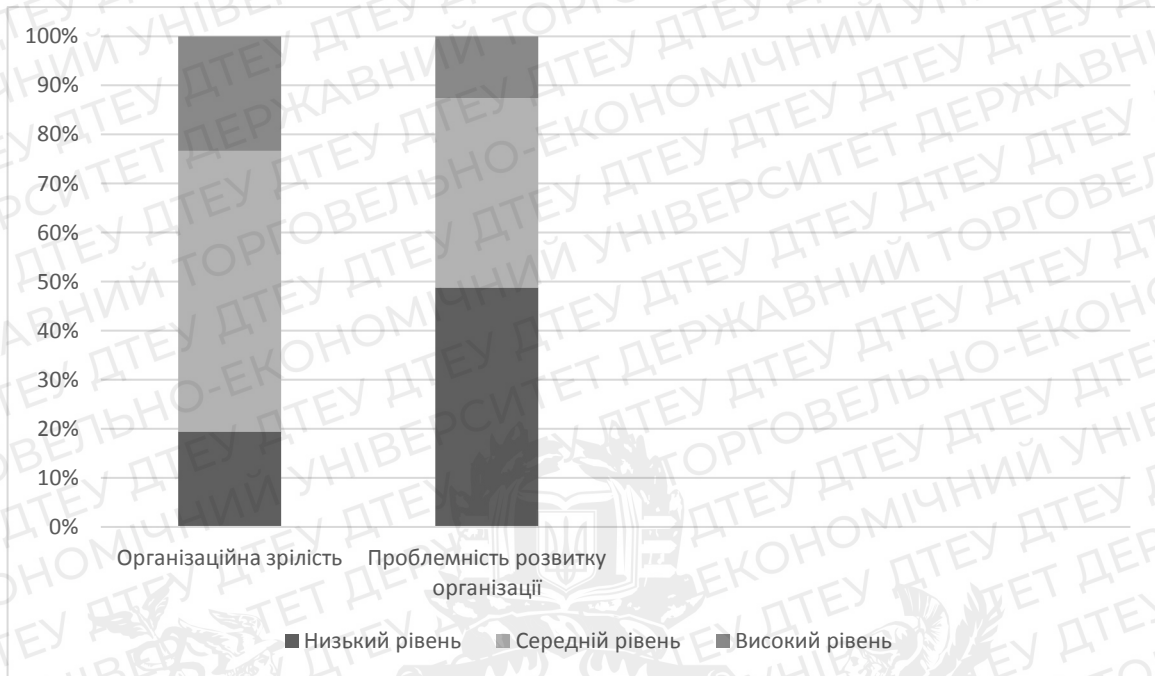


Рис. 3.1. Рівні розвитку показників розвитку організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» (в % від загальної кількості опитаних)

Як видно з отриманих даних, значна кількість опитаних співробітників повідомили про середній рівень розвитку за «організаційною зрілістю» (57,2%) і про низький рівень за «проблемністю розвитку організації» (48,8%). Протокол дослідження представлено у додатку (Додаток В).

Це свідчить про певні позитивні тенденції в організації. Співробітники мають уявлення про цілі організації. Мають можливість брати участь в організаційних заходах. Також є можливості для надання нових ідей та пропозицій щодо покращення процесів організації, але ще не повністю їх реалізували.

В першу чергу організація прагне: створити сприятливі умови праці для співробітників, прагнуть дотримуватись демократичного стилю управління, втілюють новітні напрямки та технології тощо. Проте середній показник «організаційної зрілості» є через недопрацьованість у цьому руслі.

Причому невелика частина опитаних відзначають низький рівень розвитку «організаційної зрілості» (19,5%) та високий рівень «проблемність розвитку організації» (12,6%).

Незважаючи на всі зусилля організації заохотити гармонійний розвиток організації, є певні недоліки в діяльності, адже певна частина вважає, що цілі погано визначені, а деякі з них навіть не відомі співробітникам. Вони не завжди приймають важливі рішення та дуже складно затверджують свої новітні ідеї та пропозиції стосовно процесу роботи. Співробітники не можуть проявити себе в повній мірі.

Таким чином, можна звернути увагу, що керівнику організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат», треба звернути увагу на ту категорію працівників, де є певні невдоволення та переважає ліберальний стиль управління. Щоб співробітники могли вільно володіти доступом до інформаційних ресурсів, чітко виконувати свої обов'язки та бути оціненими конструктивно.

Також було визначено «рівні розвитку організації».

Дані, представлені в таблиці 3.2. та на рисунку 3.2., свідчать, що незначна частина опитуваних працівників вважають рівень розвитку організації «проблемним» (23%). А більша частина співробітників вважають рівень розвитку організації «конструктивним» (64%). Відносно невеликий відсоток опитуваних (13%) вказує на «кризовий рівень» розвитку організації.

Таблиця 3.2.

Рівні розвитку організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат»  
(в % від загальної кількості опитаних)

Рівні розвитку організації	Кількість досліджуваних, %
«Конструктивний» рівень	64 %
«Проблемний рівень»	23 %
«Кризовий рівень»	13 %

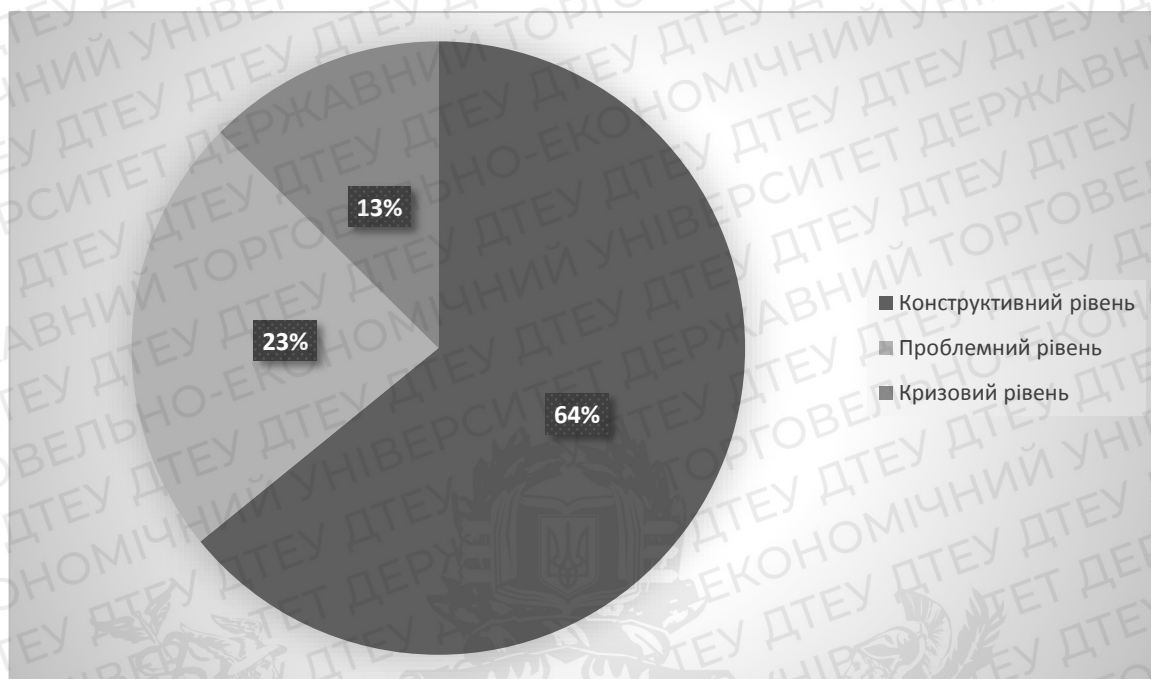


Рис.3.2. Рівні розвитку організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» (в % від загальної кількості опитаних)

Отримані дані свідчать про необхідність незначного доопрацювання щодо поліпшення умов праці всередині організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» та створення більших умов праці для розвитку співробітників тощо. Адже організація знаходиться в стадії розвитку, і перевага «конструктивного» рівня розвитку організації (64%) проти «кризового рівня» (13%), є позитивною динамікою розвитку даної організації.

Результати за третьою діагностичною методикою А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації». Зазначено, що 45% працівників вважають соціально-психологічний клімат у колективі доброзичливим; інші 40% працівників вважають, що у колективі є незначні негативні моменти; і 15% зазначають, що у колективі недоброзичливий соціально-психологічний клімат. Отримані результати наведено у (табл. 3.3.) та (рис 3.3.). Протокол дослідження подано у додатку (Додаток Д).

Показники прояву психологічної атмосфери колективу організації

«КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

Доброзичлива	Нейтральна	Недоброзичлива
45 %	40 %	15 %

Аналізуючі дані, що представлені в табл. 3.3., можна зазначити, що більша кількість опитуваних (45%) вважають психологічну атмосферу у колективі доброзичливою. Стосунки між працівниками комфортні, вони поважають одне одного, через що відзначається продуктивна робота організації. Адже гарні відносини в колективі та сприятливі умови праці, впливають на загальний стан атмосфери в колективі.

На думку 40% опитуваних у колективі є незначні моменти, що негативно впливають на атмосферу колективу в цілому та становлять перешкоду для позитивного розвитку міжособистих відносин.

А інші 15% опитуваних, зазначають про недоброзичливий психологічний стан в колективі. Наче співробітники байдужі один до одного

Графічно результати отриманих даних представлено на рисунку 3.3.

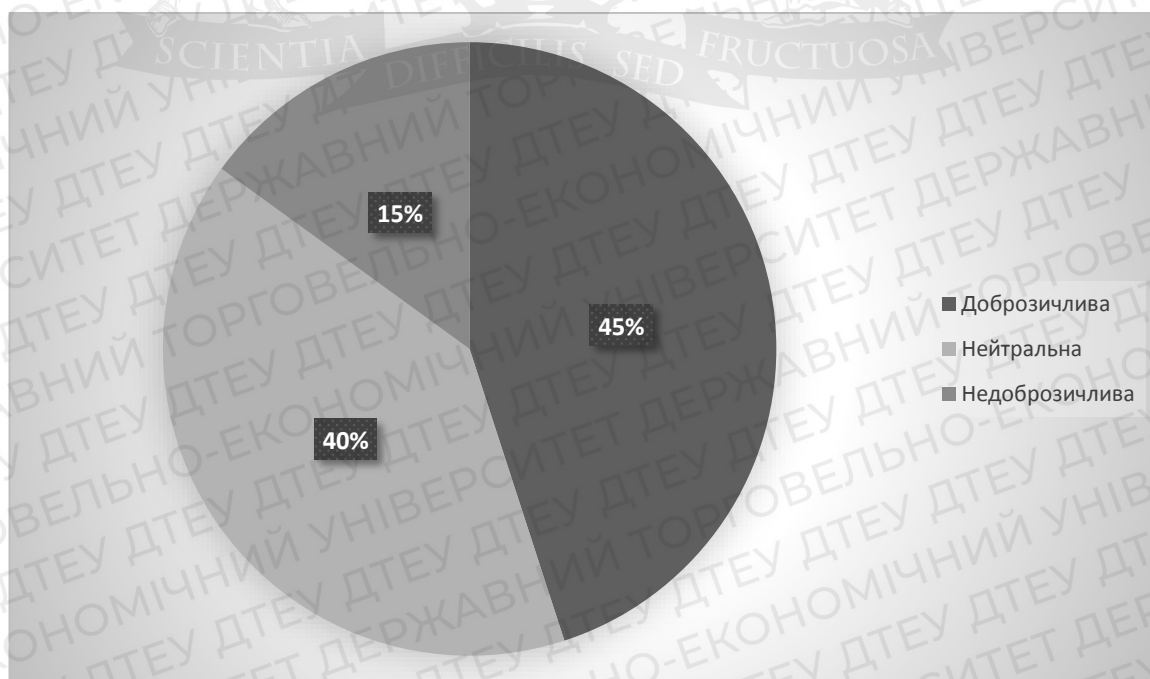


Рис. 3.3. Показники прояву психологічної атмосфери в колективі організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» (%)

Аналізуючи результат отриманих даних за методикою К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» можна зробити висновок, що для 25% респондентів згуртованість є на середньому рівні; з-поміж 10% респондентів зазначено рівень нижче середнього; і також у 10% – вище середнього; високий рівень групової згуртованості характерний для 35% опитуваних; інші 10% співробітників, навпаки, на низькому. Кількісні показники прояву означених характеристик подано в таблиці 3.4. Протоколи дослідження представлено у додатку (Додаток Е).

Таблиця 3.4.

Рівні групової згуртованості колективу організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» (%)

Рівень розвитку				
Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
10 %	10 %	25 %	10 %	35 %

Виходячи з даних дослідження, можна зазначити, що у 25 % респондентів переважає середній рівень розвитку групової згуртованості, це вказує на групову згуртованість та її інтеграцію.

Було зафіксовано, що 10 % серед опитуваних знаходяться на рівні розвитку групової згуртованості вище за середній. Психологічна атмосфера серед працівників є безпечною, гармонійною та дружелюбною. У колег переважає збіг поглядів, інтересів та спільних орієнтирів.

35% опитуваних зазначають групову згуртованість на високому рівні, що характеризується спільною діяльністю задля досягнення загальної цілі організації та активне включення в процес.

Емпіричне дослідження висвітлює, що 10 % працівників організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» мають рівень розвитку групової згуртованості нижчий від середнього, чинники, що цьому сприяють це утворення маленьких груп або небажання ділитись інформацією з колегами.

Іншим 10% опитуваних характерний низький рівень розвитку згуртованості, можливо в колективі спостерігається певний розвиток конфліктів

та відносне напруження, що має негативний вплив на робочу діяльність та відсутність колективної цілі.

Графічно результати отриманих даних представлено на рисунку 3.4.

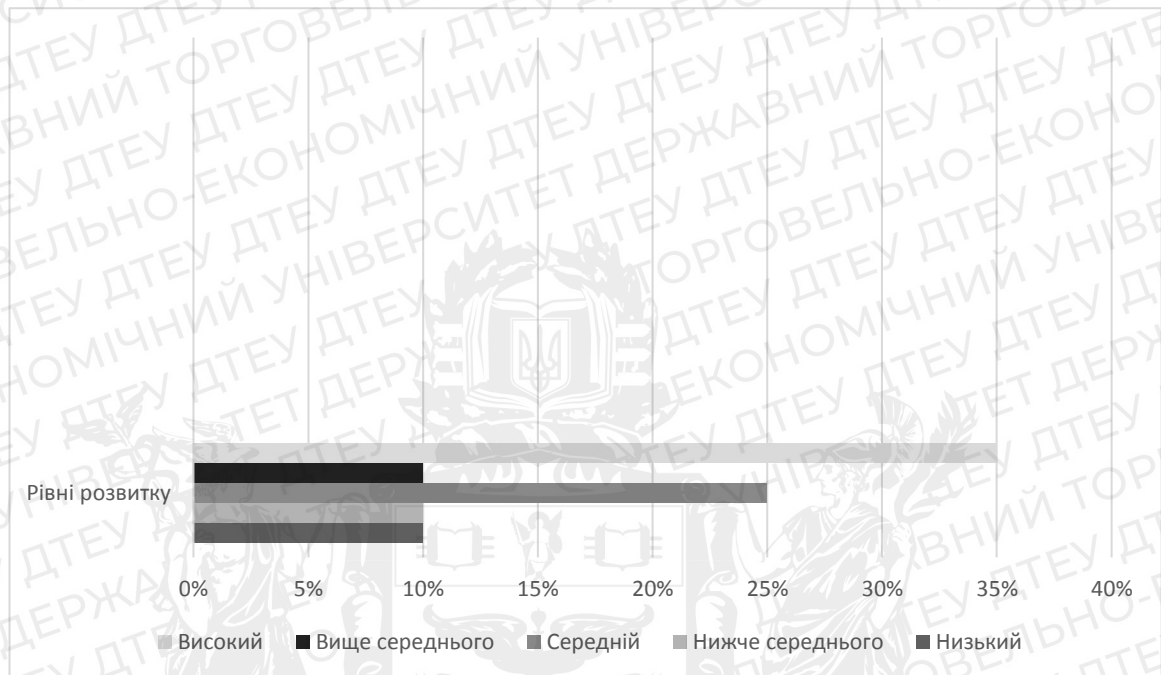


Рис. 3.4. Рівні групової згуртованості колективу організації «КУСОР Хмельвський психоневрологічний інтернат» ( %)

Таким чином, можна зазначити, що проведено ряд методик, описано результати та надано таблиці, діаграми як схематичне зображення реалізованого діагностичного інструментарю та емпіричного дослідження. Слід зазначити, що дослідження психологічних особливостей основних етапів організації «КУСОР Хмельвського психоневрологічного інтернату» показали достойні результати, виходячи з опитування можна зазначити, що організація змінилась з початку її формування і знаходиться на етапі розвитку, адже був відсоток працівників, які були не задоволені психологічною атмосферою та згуртованістю колективу. Тому ця проблема потребує подальшого вирішення шляхом корекційної роботи в середині організації та колективу.

Тому, одержані результати експерименту свідчать про необхідність розробки системи роботи та рекомендацій, спрямованих на формування доброзичливої атмосфери в колективі та розвитку її згуртованості, задля підвищення загального рівня спроможності працівників.

### **3.2. Вплив психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» на її діяльність**

Дослідження впливу психологічних особливостей основних етапів становлення та розвитку організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» на її діяльність показали достойні результати, виходячи з опитування можна зазначити, що організація змінилась з початку її формування і знаходиться на етапі розвитку, адже був відсоток працівників, які були не задоволені психологічною атмосферою та згуртованістю колективу. Розуміння психологічних чинників, що впливають на формування, розвиток, зрілість та перехід організації, може надати важливі інсайти для оцінки її поточного стану та планування майбутнього.

На розвиток та становлення організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» впливали такі психологічні особливості, як соціально-психологічний клімат у колективі, спроможність вирішувати конфлікти, допомога в адаптації, взаємовідносини з керівництвом та колективом, зворотній зв'язок, традиції, заходи щодо покращення робочого процесу, рівноправ'я та колегіальне прийняття рішень відіграли важливу роль у формуванні ефективності організації, а також її способу адаптації до змін та покращення робочого процесу. Аналіз результатів дослідження дав можливість зрозуміти на якому етапі становлення і розвитку знаходилась організація на початку та на сьогоднішній день.

Організація «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» пройшла такі етапи становлення та розвитку:

Етап формування. Вплив психологічних особливостей на формування «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» був відчутний від самого початку. З одного боку, враховуючи специфіку роботи з психоневрологічними пацієнтами, створювачі інтернату вже на ранніх стадіях зосередилися на

розробці корпоративної культури, яка б відображала гуманістичні цінності та професійну етику. Це включало в себе відкритість, співчуття, повагу до пацієнтів та підтримку взаємного довір'я в колективі та рівноправ'я. Але також було багато нюансів, щодо організації робочого процесу.

Багато працівників в перший рік роботи після працевлаштування були не задоволені, деякі навіть хотіли змінити роботу. Переважав авторитарний стиль керівництва, рішення приймалися виключно керівником без участі колективу, були відсутні традиції та девіз, психологічна атмосфера в колективі була напружена та незрозуміла.

Але не дивлячись на проблеми, керівництво організації прагнуло до вдосконалення робочого процесу та надало увагу покращенню психологічним особливостям і ввело на постійній основі заходи, щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу.

Адже спрямування на психологічний комфорт та добробут співробітників було важливим аспектом подальшого розвитку організації. Заздалегідь було обмірковано, як психологічний стан працівників може вплинути на якість надання послуг. Тому було розроблено цілу систему психологічної підтримки співробітників, що включала періодичні консультації з психологом, тренінги з вирішення конфліктів. Ці заходи сприяли створенню здорового робочого середовища та стали важливим фактором у стабільності і продуктивності колективу на етапі формування «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат».

Етап розвитку. Саме на цьому етапі «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» знаходиться і зараз, це підтверджують результати опитування. Завдяки впровадженню різних психологічних методів, створенню доброзичливого клімату, традицій, девізу та організаційного процесу – вдоволеність та продуктивність працівників зростає. Це допомогло сформувати команду, здатну впоратися з викликами, що виникають в процесі роботи в психоневрологічному інтернаті, та підвищило рівень професіоналізму працівників.



На етапі розвитку «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» продовжує активно використовувати психологічні стратегії для підтримки своїх працівників і пацієнтів. Психологічні тренінги та навчальні програми були запроваджені для розвитку професійних навичок та компетенцій працівників. Це не тільки допомогло збільшити продуктивність та ефективність роботи, але і створило сильний командний дух та сприяло збереженню високого рівня задоволення роботою. Зусилля, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту працівників, покращили взаєморозуміння в команді та зміцнили взаємну підтримку, що стало ключовим фактором у подоланні викликів, що виникали під час росту та розвитку організації.

Але результати опитування показали, що і наразі є працівники, які незадоволені певними моментами. Наприклад атмосферою в колективі, у відносинах з керівництвом і т.інше. Щоб організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» перейти на наступний етап становлення і розвитку організації, а саме на етап зрілості, треба навчитись пристосовуватись до змін та викликів. Наприклад, впровадити психологічні підходи до управління змінами та розв'язання конфліктів для забезпечення гладкого переходу до нових умов та викликів. Також впровадити психологічні програм для розвитку лідерства серед керівного складу, що допомогло підтримувати високий рівень мотивації та ефективності в роботі.

На етапі зрілості, «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» повинен продемонструвати свою психологічну стійкість та гнучкість, адаптуючись до змінних обставин. Зокрема, ефективно навчитися новим реаліям та уникнути конфліктів. І зменшити або усунути відсоток працівників, які є незадоволеними.

Таким чином, ми зазначаємо, що вплив психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» є надзвичайно важливим. Слід зазначити, що дослідження психологічних особливостей основних етапів організації «КУСОР Хмельського психоневрологічного інтернату» показали достойні результати,

виходячи з результатів діагностичного інструментарію можна зазначити, що організація змінилась з початку її формування і знаходиться на етапі розвитку, адже був відсоток працівників, які були не задоволені психологічною атмосферою та згуртованістю колективу. Тому ця проблема потребує подальшого вирішення шляхом корекційної роботи в середині організації та колективу.

Тому, одержані результати експерименту свідчать про необхідність розробки системи роботи та рекомендацій, спрямованих на формування доброзичливої атмосфери в колективі та розвитку її згуртованості, задля підвищення загального рівня спроможності працівників.

### **3.3 Перспективні напрямки дослідження та врахування психологічних особливостей становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» у її подальшій діяльності**

Перспективні напрямки дослідження та врахування психологічних особливостей становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» у її подальшій діяльності полягають у впровадженні новітніх технологій, що забезпечуть гармонізацію психологічної атмосфери в колективі та усунуть негативні відгуки працівників.

Адже соціально-психологічний клімат колективу є важливою психологічною особливістю, що впливає на розвиток організації та продуктивність працівників, ця сукупність психологічних факторів або сприяє позитивному, всебічному розвитку організації або навпаки негативному [50].

Насамперед сприятливий соціально-психологічний клімат трудового колективу сприяє не лише у створенні комфортних умов для робочого процесу, а й дві можливості до проявлення та самовираженню працівників до чогось нового [19].

Успішно соціально-психологічний клімат колективу розвивається в організаціях, де створенні умови та спрямовані заходи для розкриття внутрішнього потенціалу співробітників, а саме використання творчого підходу.

Мета діагностики соціально-психологічного клімату в колективі полягає у підвищенні ефективності та результативності роботи персоналу за рахунок поліпшення групової згуртованості, профілактики трудових конфліктів та підтримки елементів корпоративної культури підприємства [26].

Для організації комфортного психологічного середовища в колективі велику роль відіграє робота над собою, спрямована на активізацію індивідуального потенціалу, в цьому і полягає мета спеціальних заходів [21].

Отже, перспективними напрямками дослідження та врахування психологічних особливостей становлення і розвитку організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат» є проведення заходів, задля впливу на особистість та діагностування психологічної атмосфери в колективі, а також психокорекція та психопрофілактика негативних проявів, реабілітація та зміцнення особистості, що допомагають у встановленні соціальних контактів.

Таким чином, використання заходів та програм, задля створення умов для розвитку саморегуляції особистості, сприяють оптимізації міжособистісної взаємодії та гармонійному розвитку організації.

### **Висновки до розділу 3**

Діагностичним інструментарієм даного дослідження стали такі методики: діагностичний опитувальник задля визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні, тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, Методика А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»; Методика К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості».

Аналізуючі відповіді працівників організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» можна зазначити, що організація зазнала значних змін робочого процесу з моменту створення до сьогодні.

Дослідження впливу психологічних особливостей основних етапів становлення та розвитку організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» показали достойні результати, виходячи з опитування можна зазначити, що організація змінилась з початку її формування і знаходиться на етапі розвитку, адже був відсоток працівників, які були не задоволені психологічною атмосферою та згуртованістю колективу. Розуміння психологічних чинників, що впливають на формування, розвиток, зрілість та перехід організації, може надати важливі інсайти для оцінки її поточного стану та планування майбутнього.

На розвиток та становлення організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» впливали такі психологічні особливості, як соціально-психологічний клімат у колективі, спроможність вирішувати конфлікти, допомога в адаптації, взаємовідносини з керівництвом та колективом, зворотній зв'язок, традиції, заходи щодо покращення робочого процесу, рівноправ'я та колегіальне прийняття рішень відіграли важливу роль у формуванні ефективності організації, а також її способу адаптації до змін та покращення робочого процесу. Аналіз результатів дослідження дав можливість зрозуміти на якому етапі становлення і розвитку знаходилась організація на початку та на сьогоднішній день.

Організація «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» знаходиться на етапі розвитку.

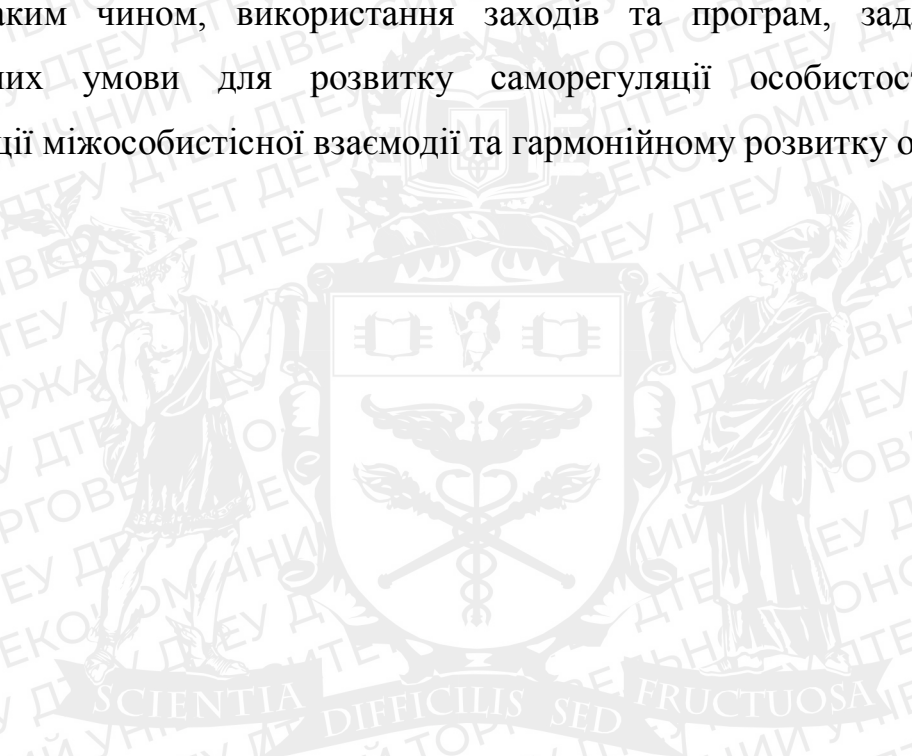
Отже, одержані результати експерименту свідчать про необхідність розробки системи роботи та рекомендацій, спрямованих на формування доброзичливої атмосфери в колективі та розвитку її згуртованості, задля підвищення загального рівня спроможності працівників.

Тому, перспективними напрямками дослідження та врахування психологічних особливостей становлення і розвитку організації «КУСОР

Хмельівський психоневрологічний інтернат» є проведення заходів, задля впливу на особистість та діагностування психологічної атмосфери в колективі, а також психокорекція та психопрофілактика негативних проявів, що допомагають у встановленні соціальних контактів.

Рекомендовано використання тренінгових вправ та завдань, що представлені у додатку (Додаток Д).

Таким чином, використання заходів та програм, задля створення відповідних умови для розвитку саморегуляції особистості, сприяють оптимізації міжособистісної взаємодії та гармонійному розвитку організації.



## ВИСНОВКИ

1. Здійснено аналіз загально-наукових підходів та принципів психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації.

Визначено, що дослідження психологічних аспектів становлення та розвитку організацій можна, використовуючи різноманітні методологічні підходи. Основні з них: системний підхід, історичний підхід, комплексний підхід, функціональний підхід, емпіричний підхід, стратифікаційний підхід.

Використання цих методологічних підходів може допомогти отримати більш глибоке розуміння психологічних особливостей становлення та розвитку організацій. Вони відкривають можливість для вдосконалення управління та ефективності організацій, сприяють виявленню ключових факторів успіху та розробці ефективних стратегій розвитку.

А також наведені методологічні підходи становлять основу для подальшого дослідження психологічних аспектів становлення та розвитку організацій. Це дослідження, що розглядається в наступному розділі, зосереджується на конкретному прикладі - «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат», і спрямоване на виявлення та аналіз конкретних психологічних особливостей, що впливають на його становлення та розвиток.

2. Визначено організаційні засади та обґрунтовано інструментарій дослідження психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації.

Дослідження проводилось на базі Хмельівського психоневрологічного інтернату «КУСОР» Сумської області. Було зазначено загальні характеристики організації Хмельівського психоневрологічного інтернату «КУСОР». Організація встановила процедури планування догляду, надання послуг, позмінної роботи, документації та ведення записів, забезпечення якості, навчання та розвитку персоналу. Дотримуючись цих процедур, КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат має змогу надавати ефективний догляд та підтримку особам із психоневрологічними розладами. Робочий процес у КУСОР

організовано таким чином, щоб забезпечити надання якісного догляду та підтримки його підопічним.

Респондентами дослідження стали 30 співробітників, віком від 25 до 61 років, з них 10 жінок та 20 чоловіків. Стаж роботи варіювався від 5 до 20 років. До вибірки входили представники різних посад: директор інтернату, завідувач відділенням, головний лікар, старший медичний персонал, молодший медичний персонал, психолог.

Діагностика основних етапів становлення організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат» здійснювалась в V етапів.

Діагностичним інструментарієм даного дослідження стали такі методики: діагностичний опитувальник задля визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні, тест «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки, Методика А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»; Методика К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості».

Таким чином, реалізація запропонованої програми діагностичного інструментарію та ретельний аналіз загальної характеристики організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат» дозволили визначити порядок дослідження основних етапів становлення організації «КУСОР Хмелівський психоневрологічний інтернат» констатувати та підвести підсумки дослідження.

3. З'ясовано професійно важливі якості та визначено критерії оцінки якості основних етапів становлення і розвитку організації.

Задля дослідження та визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні було проведене опитування співробітників, які працюють в закладі не менше 10 років, мають різну спеціалізацію.

Аналізуючі відповіді працівників організації «КУСОР Хмелівського психоневрологічного інтернату» можна зазначити, що організація зазнала значних змін робочого процесу з моменту створення до сьогодні.

Дослідження розвитку організації проводилось за тестом «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки. Даний тест дав можливість визначити два основних критерії розвитку організації:

- Критерій «організаційної зрілості»;
- Критерій «проблемності розвитку організації».

Як видно з отриманих даних, значна кількість опитаних співробітників повідомили про середній рівень розвитку за «організаційною зрілістю» (57,2%) і про низький рівень за «проблемністю розвитку організації» (48,8%).

Це свідчить про певні позитивні тенденції в організації. Співробітники мають уявлення про цілі організації. Мають можливість брати участь в організаційних заходах. Також є можливості для надання нових ідей та пропозицій щодо покращення процесів організації, але ще не повністю їх реалізували.

Причому невелика частина опитаних відзначають низький рівень розвитку «організаційної зрілості» (19,5%). та високий рівень «проблемність розвитку організації» (12,6%).

Незважаючи на всі зусилля організації заохотити гармонійний розвиток організації, є певні недоліки в діяльності, адже певна частина вважає, що цілі погано визначені, а деякі з них навіть не відомі співробітникам. Вони не завжди приймають важливі рішення та дуже складно затверджують свої новітні ідеї та пропозиції стосовно процесу роботи. Співробітники не можуть проявити себе в повній мірі.

Таким чином, можна звернути увагу, що керівнику організації «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат», треба звернути увагу на ту категорію працівників, де є певні невдоволення та переважає ліберальний стиль управління. Щоб співробітники могли вільно володіти доступом до інформаційних ресурсів, чітко виконувати свої обов'язки та бути оціненими конструктивно.

Також нами було визначено «рівні розвитку організації». Які свідчать, що незначна частина опитуваних працівників вважають рівень розвитку організації



«проблемним» (23%). А більша частина співробітників вважають рівень розвитку організації «конструктивним» (64%). Відносно невеликий відсоток опитуваних (13%) вказує на «кризовий рівень» розвитку організації.

Отримані дані свідчать про необхідність незначного доопрацювання щодо поліпшення умов праці всередині організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» та створення більших умов праці для розвитку співробітників тощо. Адже організація знаходиться в стадії розвитку, і перевага «конструктивного» рівня розвитку організації (64%) проти «кризового рівня» (13%), на нашу думку є позитивною динамікою розвитку даної організації.

Результати за третьою діагностичною методикою А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації». Зазначено, що 45% працівників вважають соціально-психологічний клімат у колективі доброзичливим; інші 40% працівників вважають, що у колективі є незначні негативні моменти; і 15% зазначають, що у колективі недоброзичливий соціально-психологічний клімат.

Аналізуючи результат отриманих даних за методикою К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» можна зробити висновок, що для 25% респондентів згуртованість є на середньому рівні; з-поміж 10% респондентів зазначено рівень нижче середнього; і також у 10% – вище середнього; високий рівень групової згуртованості характерний для 35% опитуваних; інші 10% співробітників, навпаки, на низькому.

Таким чином, зазначимо, що проведено ряд методик, описано результати та надано таблиці, діаграми як схематичне зображення реалізованого діагностичного інструментарю та емпіричного дослідження. Слід зазначити, що дослідження психологічних особливостей основних етапів організації «КУСОР Хмельівського психоневрологічного інтернату» показали достойні результати, виходячи з опитування можна зазначити, що організація змінилась з початку її формування і знаходиться на етапі розвитку, адже був відсоток працівників, які були не задоволені психологічною атмосферою та згуртованістю колективу.

Тому ця проблема потребує подальшого вирішення шляхом корекційної роботи в середині організації та колективу.

Тому, одержані результати експерименту свідчать про необхідність розробки системи роботи та рекомендацій, спрямованих на формування доброзичливої атмосфери в колективі та розвитку її згуртованості, задля підвищення загального рівня спроможності працівників.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо дослідження якості основних етапів становлення і розвитку організації.

В цілому, психологічні особливості КУСОР Хмельського психоневрологічного інтернату на різних етапах його розвитку можуть відігравати критичну роль для його успішності та стабільності. Ефективне керівництво повинне враховувати ці особливості та працювати над створенням позитивного психологічного клімату, який підтримує місію організації, її цілі та добробут її членів. Рекомендовано використання тренінгових вправ та завдань, що представлені у додатку (Додаток Д).

Ці висновки можуть бути корисними для подальшого планування та розробки стратегій, спрямованих на подальше підвищення ефективності та впливу Хмельського психоневрологічного інтернату КУСОР.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базела Д. Міжнародні організації та їх вплив на розвиток спортивно-танцювального руху в Україні. *Collection of scientific works «Notes on Art Criticism»*. 2019. Т. 36. URL: <https://doi.org/10.32461/190674> (дата звернення: 29.03.2023).
2. Балук Н., Бойчук І., Вовчанська О. Оцінка ефективності маркетингових результатів компанії. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.39> (дата звернення: 29.03.2023).
3. Безлюдна В., Павелків Р., Корчакова Н. Психологічний аналіз уявлень молодих дівчат про вплив непланованої вагітності на розвиток стосунків з партнером. *Психологія: реальність і перспективи*. 2022. № 18. С. 27–32. URL: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i18.300> (дата звернення: 29.03.2023).
4. Буга Н. Ю., Янчук Т. В., Філіпішин І. В. Маркетингове забезпечення діяльності хостингової компанії. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2021. № 4. С. 65–72. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.8> (дата звернення: 29.03.2023).
5. Виникнення, розвиток та еволюція теорії організації : thesis / Н. О. Байстриuchenko та ін. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/43658> (дата звернення: 29.03.2023).
6. Гладченко М. А. Удосконалення систем управління маркетингової компанії : master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85798> (дата звернення: 29.03.2023).
7. Грищенко Д., Йосифчук Я. Формування hr-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31> (дата звернення: 29.03.2023).

8. Ендеберя І. Психологічний супровід організації самостійної діяльності студентів спеціальності 053 «психологія». *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 13(18). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-13\(18\)-615-626](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-13(18)-615-626) (дата звернення: 29.03.2023).
9. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78> (дата звернення: 29.03.2023).
10. Київська декларація про створення Організації за демократію та економічний розвиток - ГУАМ: Декларація Азербайджан, Грузія, Молд., Україна від 23.05.2006 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888_002#Text) (дата звернення: 29.03.2023).
11. Костюк М., Мазур Н. Психологія мислення. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-29.10.2021.v2.21> (дата звернення: 29.03.2023).
12. Креденцер О. В. Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в умовах соціальної напруженості: психологічний аспект. *Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2017. Т. 1, вип. 46. С. 39–45.
13. Кучинський В. А., Романенко Ю. І. Розвиток підходів до управління персоналом організації : thesis. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27883> (дата звернення: 29.03.2023).
14. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11> (дата звернення: 29.03.2023).

15. Неколяк Р. В. Розвиток правового статусу Національної академії наук України як вищої державної самоврядної організації. *Держава і право. Серія «Юридичні науки»*. 2016. Вип. 74. С. 185–194.

16. Подскальна О. А. Розвиток наукової думки щодо організації цивільного захисту як складової національної безпеки держави. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»* 2017. № 4 (87). С. 20–27.

17. Професійний розвиток персоналу як фактор покращення діяльності організації : thesis / В. М. Кислий та ін. 2008. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/18887> (дата звернення: 29.03.2023).

18. Психологія освіти як новий підхід у педагогічних науках / Т. Р. Golub та ін. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 3. С. 34–38. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.3.6> (дата звернення: 29.03.2023).

19. Талдонова Л. Психологія інноваційних технологій навчання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 1(54). С. 100–115. URL: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-54-1-100-115> (дата звернення: 29.03.2023).

20. Третьякова Т. М., Лазор К. П., Форманюк Ю. В. Соціальна психологія. Одеса : НУ «ОЮА», 2021. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.14395> (дата звернення: 29.03.2023).

21. Ящишина І. В. Прикладні аспекти сталого розвитку компанії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 74–80. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-11> (дата звернення: 29.03.2023).

22. Bird B. M. Factors associated with suicide. *Encyclopedia of evolutionary psychological science*. Cham, 2021. P. 2905–2909. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_560](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_560) (date of access: 29.03.2023).

23. Borobov V. N. Organization risk management. *Scientific development trends and education*. 2020. URL: <https://doi.org/10.18411/lj-05-2020-120> (date of access: 29.03.2023).

24. Bugdol M., Nagody-Mrozowicz K. Fear from the perspective of managers, business owners, and employees. *Management, organization and fear*. New York, NY : Routledge, 2021. | Series: Routledge studies in management, organizations and society, 2020. P. 36–52. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003053811-2> (date of access: 29.03.2023).

25. Bugdol M., Nagody-Mrozowicz K. Fear in selected management concepts. *Management, organization and fear*. New York, NY : Routledge, 2021. | Series: Routledge studies in management, organizations and society, 2020. P. 53–82. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003053811-3> (date of access: 29.03.2023).

26. Chernobrovkina S. V., Mazura T. M. Professional and personal factors of psychological well-being of employees in the organization. *Herald of omsk university. series: psychology*. 2021. No. 1. P. 30–39. URL: <https://doi.org/10.24147/2410-6364.2021.1.30-39> (date of access: 29.03.2023).

27. Davies D., Armstrong M. Achieving peak performance in sport: generating confidence and developing concentration. *Psychological factors in competitive sport*. London, 2021. P. 152–165. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315863665-9> (date of access: 29.03.2023).

28. Davies D., Armstrong M. Introduction. *Psychological Factors in Competitive Sport*. London, 2021. P. 1–4. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315863665-1> (date of access: 29.03.2023).

29. Davies D., Armstrong M. Psychological Factors and Performance in Competitive Sport. *Psychological Factors in Competitive Sport*. London, 2021. P. 130–151. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315863665-8> (date of access: 29.03.2023).

30. Davies D., Armstrong M. Psychological preparation of competitors. *Psychological factors in competitive sport*. London, 2021. P. 113–129. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315863665-7> (date of access: 29.03.2023).

31. Davies D., Armstrong M. Teaching sports skills. *Psychological factors in competitive sport*. London, 2021. P. 43–69. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315863665-4> (date of access: 29.03.2023).
32. Deciu V. Psychological factors in recruitment. *Psychology*. 2021. Vol. 12, no. 12. P. 1933–1943. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2021.1212117> (date of access: 29.03.2023).
33. DeSantis A. Ecological factors and rape. *Encyclopedia of evolutionary psychological science*. Cham, 2021. P. 2232–2235. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_3681](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_3681) (date of access: 29.03.2023).
34. Ekowati D., Sulistiawan J., Triksina E. R. Organization culture and organization effectiveness. *Advances in business, management and entrepreneurship*. 2020. P. 971–974. URL: <https://doi.org/10.1201/9780429295348-205> (date of access: 29.03.2023).
35. Falunina E., Gerasimov S. Socio-psychological factors affecting conflict in an educational organization. *EurasianUnionScientists*. 2021. Vol. 1, no. 2(83). P. 19–22. URL: <https://doi.org/10.31618/esu.2413-9335.2021.1.83.1250> (date of access: 29.03.2023).
36. Forslund T., Granqvist P. Effects of Attachment Quality and Organization. *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science*. Cham, 2021. P. 2288–2299. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_1964](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_1964) (date of access: 29.03.2023).
37. Gabris G. T. Organizational change. *Organization theory and management*. 2020. P. 137–189. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003065104-6> (date of access: 29.03.2023).
38. Group organization. *Encyclopedia of evolutionary psychological science*. Cham, 2021. P. 3556. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_302114](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_302114) (date of access: 29.03.2023).
39. Gruzina I. A. Developing scientific approaches to the study of the organization. *Business inform.* 2022. Vol. 2, no. 529. P. 132–139.

URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-2-132-139> (date of access: 29.03.2023).

40. Impulse buying: psychological, social and technological factors / D. C. Pacheco et al. 2021 *16th iberian conference on information systems and technologies (CISTI)*, Chaves, Portugal, 23–26 June 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.23919/cisti52073.2021.9476332> (date of access: 29.03.2023).

41. V., T. K. Management activities as a psychological factor of competitiveness of organization. *Scientific herald of sivershchyna. series: education. social and behavioural sciences*. 2020. Vol. 1, no. 4. P. 16–29. URL: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2020.01.016> (date of access: 29.03.2023).

42. Kami M. J., Martz W. Organization. *Management GOLF*. 2020. P. 46–50. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003072027-10> (date of access: 29.03.2023).

43. Kar S. K., Tripathy S. Risk factors. *Encyclopedia of evolutionary psychological science*. Cham, 2021. P. 6675–6679. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3\\_800](https://doi.org/10.1007/978-3-319-19650-3_800) (date of access: 29.03.2023).

44. Lock D. Organization. *The essentials of project management*. 2020. P. 31–54. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003073314-3> (date of access: 29.03.2023).

45. Lock D. Organization. *The essentials of project management*. 2020. P. 31–54. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003073314-3> (date of access: 29.03.2023).

46. Lock D. Project organization structures. *Project management*. 2020. P. 131–154. URL: <https://doi.org/10.1201/9781315245911-9> (date of access: 29.03.2023).

47. McCurdy H. E. Coordination. *Organization theory and management*. 2020. P. 111–136. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003065104-5> (date of access: 29.03.2023).

48. Murniarti E., Simbolon B., Zaratyka G. Self efficacy and psychological welfare towards teacher's organization commitments. *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, Padang, Indonesia, 23–24 October 2020. Paris, France, 2021. URL: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.008> (date of access: 29.03.2023).



49. Organization F. a. A. Regional fisheries management organizations and advisory bodies: activities and developments, 2000-2017. Food & Agriculture Organization of the United Nations, 2020. 124 p.

50. Parker M., Swann T., Stoborod K. Introduction. *Anarchism, organization and management*. First Edition. | New York: Routledge, 2020., 2020. P. 1–10.  
URL: <https://doi.org/10.4324/9781315172606-1> (date of access: 29.03.2023).

51. Perekrestova V. A., Fursova P. V., Nikolaeva G. N. Organization talent management. *Scientific development trends and education*. 2020.  
URL: <https://doi.org/10.18411/lj-02-2020-79> (date of access: 29.03.2023).



## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### **Діагностичний опитувальник задля визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні**

Задля дослідження та визначення стану робочого процесу організації з моменту створення до сьогодні було проведене опитування співробітників, які працюють в закладі не менше 10 років, мають різну спеціалізацію.

Учасникам опитування, було надано бланки, де був перелік запитань на які треба було відповідати згідно твердженням або чітко «так» чи «ні» або ж обширно у разі відкритого віконця. Перед проходженням опитування всі учасники були проінструктовані та мали право на анонімність.

*Інструкція:* Шановні учасники, Вам треба відповісти на запитання задля визначення стану робочого процесу вашої організації з моменту створення до сьогодні. Перша група запитань – треба відповісти чітко «так» чи «ні», друга група запитань потребує відкритої відповіді. Час проходження опитування 30 хв.

Дайте будь-ласка відповідь на такі запитання:

1. Ваш вік:

- 25-30

-30-40

-40-50

-50-60

- 61

2. Як довго ви працюєте в даній організації:

- 10 років

- більше 10 років

- 15 років

- більше 15 років

- 20 років

- більше 20 років

3. Який був соціально-психологічний клімат у колективі в перші роки роботи в організації?

- клімат колективу позитивний;
- клімат колективу задовільний;
- клімат колективу незадовільний;
- клімат колективу суперечливий та не визначений;

4. Який соціально-психологічний клімат у колективі на сьогоднішній день?

- клімат колективу позитивний;
- клімат колективу задовільний;
- клімат колективу незадовільний;
- клімат колективу суперечливий та не визначений;

5. В ході конфліктної ситуації в колективі, здійснюється обговорення проблеми та пошук шляхів її вирішення? Так було завжди? *(відкрита відповідь)*

6. Чи сформована у Вашому колективі загальна цілі? Вона була завжди? *(відкрита відповідь)*

7. Чи відчували Ви себе повноцінною частиною колективу в перші роки роботи в організації?

- Так, відчував\ла себе частиною колективу;
- Не відчував\ла, що є частиною колективу;
- Були суперечливі відчуття;

8. Чи відчуваєте Ви себе повноцінною частиною колективу на сьогоднішній день?

- Так, відчуваю себе частиною колективу;
- Не відчуваю, що є частиною колективу;
- Суперечливі відчуття;

9. Коли Ви тільки влаштувалися на роботу, керівник допомагав Вам адаптуватись до нових умов та колективу?

- Так;
- Ні;

10. Які у Вас були взаємовідносини з керівництвом в перші роки роботи в організації?

- Чудові;
- Задовільні;
- Незадовільні;

11. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом на сьогоднішній день?

- Чудові;
- Задовільні;
- Незадовільні;

12. Які у Вас були взаємовідносини з колективом в перші роки роботи в організації?

- Чудові;
- Задовільні;
- Незадовільні;

13. Які у Вас взаємовідносини з колективом на сьогоднішній день?

- Чудові;
- Задовільні;
- Незадовільні;

14. Чи виникало у Вас бажання змінити організацію в перші роки роботи в організації?

- Так;
- Ні;

15. Чи виникає у Вас бажання змінити організацію на сьогоднішній день?

- Так;
- Ні;

16. Яка атмосфера переважала у Вашому колективі в перші роки роботи в організації?

- Доброзичлива;
- Напружена;
- Ворожа;

17. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі на сьогоднішній день?

- Доброзичлива;
- Напружена;
- Ворожа;

18. Чи присутній зворотній зв'язок у Вашому колективі? Так було завжди?

*(відкрита відповідь)*

19. Чи проводив керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу в перші роки роботи в організації?

- Так;
- Ні;

20. Чи проводить керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу на сьогоднішній день?

- Так;
- Ні;

21. Чи були у Вашому колективі традиції в перші роки роботи в організації?

- Так;
- Ні;

22. Чи є у Вашому колективі традиції на сьогоднішній день?

- Так;
- Ні;

23. Якщо традиції в колективі існують, які саме? *(відкрита відповідь)*

24. Яким чином приймали важливі рішення в колективі в перші роки роботи в організації?

- колегіально;
- без участі колективу;

25. Яким чином приймають важливі рішення в колективі на сьогоднішній день?

- колегіально;

- без участі колективу;

26. Чи існує у вашому колективі рівноправ'я? Так було завжди? (відкрита відповідь)

27. Чи є встановлена форма одягу у Вашій організації? Так було завжди? (відкрита відповідь)

28. Ваш колектив мав девіз в перші роки роботи в організації?

- Так;

- Ні;

29. Ваш колектив має девіз на сьогоднішній день?

- Так;

- Ні;

30. Чи були Ви задоволені структурою та організацією робочого процесу в перші роки роботи в організації?

- Так;

- Ні;

31. Чи задоволені Ви структурою та організацією робочого процесу на сьогоднішній день?

- Так;

- Ні;

32. Які у Вас є побажання щодо організації робочого процесу? (відкрита відповідь)

Інтерпретація результатів проводяться на підставі відповідей на питання 1-32, дається коротка характеристика обстеженої групи, відповіді підсумовуються та подаються у графіках, складається загальний висновок щодо визначення стану робочого процесу організації з моменту початку роботи працівників в організації до сьогоднішнього дня.

**Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки)**

Загальна характеристика методики:

За допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки досліджуються два показники організаційного розвитку:

- 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку);
- 2) «проблемність організаційного розвитку».

1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку). На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу, можна стверджувати, що під організаційною зрілістю слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні наступні характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм у роботі тощо. Усе це базується на тому, що в організації створено сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджено ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблено прозору систему оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо.

2. «Проблемність організаційного розвитку». На основі питань, представлених в опитувальнику, та здійсненого аналізу можна говорити про те, що під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні наступні характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, швидше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові

ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не виявляють ентузіазм у роботі та ін.

Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створено сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень тощо.

Інструкція для учасників дослідження:

Із відповідей на запропоновані питання буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку. Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації.

Уважно прочитайте кожну гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника:

1. У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних
2. Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів
3. Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями
4. Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі
5. Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги
6. Панує «егоїзм відділу»
7. Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)



8. Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше

9. Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»

10. Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»

11. Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці

12. Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства

13. Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця

14. Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів

15. Ентузіазм в роботі – рідкість

16. Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»

17. Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права

18. Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень

19. Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні

20. Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників

21. Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними

Обробка та аналіз отриманих даних:

1. Для обрахування показника «Організаційна зрілість» підраховувалася кількість «+», які вказували опитувані у першій колонці (відповідь «ні»), та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», виділено такі його рівні:

- а) низький рівень (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;
- б) середній рівень (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені прояви організаційної зрілості;
- в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

2. Для обрахування показника «Проблемність організаційного розвитку» підраховувалася кількість «+», які вказували респонденти у третій колонці (відповідь «скоріше так»), та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, «-», кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Ураховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні:

- а) низький рівень (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;
- б) середній рівень (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку й потребує організаційних змін;
- в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.



Взаємопідтримка									Недоброзичливість
Захопленість									Байдужість
Цікавість									Нудьга
Успішність									Безуспішність

### Методика К.Сішора «Визначення індексу групової згуртованості»

#### Анкета

I. Як би Ви оцінили свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе членом, часткою колективу (5)
2. Приймаю участь в більшій кількості справ (видів діяльності) (4)
3. Приймаю участь в одних видах діяльності і не приймаю в інших (3)
4. Не відчуваю, що є членом групи (2)
5. Живу та існую окремо від своєї групи (1)
6. Не знаю, ускладнююсь відповісти (1)

II. Чи перейшли б Ви в іншу групу(колектив), якщо б виявилась така можливість ?

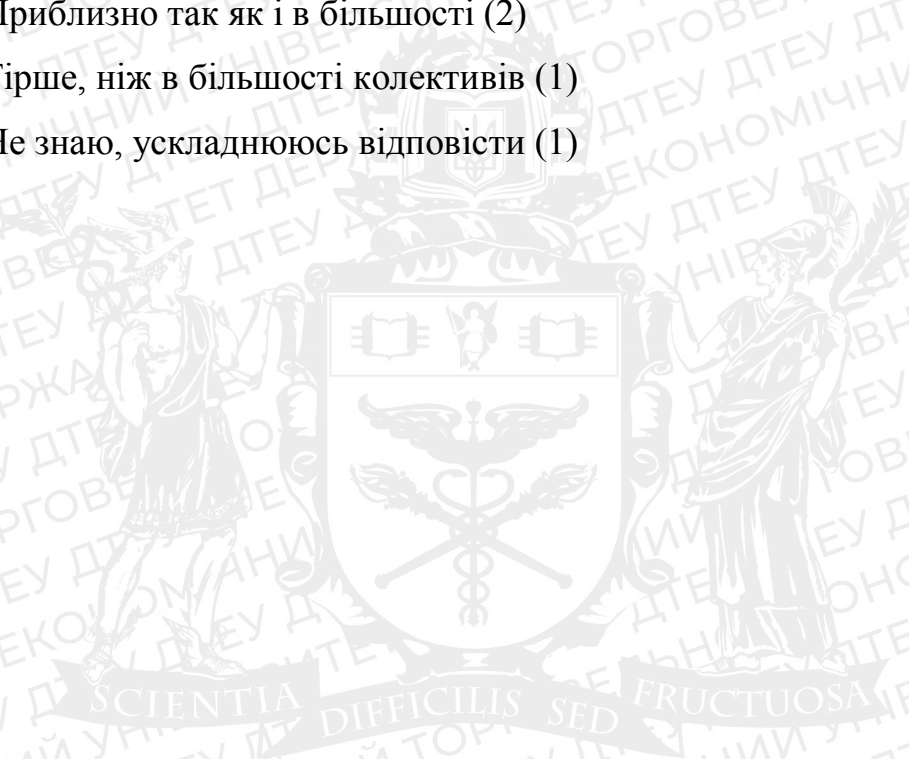
1. Так, дуже хотів би перейти (1)
2. Скоріше б перейшов ніж лишився (2)
3. Не бачу ніякої різниці (3)
4. Скоріше б за все лишився в своїй групі (4)
5. Дуже хотів би лишитися в своїй групі (5)
6. Не знаю, ускладнююсь відповісти (1)

III. Які взаємовідносини між членами Вашої групи?

1. Краще, ніж в більшості колективів (3)
2. Приблизно так як і в більшості (2)
3. Гірше, ніж в більшості колективів (1)
4. Не знаю, ускладнююсь відповісти (1)

IV. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом (командирами).

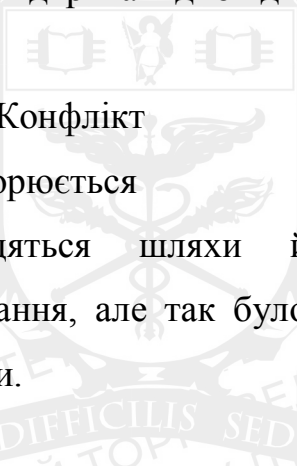
1. Краще, ніж в більшості колективів (3)
  2. Приблизно так як і в більшості колективів (2)
  3. Гірше, ніж в більшості колективів (1)
  4. Не знаю, ускладнююсь відповісти (1)
- V. Яке Ваше ставлення до справи (навчання, проходження служби).
1. Краще, ніж в більшості колективів (3)
  2. Приблизно так як і в більшості (2)
  3. Гірше, ніж в більшості колективів (1)
  4. Не знаю, ускладнююсь відповісти (1)



## ДОДАТОК Б

Протокол опитування задля визначення стану робочого процесу  
організації з моменту створення до сьогодні

Питання	Відповідь	Кількість респондентів, що дали відповіді
1. Ваш вік?	- 25-30 - 30-40 - 40-50 - 50-60 - 61 ++	5 10 8 5 2
2. Як довго ви працюєте в даній організації?	- 10 років - більше 10 років - 15 років - більше 15 років - 20 років - більше 20 років	5 10 5 2 7 1
3. Який був соціально-психологічний клімат у колективі в перші роки роботи в організації?	- клімат колективу позитивний; - клімат колективу задовільний; - клімат колективу незадовільний; - клімат колективу суперечливий та не визначений;	5 10 5 10

<p>4. Який соціально-психологічний клімат у колективі на сьогоднішній день?</p>	<p>- клімат колективу позитивний; - клімат колективу задовільний; - клімат колективу незадовільний; - клімат колективу суперечливий та не визначений;</p>	<p>15 10 5 0</p>
<p>5. В ході конфліктної ситуації в колективі, здійснюється обговорення проблеми та пошук шляхів її вирішення? Так було завжди?</p>	<p>Відкрита відповідь</p>  <p>Конфлікт обговорюється та знаходяться шляхи його подолання, але так було не завжди.</p>	<p>30</p>
<p>6. Чи сформована у Вашому колективі загальна цілі? Вона була завжди?</p>	<p>Відкрита відповідь</p> <p>Колектив має сформовану загальну цілі, але так було не завжди.</p>	<p>30</p>
<p>7. Чи відчували Ви себе повноцінною частиною колективу в перші роки роботи в організації?</p>	<p>- Так, відчував\ла себе частиною колективу; - Не відчував\ла, що є частиною колективу; - Були суперечливі відчуття;</p>	<p>5 4 21</p>

<p>8. Чи відчуваєте Ви себе повноцінною частиною колективу на сьогоднішній день?</p>	<p>- Так, відчуваю себе частиною колективу; - Не відчуваю, що є частиною колективу; - Суперечливі відчуття;</p>	<p>25 3 2</p>
<p>9. Коли Ви тільки влаштувалися на роботу, керівник допомагав Вам адаптуватись до нових умов та колективу?</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>27 3</p>
<p>10. Які у Вас були взаємовідносини з керівництвом в перші роки роботи в організації?</p>	<p>- Чудові; - Задовільні; - Незадовільні;</p>	<p>5 15 10</p>
<p>11. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом на сьогоднішній день?</p>	<p>- Чудові; - Задовільні; - Незадовільні;</p>	<p>20 7 3</p>



<p>12. Які у Вас були взаємовідносини з колективом в перші роки роботи в організації?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чудові;</li> <li>- Задовільні;</li> <li>- Незадовільні;</li> </ul>	<p style="text-align: right;">4 6 20</p>
<p>13. Які у Вас взаємовідносини з колективом на сьогоднішній день?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чудові;</li> <li>- Задовільні;</li> <li>- Незадовільні;</li> </ul>	<p style="text-align: right;">20 8 2</p>
<p>14. Чи виникало у Вас бажання змінити організацію в перші роки роботи в організації?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Так;</li> <li>- Ні;</li> </ul>	<p style="text-align: right;">24 6</p>
<p>15. Чи виникає у Вас бажання змінити організацію на сьогоднішній день?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Так;</li> <li>- Ні;</li> </ul>	<p style="text-align: right;">3 27</p>
<p>16. Яка атмосфера переважала у Вашому колективі в</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доброзичлива;</li> <li>- Напружена;</li> <li>- Ворожа;</li> </ul>	<p style="text-align: right;">5 25 0</p>

перші роки роботи в організації?		
17. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі на сьогоднішній день?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доброзичлива;</li> <li>- Напружена;</li> <li>- Ворожа;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>28</li> <li>2</li> <li>0</li> </ul>
18. Чи присутній зворотній зв'язок у Вашому колективі? Так було завжди?	<p>Відкрита відповідь</p> <p>Зворотній зв'язок присутній в колективі, але так було не завжди.</p>	30
19. Чи проводив керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу в перші роки роботи в організації?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Так;</li> <li>- Ні;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>29</li> <li>1</li> </ul>
20. Чи проводить керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Так;</li> <li>- Ні;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30</li> <li>0</li> </ul>

<p>доброзичливого клімату в середині колективу на сьогоднішній день?</p>		
<p>21. Чи були у Вашому колективі традиції в перші роки роботи в організації?</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>0 30</p>
<p>22. Чи є у Вашому колективі традиції на сьогоднішній день?</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>30 0</p>
<p>23. Якщо традиції в колективі існують, які саме?</p>	<p>Відкрита відповідь Існує традиція святкування дня народження, один раз на рік міні-подорож колективом та один раз на рік корпоратив</p>	<p>30</p>
<p>24. Яким чином приймали важливі рішення в колективі в перші роки роботи в організації?</p>	<p>- колегіально; - без участі колективу;</p>	<p>4 26</p>

<p>25. Яким чином приймають важливі рішення в колективі на сьогоднішній день?</p>	<p>- колегіально; - без участі колективу;</p>	<p>28 2</p>
<p>26. Чи існує у вашому колективі рівноправ'я? Так було завжди?</p>	<p>Відкрита відповідь Так існує, так було завжди!</p>	<p>30</p>
<p>27. Чи є встановлена форма одягу у Вашій організації? Так було завжди?</p>	<p>Відкрита відповідь Так існує, так було завжди!</p>	<p>30</p>
<p>28. Ваш колектив мав девіз в перші роки роботи в організації?</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>0 30</p>
<p>29. Ваш колектив має девіз на сьогоднішній день?</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>30 0</p>
<p>30. Чи були Ви задоволені структурою та організацією</p>	<p>- Так; - Ні;</p>	<p>1 29</p>

робочого процесу в перші роки роботи в організації?		
31. Чи задоволені Ви структурою та організацією робочого процесу на сьогоднішній день?	- Так; - Ні;	25 5
32. Які у Вас є побажання щодо організації робочого процесу?	Відкрита відповідь - Все влаштовує - Покращити умови праці	25 5

Було опитано було 30 людей різних спеціалізацій та вікових категорій, що дає розуміння широкого спектру роботи організації і зміни її якості. І ось які результати ми спостерігаємо:

#### 1. Ваш вік?



Рис.1.1. - вік працівників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

## 2. Як довго Ви працюєте в даній організації?

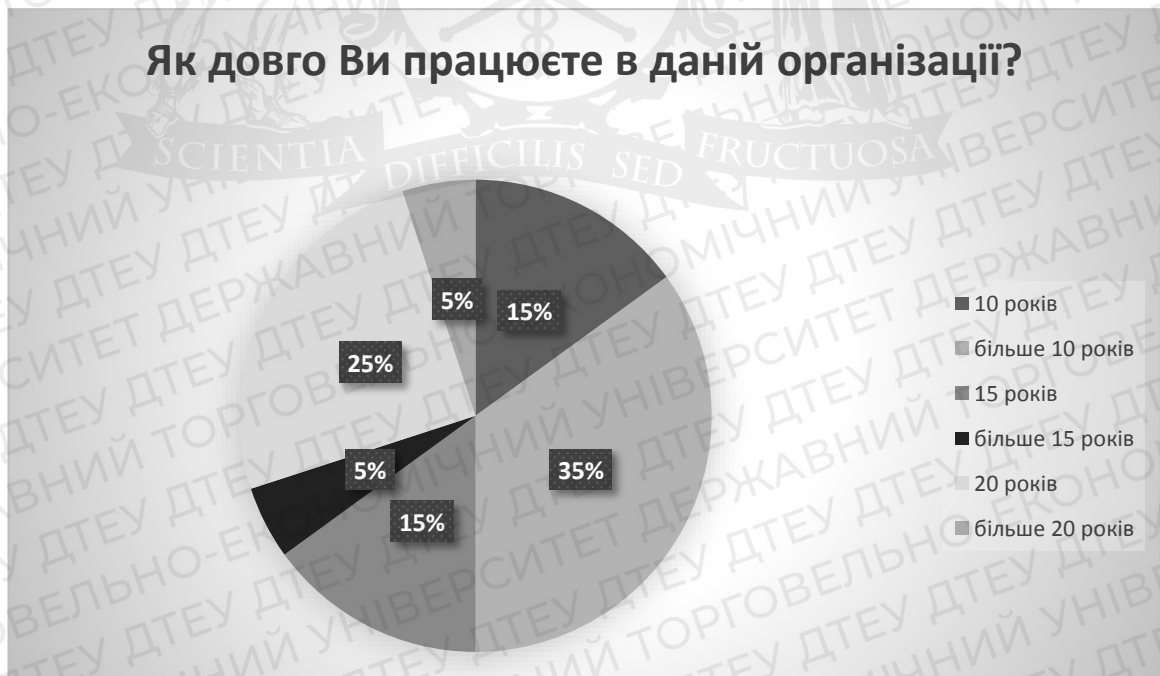


Рис.1.2. - стаж працівників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

## 3. Який був соціально-психологічний клімат у колективі в перші роки роботи в організації?

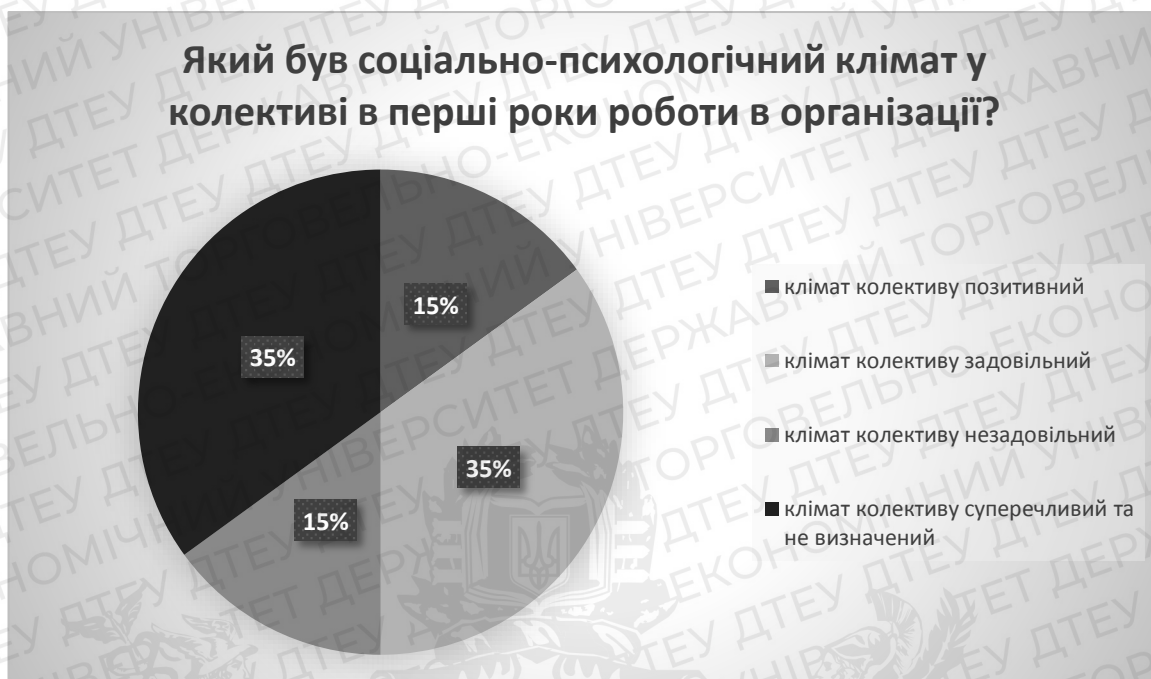


Рис.1.3. соціально-психологічний клімат у колективі в перші роки роботи в організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

4. Який соціально-психологічний клімат у колективі на сьогоднішній день?

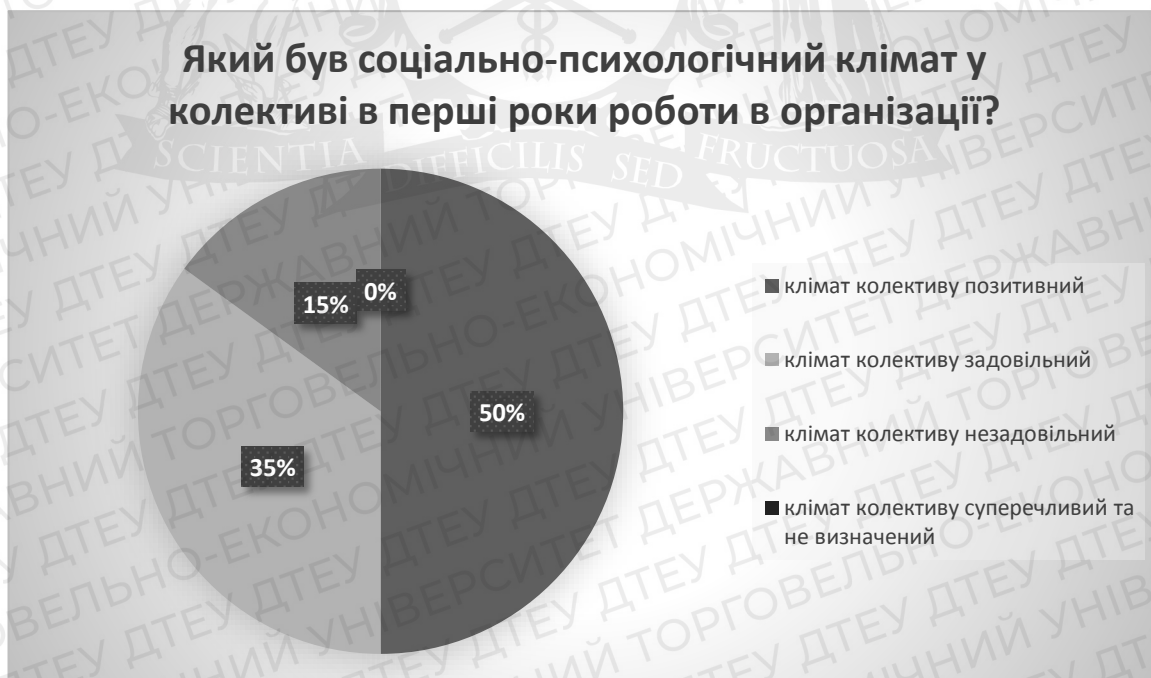


Рис.1.4. соціально-психологічний клімат у колективі на сьогоднішній день «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

5. В ході конфліктної ситуації в колективі, здійснюється обговорення проблеми та пошук шляхів її вирішення? Так було завжди? (відкрита відповідь)

**В ході конфліктної ситуації в колективі, здійснюється обговорення проблеми та пошук шляхів її вирішення? Так було завжди? (відкрита відповідь)**



Рис.1.5. Відкрита відповідь на питання №5 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

6. Чи сформована у Вашому колективі загальна цілі? Вона була завжди? (відкрита відповідь)

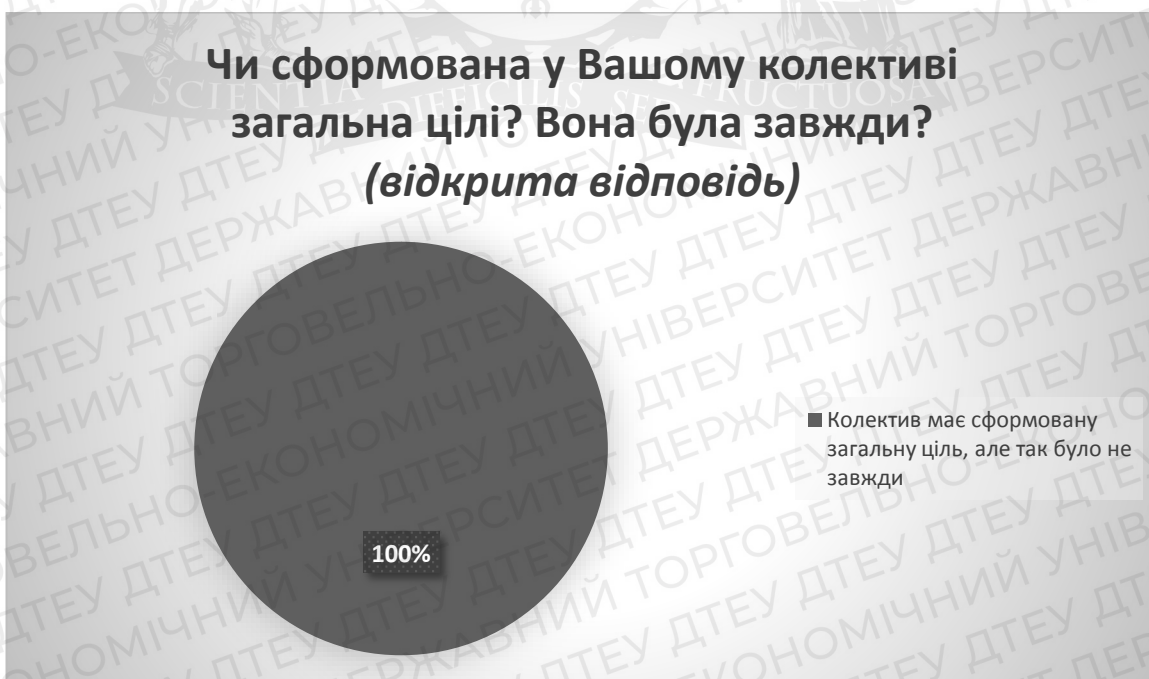


Рис.1.6. Відкрита відповідь на питання №6 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»



7. Чи відчували Ви себе повноцінною частиною колективу в перші роки роботи в організації?

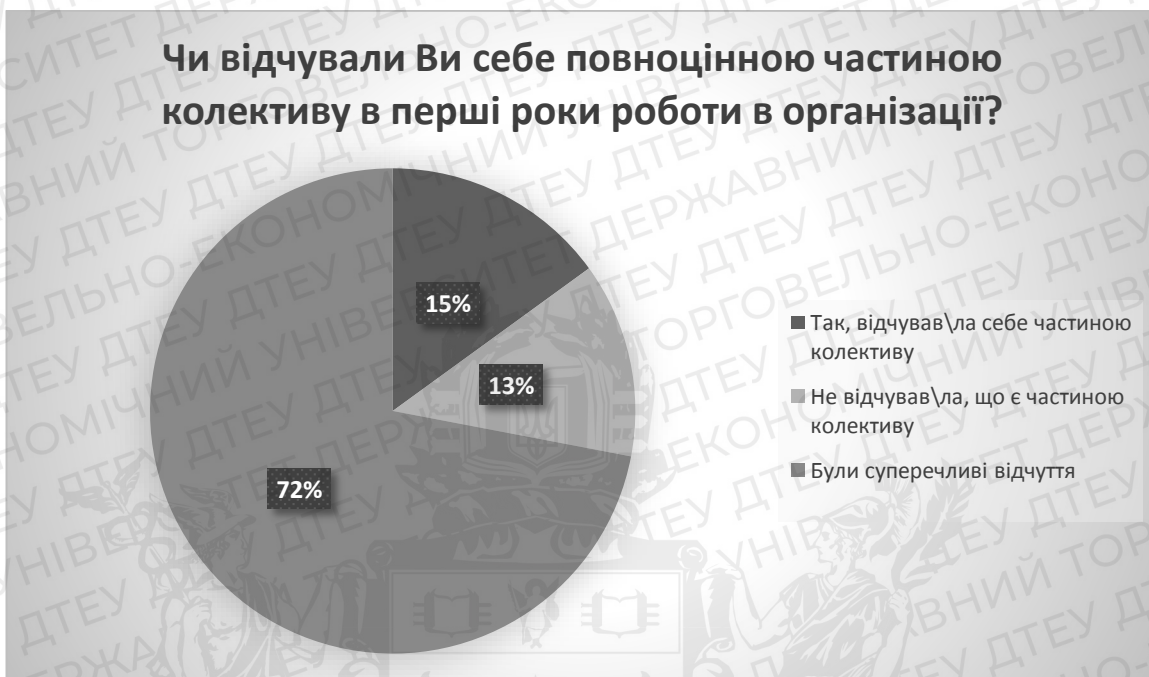


Рис.1.7. Відчуття себе повноцінною частиною колективу в перші роки роботи в організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

8. Чи відчуваєте Ви себе повноцінною частиною колективу на сьогоднішній день?

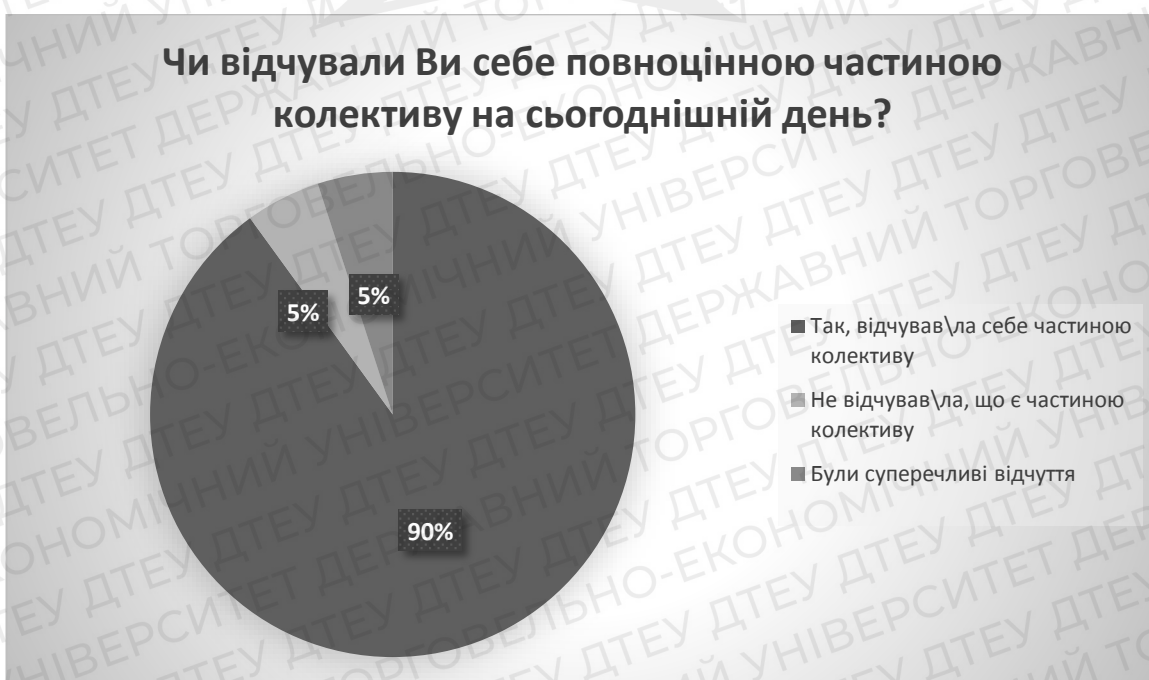


Рис.1.8. Відчуття себе повноцінною частиною колективу в перші роки роботи в організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

9. Коли Ви тільки влаштувалися на роботу, керівник допомагав Вам адаптуватись до нових умов та колективу?

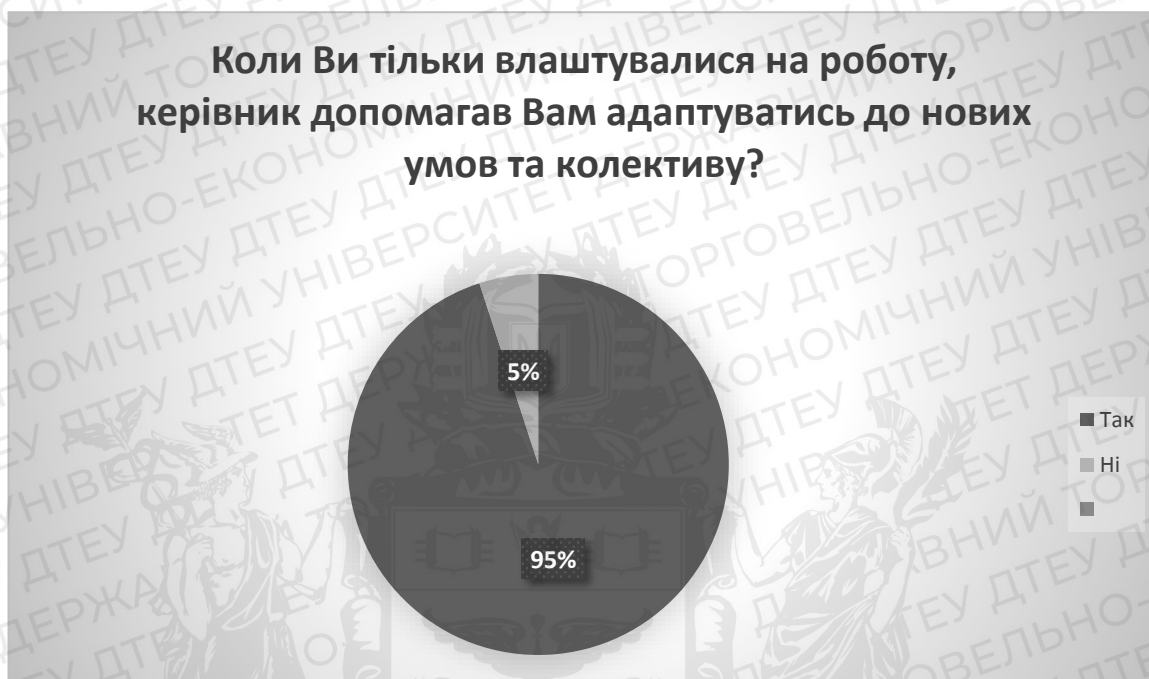


Рис.1.9. Чи допомагав керівник організації «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» адаптуватись після працевлаштування

10. Які у Вас були взаємовідносини з керівництвом в перші роки роботи в організації?

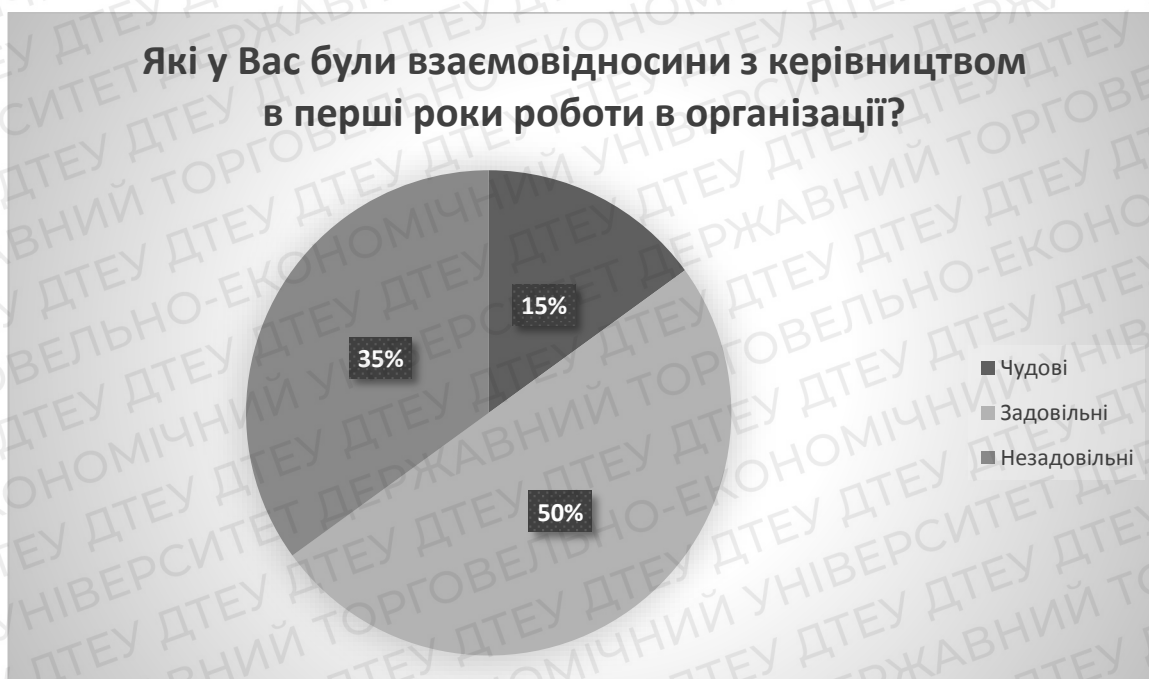


Рис.1.10. Відносини з керівництвом «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» після працевлаштування

11. Які у Вас взаємовідносини з керівництвом на сьогоднішній день?

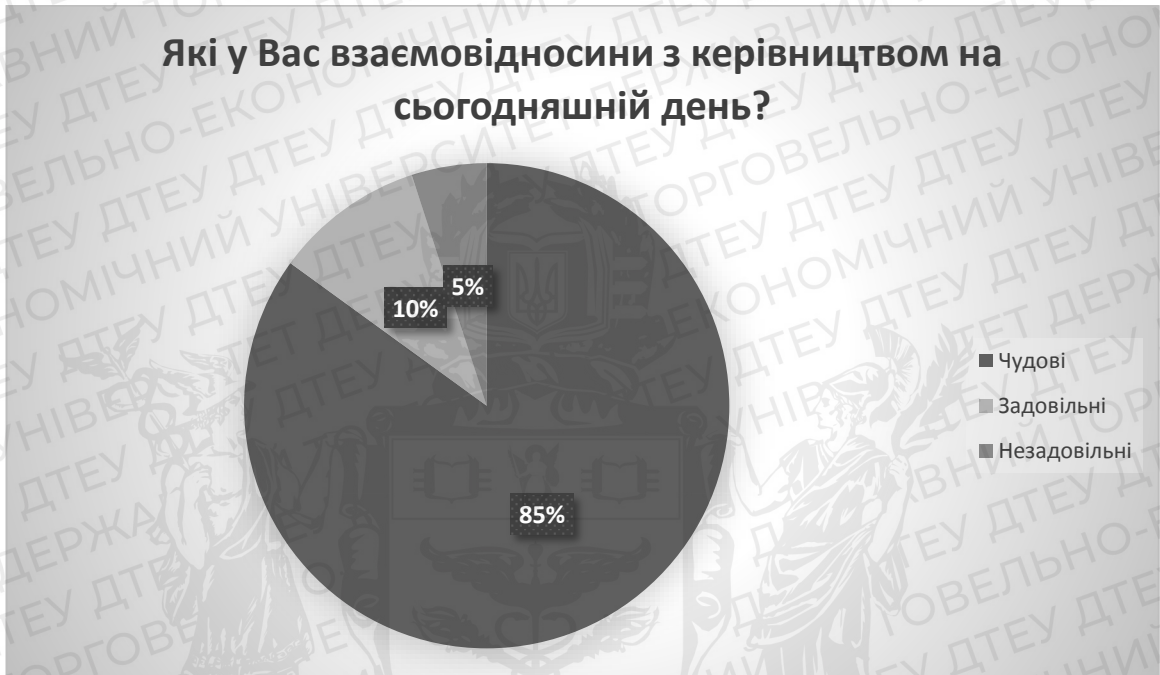


Рис.1.11. Відносини з керівництвом «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» на сьогоднішній день

12. Які у Вас були взаємовідносини з колективом в перші роки роботи в організації?

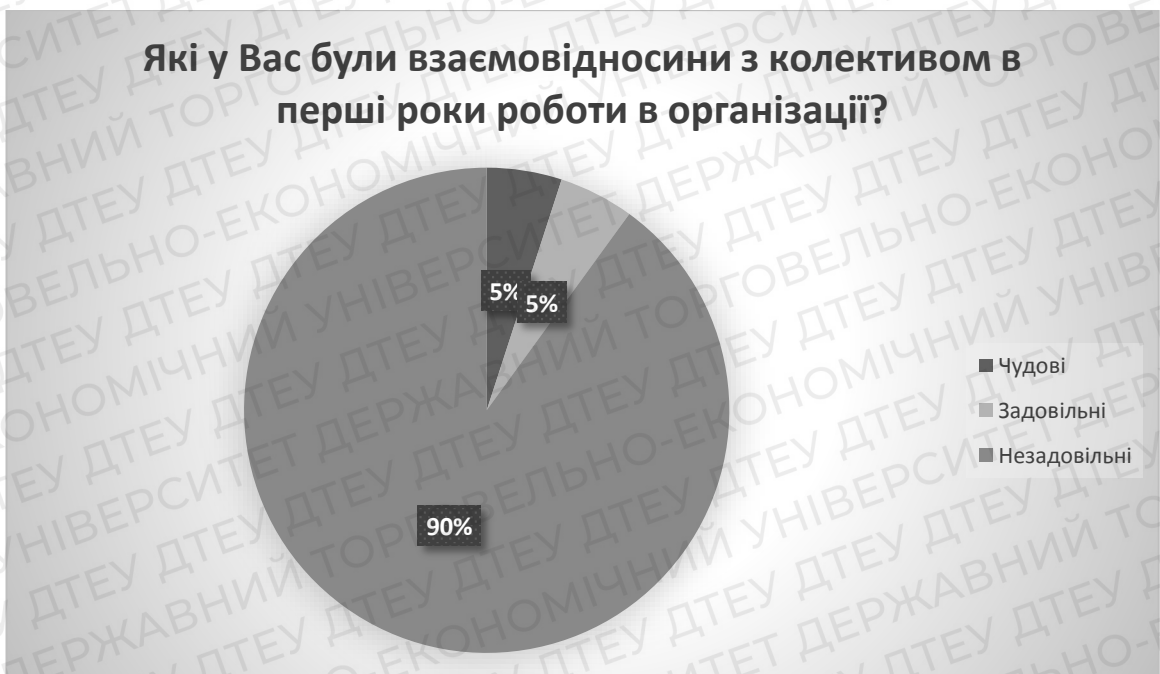


Рис.1.12. Відносини з колективом «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» після працевлаштування

13. Які у Вас взаємовідносини з колективом на сьогоднішній день?

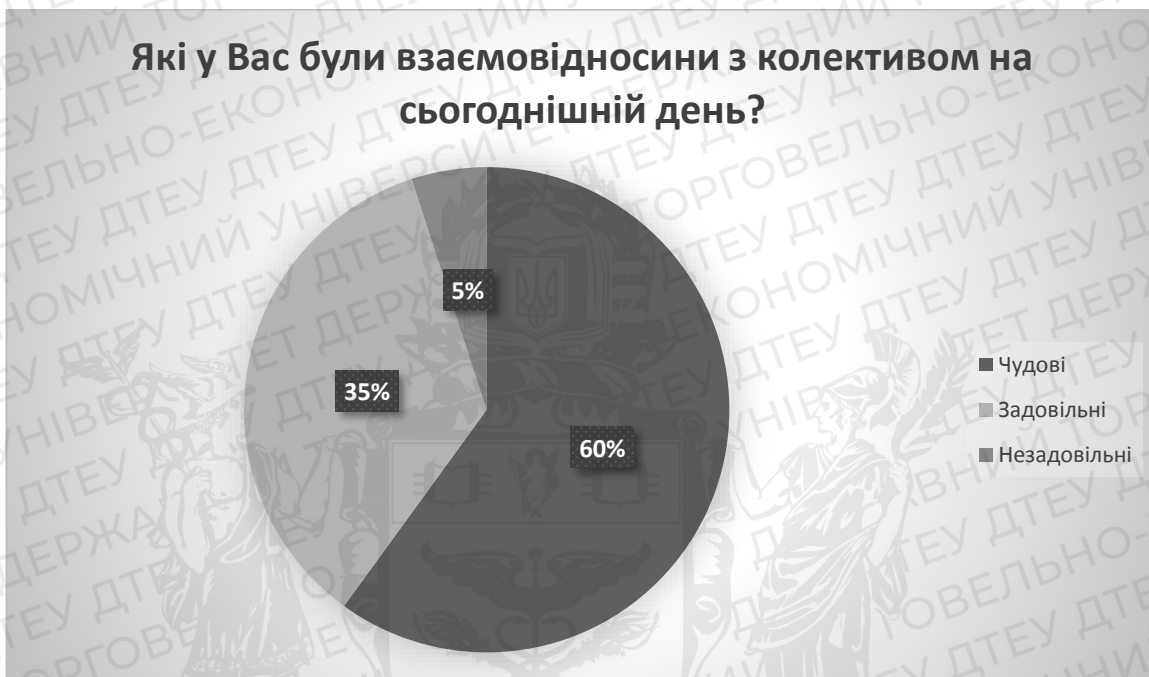


Рис.1.13. Відносини з колективом «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат» на сьогоднішній день

14. Чи виникало у Вас бажання змінити організацію в перші роки роботи в організації?

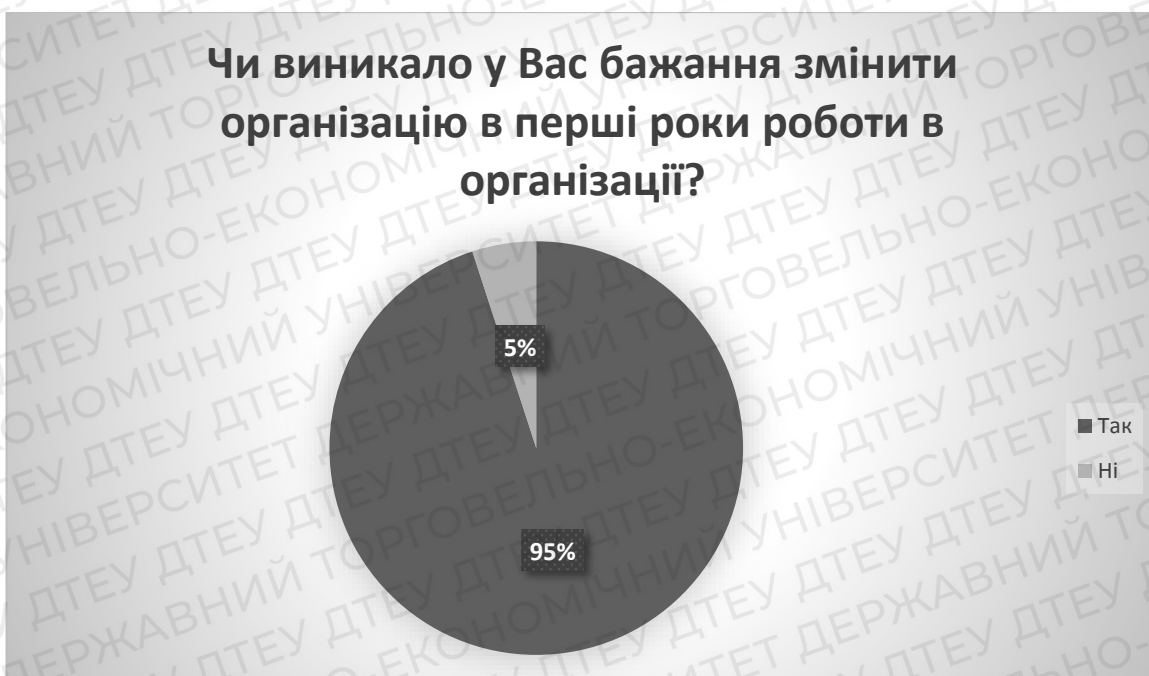


Рис.1.14. Бажання змінити організацію в перші роки роботи в організації

15. Чи виникає у Вас бажання змінити організацію на сьогоднішній день?

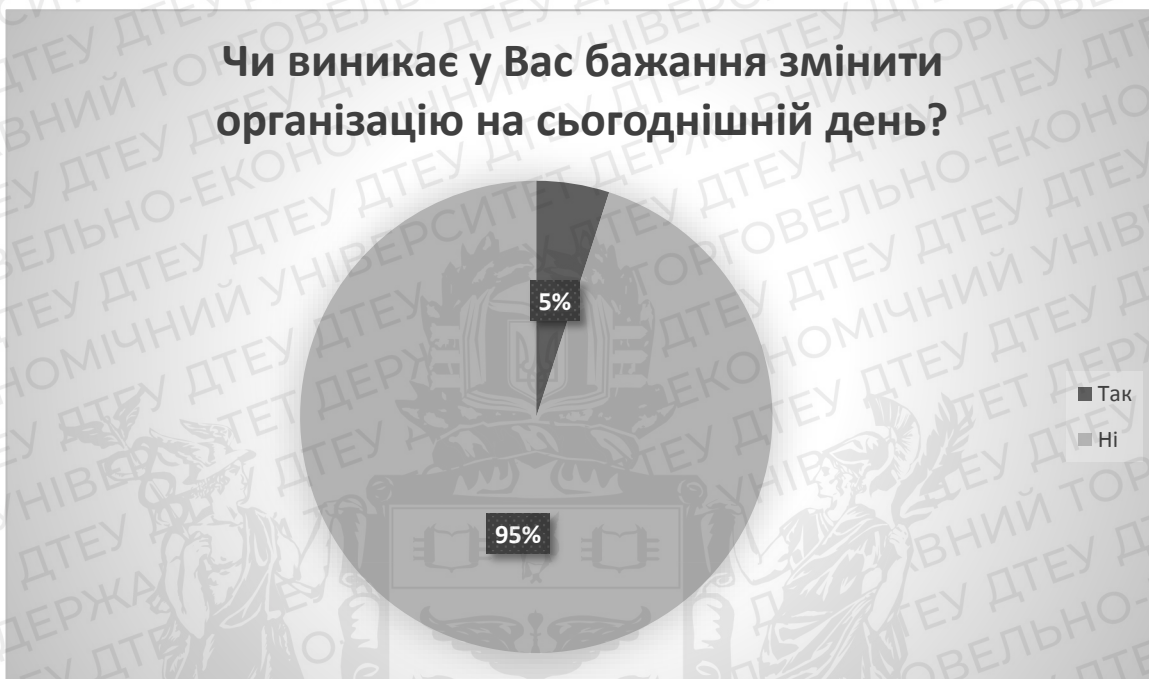


Рис.1.15. Бажання змінити організацію в перші роки роботи в організації

16. Яка атмосфера переважала у Вашому колективі в перші роки роботи в організації?



Рис.1.16. Атмосфера в колективі в перші роки роботи в організації

17. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі на сьогоднішній день?

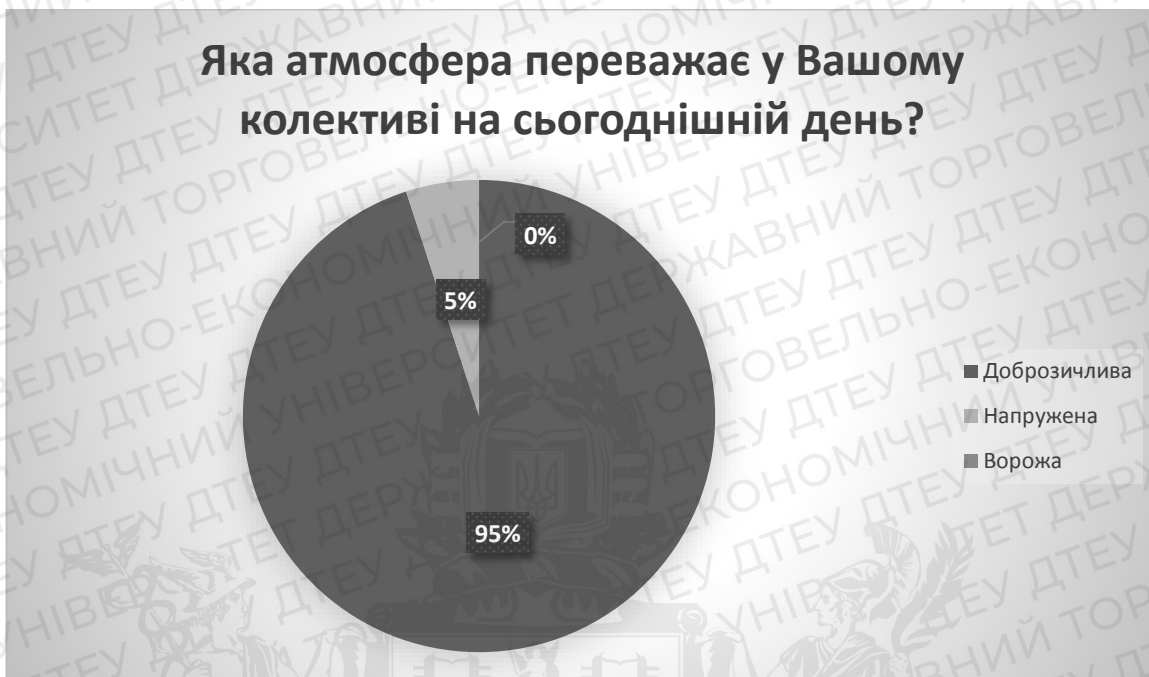


Рис.1.17. Атмосфера в колективі на сьогоднішній день

18. Чи присутній зворотній зв'язок у Вашому колективі? Так було завжди?

*(відкрита відповідь)*

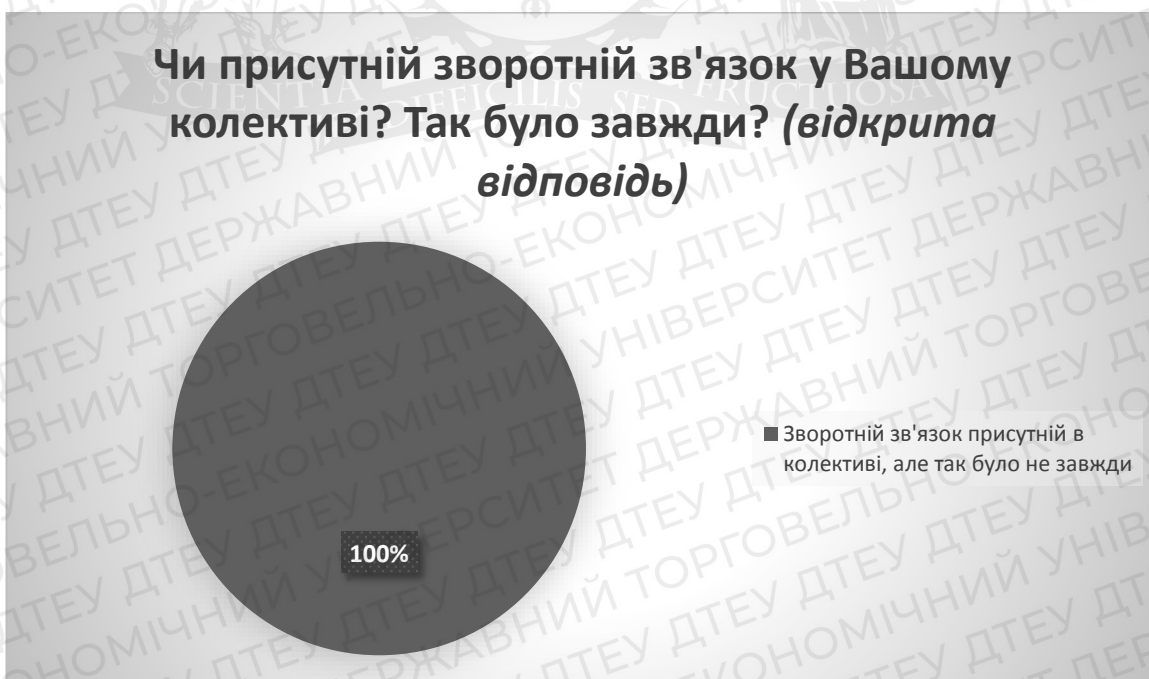


Рис.1.18. Відкрита відповідь на питання №18 учасників «КУСОР Хмельський психоневрологічний інтернат»

19. Чи проводив керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу в перші роки роботи в організації?

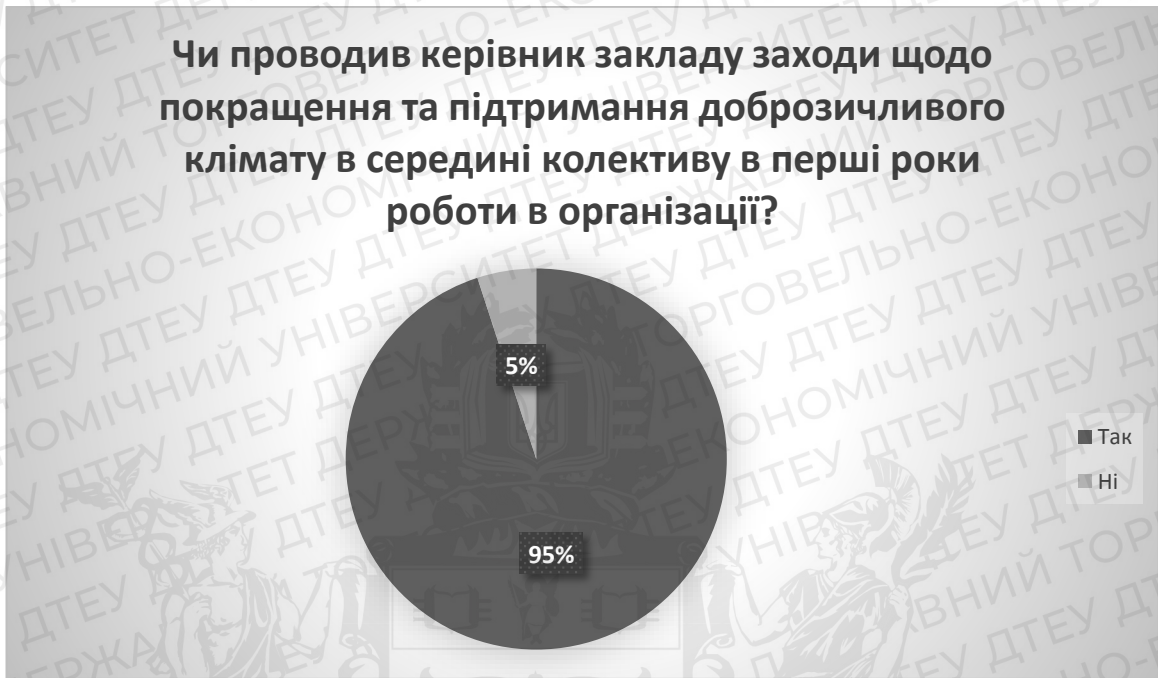


Рис.1.19. Проведення керівником закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу в перші роки роботи в організації

20. Чи проводить керівник закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу на сьогоднішній день?

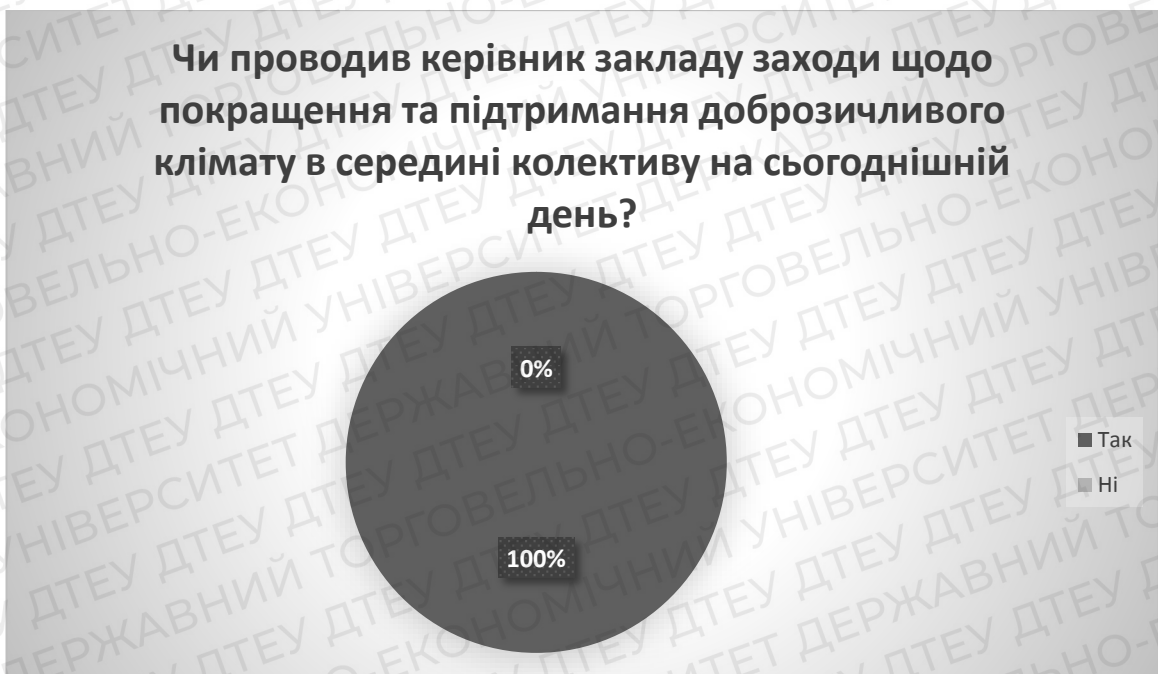


Рис.1.20. Проведення керівником закладу заходи щодо покращення та підтримання доброзичливого клімату в середині колективу в перші роки роботи в організації

21. Чи були у Вашому колективі традиції в перші роки роботи в організації?



Рис.1.21. Наявність традицій в колективі в перші роки роботи в організації?

22. Чи є у Вашому колективі традиції на сьогоднішній день?

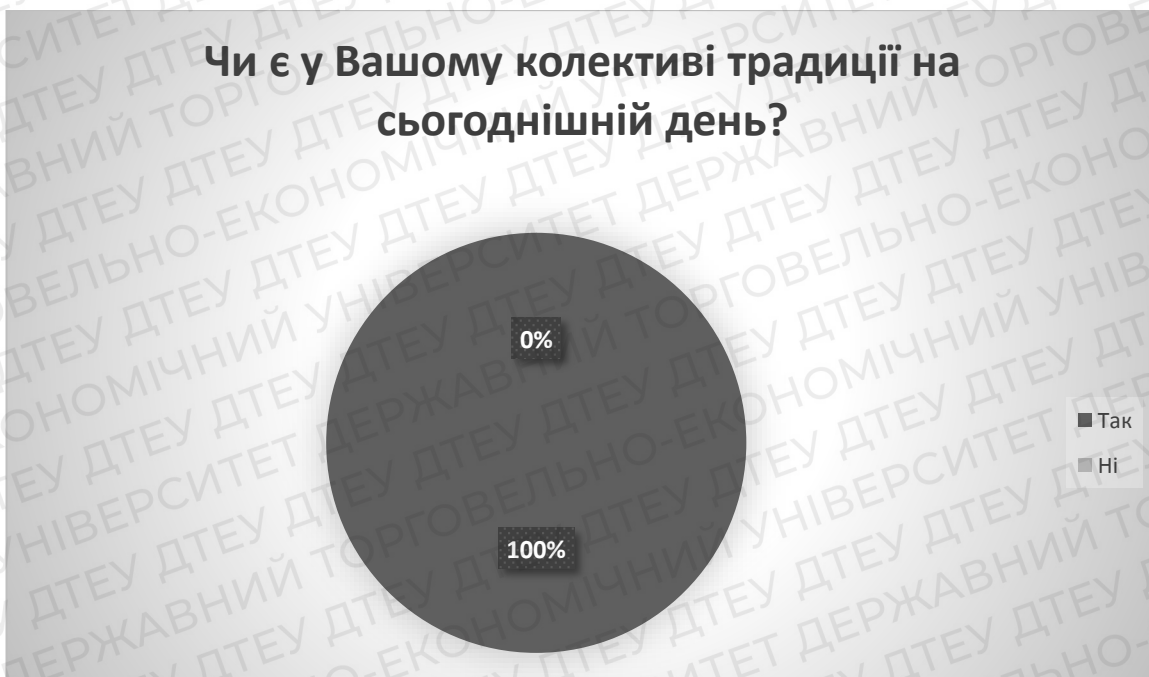




Рис.1.21. Наявність традицій в колективі на сьогоднішній день

23. Якщо традиції в колективі існують, які саме? (відкрита відповідь)



Рис.1.23. Відкрита відповідь на питання №23 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

24. Яким чином приймали важливі рішення в колективі в перші роки роботи в організації?

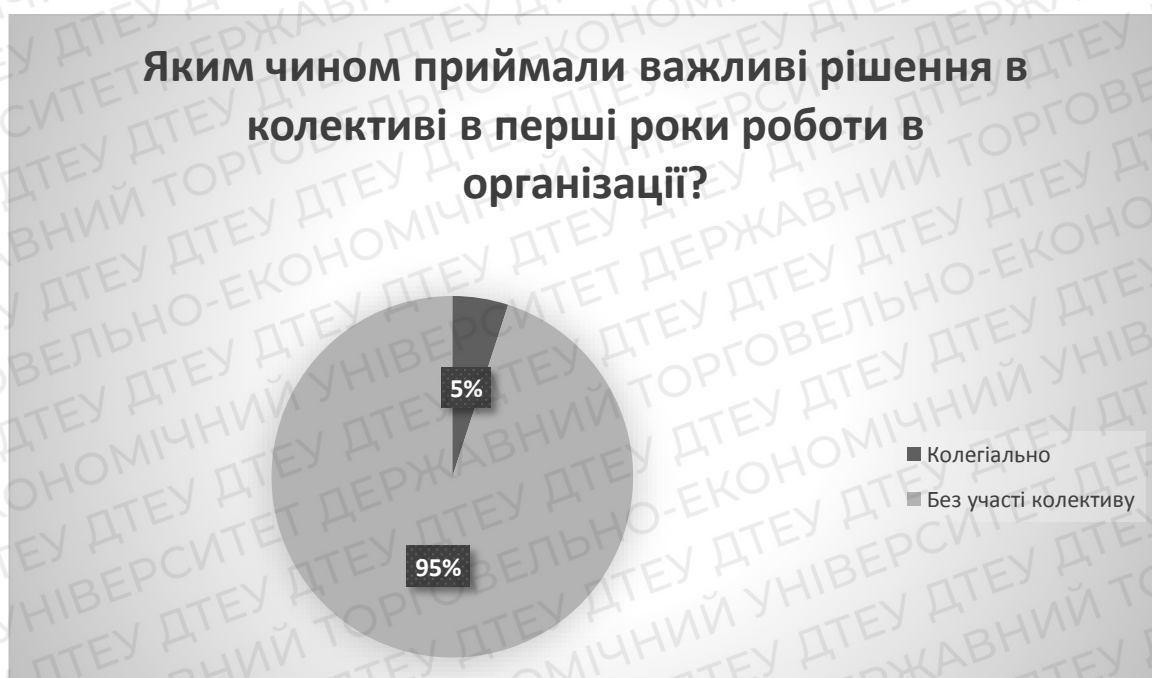


Рис.1.24. Яким чином приймали важливі рішення в колективі в перші роки роботи в організації

25. Яким чином приймають важливі рішення в колективі на сьогоднішній день?



Рис.1.24. Яким чином приймали важливі рішення в колективі на сьогоднішній день

26. Чи існує у вашому колективі рівноправ'я? Так було завжди? (відкрита відповідь)

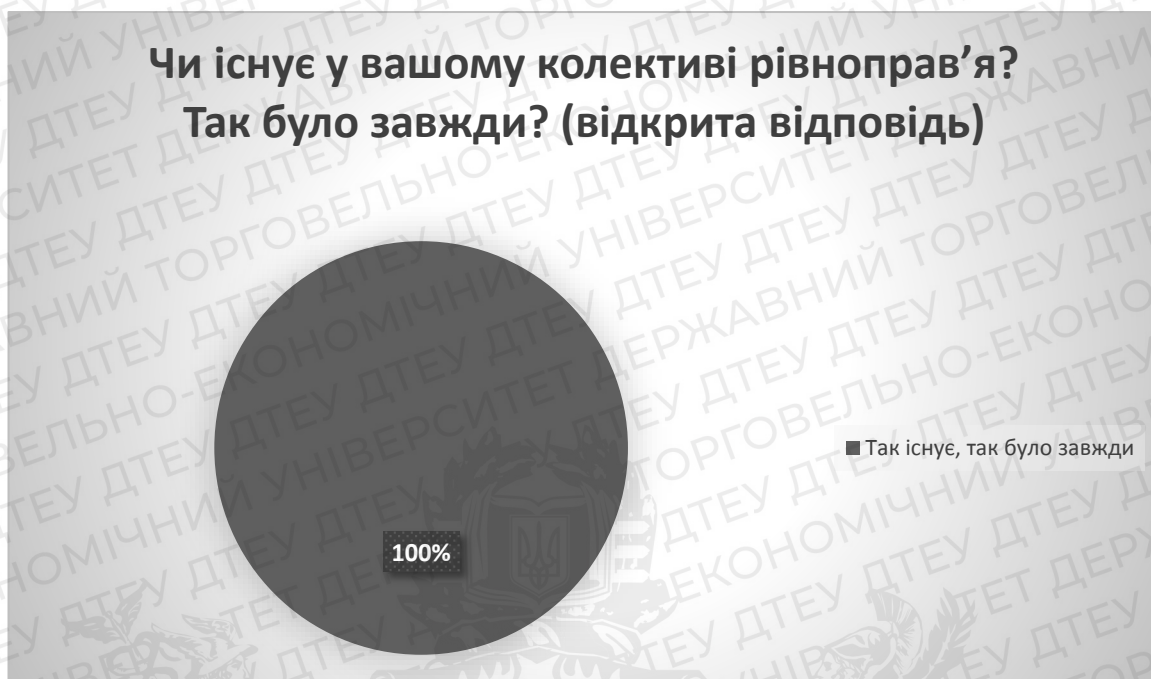


Рис.1.26. Відкрита відповідь на питання №26 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

27. Чи є встановлена форма одягу у Вашій організації? Так було завжди?  
(відкрита відповідь)

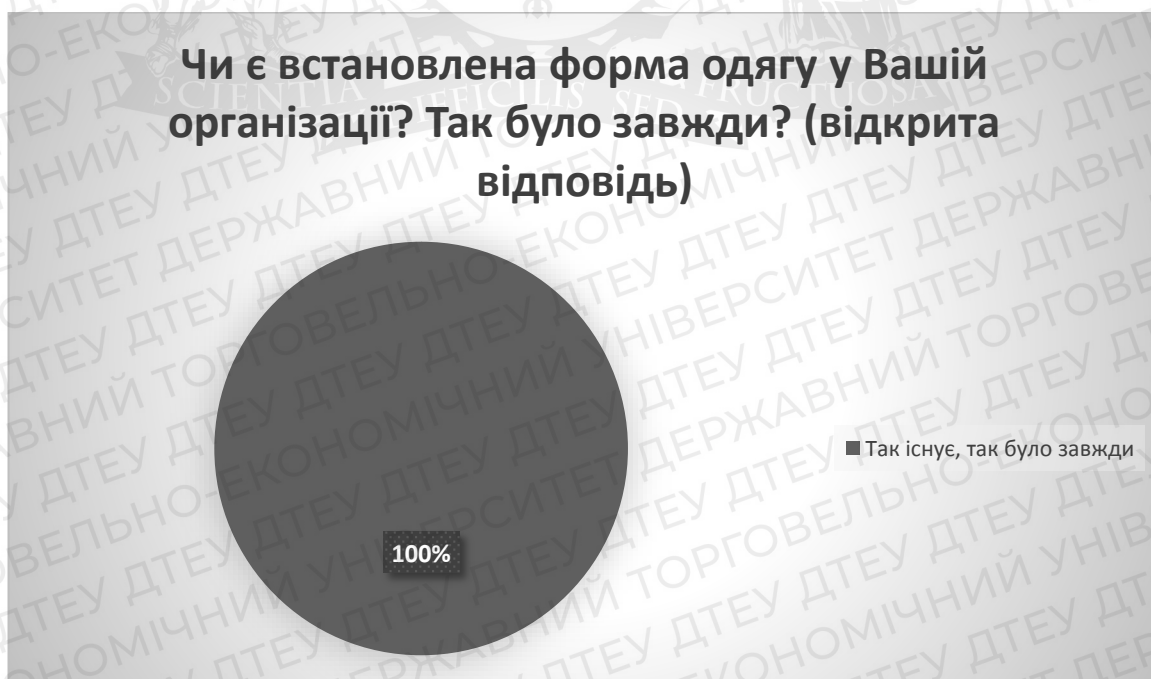


Рис.1.27. Відкрита відповідь на питання №27 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

28. Ваш колектив мав девіз в перші роки роботи в організації?

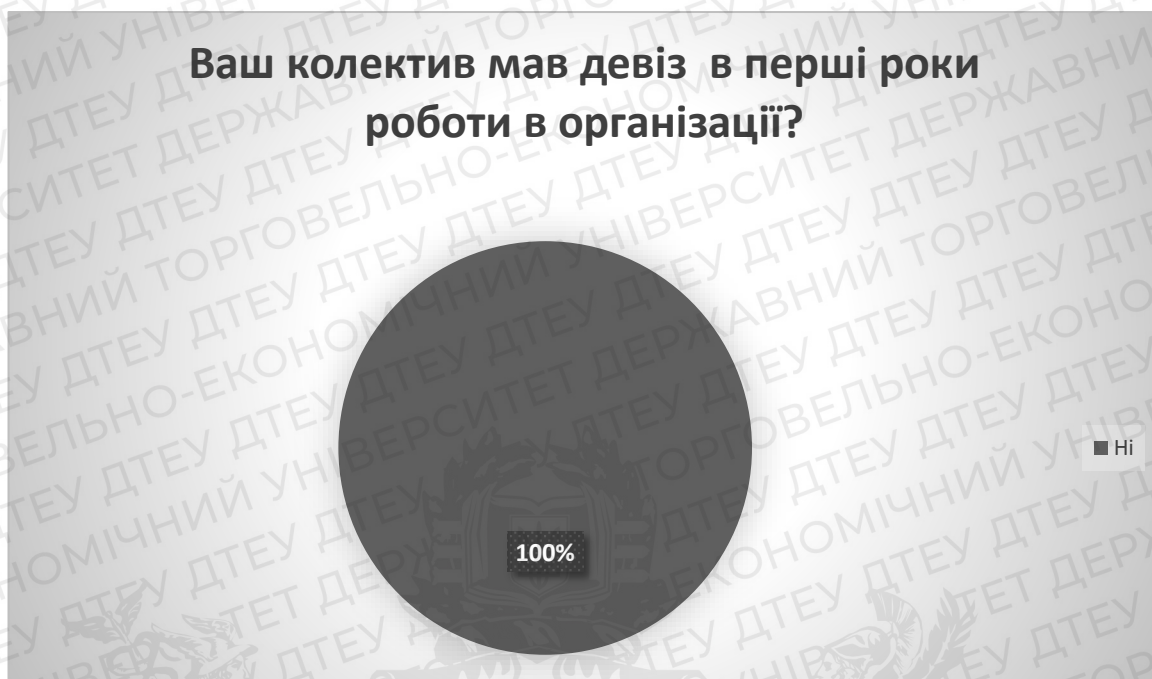


Рис.1.28. колектив мав девіз в перші роки роботи в організації

29. Ваш колектив має девіз на сьогоднішній день?

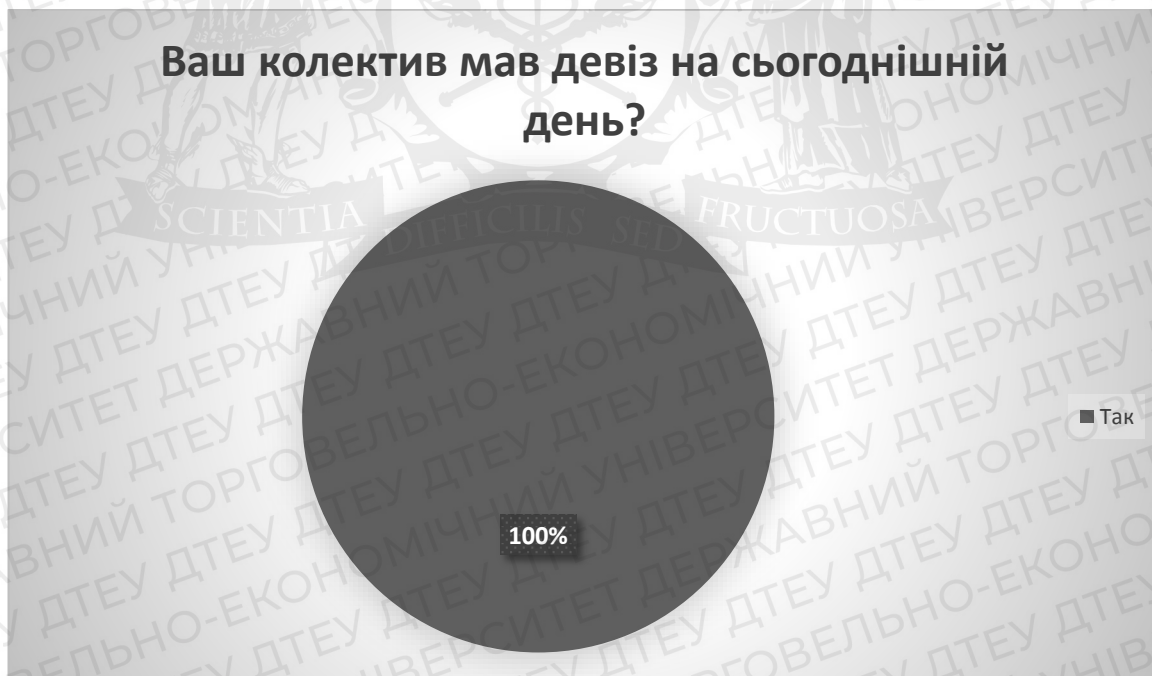


Рис.1.29. Чи має колектив девіз на сьогоднішній день

30. Чи були Ви задоволені структурою та організацією робочого процесу в перші роки роботи в організації?

**Чи були Ви задоволені структурою та організацією робочого процесу в перші роки роботи в організації?**



Рис.1.30. Чи задоволені структурою та організацією робочого процесу в перші роки роботи в організації

31. Чи задоволені Ви структурою та організацією робочого процесу на сьогоднішній день?

**Чи задоволені Ви структурою та організацією робочого процесу на сьогоднішній день?**



Рис.1.30. Чи задоволені структурою та організацією робочого процесу на сьогоднішній день

32. Які у Вас є побажання щодо організації робочого процесу? (відкрита відповідь)

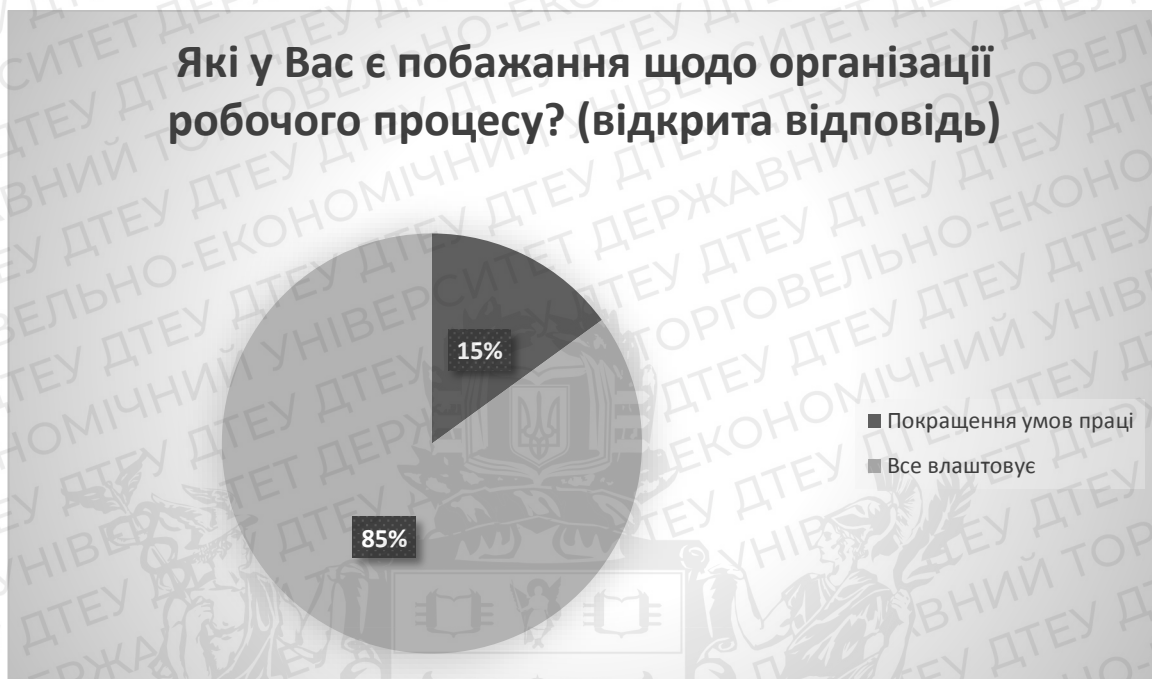


Рис.1.32. Відкрита відповідь на питання №32 учасників «КУСОР Хмельівський психоневрологічний інтернат»

## ДОДАТОК В

Протокол за тестом «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л.

Ланга, модифікація Л.М. Карамушки

№	Твердження	Кількість учасників що дали відповідь			
		Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних	25	3	2	0
2	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок та інших паперів	10	5	15	0
3	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями	30	0	0	0
4	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ, підрозділ). Багатьом цілі організації не відомі	28	2	0	0
5	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги	26	3	1	0
6	Панує «егоїзм відділу»	30	0	0	0

7	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)	28	2	0	0
8	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше	25	5	0	0
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що віддають перевагу опосередкованій, «зрозумілій», системі: «наказ-підкорення»	6	4	15	5
10	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»	24	3	3	0
11	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці	0	5	20	5
12	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про	29	1	0	0



	суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця	30	0	0	0
14	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів	20	5	2	3
15	Ентузіазм в роботі – рідкість	27	2	0	1
16	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»	0	0	25	5
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права	0	0	28	0
18	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень	0	20	5	5

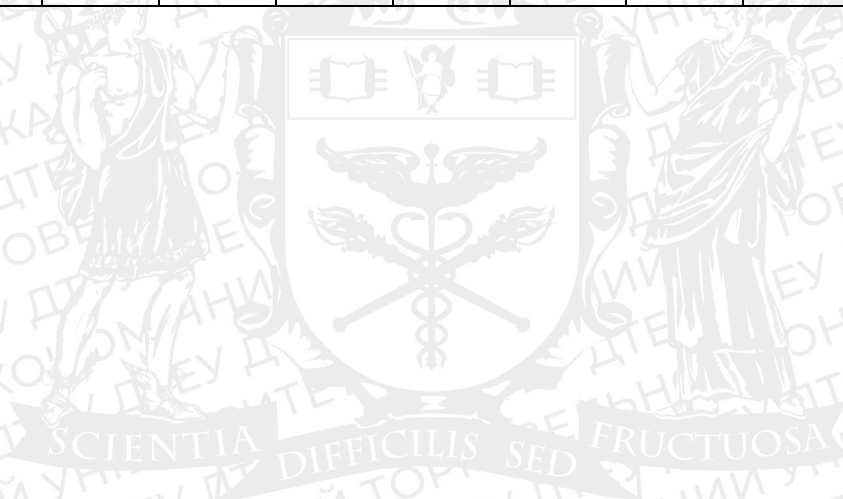
19	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні	2	1	25	2
20	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників	0	10	9	11
21	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними	5	5	17	3

## ДОДАТОК Д

Протокол дослідження за методикою діагностики психологічної атмосфери в організації А.Ф.Фідлера

№	Дружелюбність	Згода	Задоволеність	Продуктивність	Теплота	Співпраця	Взаємодітримка	Захопленість	Цікавість	Успішність
1	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2
2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2
3	1	2	1	1	3	2	2	1	2	3
4	2	1	1	3	3	1	2	2	2	2
5	1	2	2	3	3	1	1	2	3	3
6	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2
7	4	4	4	4	4	3	1	4	4	5
8	5	5	4	4	4	3	5	3	3	5
9	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
10	1	2	4	3	2	2	2	2	1	4
11	1	1	1	2	2	3	3	3	2	3
12	2	2	2	3	1	3	3	2	3	2
13	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
14	2	2	3	4	2	3	3	2	3	4
15	2	2	3	4	2	3	1	2	3	1
16	4	2	3	3	2	3	1	2	1	2
17	2	1	4	2	4	2	3	3	2	2
18	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	6	3	4	4	4
20	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2

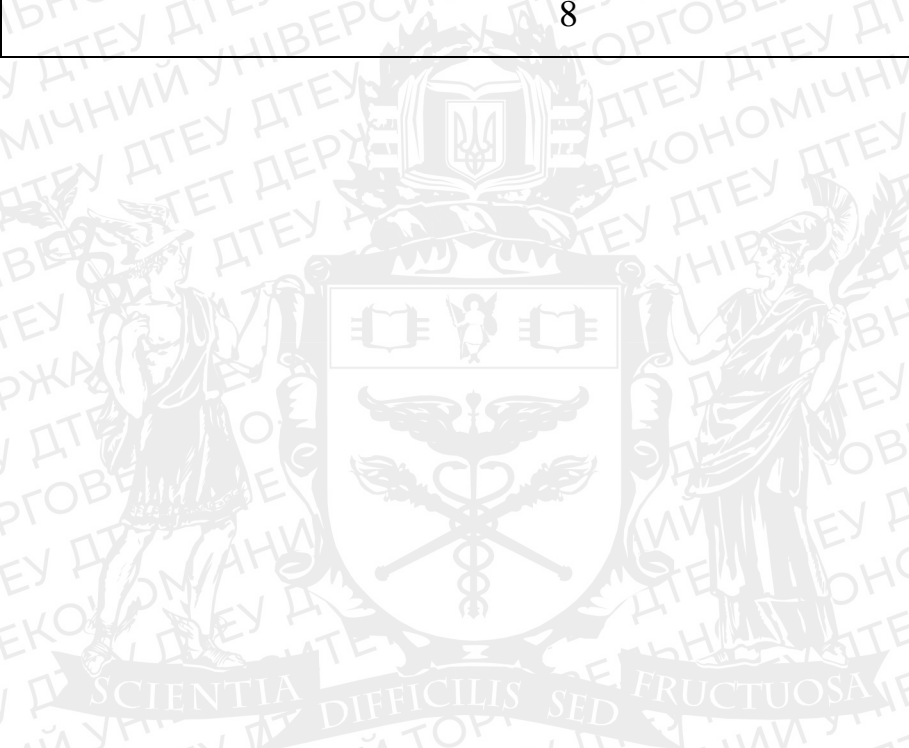
21	2	1	1	1	4	2	2	2	2	2
22	1	1	2	4	1	3	3	1	3	2
23	1	2	2	2	3	1	2	1	3	2
24	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2
25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
26	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4
27	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2
28	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2
29	7	8	6	6	5	7	7	8	7	7
30	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2



Протокол дослідження за методикою визначення індексу групової згуртованості К.Сішора

№	Кількість набраних балів
1	5
2	6
3	14
4	13
5	6
6	12
7	5
8	13
9	6
10	14
11	5
12	12
13	6
14	12
15	5
16	16
17	16
18	15
19	18
20	17
21	15
22	12
23	6

24	6
25	6
26	11
27	8
28	11
29	7
30	8



**1. Мозковий штурм «Правила» (10 хв.).** Мета: розробити спільні правила роботи в групі, якими будуть керуватися учасники в ході подальшої роботи. Хід вправи: Тренер пропонує учасникам назвати та обговорити правила, за якими буде здійснюватися робота під час тренінгу. Кожне із запропонованих правил тренер називає, записує на фліп-чарті та запитує у групи, чи всі його приймають. Прийняті групою правила постійно знаходяться в аудиторії. У ході подальшої роботи тренер звертає на них увагу учасників, якщо це необхідно. Правила роботи групи: конфіденційність; «тут і тепер»; толерантність; рівність усіх учасників; відкритість; дотримання регламенту; добровільність участі тощо.

Запитання для обговорення: Для чого потрібні ці правила?

**2. Вправа «Очікування» (15 хв.).** Мета: визначити сподівання учасників від тренінгу, з'ясувати відповідність заняття потребам аудиторії.

Хід вправи: Учасники на стікерах, які вирізані у формі корабликів, записують свої очікування від тренінгу. Кожен по черзі підходить до фліп-чарта та приклеює свій корабель на плакат з зображенням моря. На плакаті зображено два береги – «берег надій» і «берег досягнень». Учасники розміщують свої стікери біля «берега надій» та зачитують їх.

Учасники можуть висловлювати очікування шляхом відповідей на питання: «Які знання Ви хотіли б отримати від тренерів?», «Чого Ви очікуєте від тренерів?», «Чого ви очікуєте від себе?». Важливо згрупувати очікування в близькі за змістом групи, зачитати їх та подякувати за співпрацю. Періодично тренер звертається до стікерів під час проведення тренінгу, робить коментарі щодо реалізації очікувань учасників. В кінці тренінгу ці записи використовуються тренером для підведення підсумків роботи.

**3. Вправа: «Снігова куля» (15 хв.).** Мета: з'ясувати рівень обізнаності учасників щодо поняття «морально-психологічний клімат».

Хід вправи: Тренер пропонує всім учасникам по черзі відповісти на питання: «Як Ви розумієте, що таке морально-психологічний клімат?». Всі

думки учасників записуються на ватмані, який передається від одного учасника до іншого.

Запитання для обговорення: Наскільки актуальною і важливою на даний час є тема «морально-психологічний клімат в колективі співробітників закладу?».

**4. Гра-рухавка «День народження» (15хв.).** Мета: покращення атмосфери в групі, активізація учасників.

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

**5. Інформаційне повідомлення «Морально-психологічний мікроклімат у колективі» (25 хв.).** Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «морально-психологічний мікроклімат у колективі» та показати його багатоаспектність.

Хід повідомлення: Тренер розкриває зміст поняття «морально-психологічний клімат», користуючись засобами проекції. Звертає увагу на результати соціологічного дослідження, які свідчать про переваги позитивного морально-психологічного клімату в навчальному закладі. Після інформаційного повідомлення тренер пропонує пригадати напрацювання учасників під час мозкового штурму «Снігова куля» і підводить до висновку про те, що теоретична інформація підтвердила схожість думок учасників та науковців.

Запитання для обговорення: В чому проявляється вплив морально-психологічного клімату на діяльність навчального закладу? Яким чином морально-психологічний клімат впливає на психічне здоров'я педагогічних працівників?

**6. Рольова гра «Погода» (45 хв.).** Мета: розширити досвід спілкування учасників; розвивати комунікативні вміння та навички; сприяти формуванню альтернативних поглядів на ситуації ділового спілкування.



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

Картка 1 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при сприятливому морально-психологічному кліматі.

Картка 2 – розіграти ситуацію спілкування членів колективу при несприятливому морально-психологічному кліматі.

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

**6. Вправа «До скриньки» (35 хв.).** Мета: систематизувати та узагальнити знання про ознаки, наявність яких свідчить про сприятливий морально-психологічний мікроклімат в колективі.

Хід вправи: Тренер об'єднує учасників в чотири групи, кожній з яких ставиться завдання протягом 10 хв. визначити ті ознаки, які на їхню думку характеризують сприятливий морально-психологічний клімат в колективі. Після цього тренер утворює із чотирьох груп дві, кожній з яких пропонує обговорити та презентувати визначені учасниками ознаки. Групи готують свої презентації протягом 5 хвилин та записують їх на фліп-чарті.

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

Запитання для обговорення: Для чого ми виконували дану вправу?

На які з перерахованих ознак кожен з Вас особисто може здійснювати вплив? Учасники повинні усвідомити можливість власного впливу на суб'єктивні ознаки сприятливого морально - психологічного клімату.

**7. Вправа «Асоціації» (20хв.).** Мета: активізувати учасників на подальшу роботу; надати їм можливість поглянути на проблему конфлікту з різних позицій; розвивати асоціативне мислення.

Хід вправи: Слово тренера: «Однією із важливих ознак сприятливого морально-психологічного клімату є низький рівень конфліктності та уміння членів колективу конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Тому одним із основних завдань нашої діяльності є розширення досвіду взаємодії в колективі та формування навичок ефективного виходу із конфліктних ситуацій».

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

Запитання для обговорення: Для чого ми виконували дану вправу? Яку роль відіграють конфлікти у спільній діяльності колективу?

**8. Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура» (15хв.).** Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «конфлікт» та його структурою.

Хід повідомлення: Тренер розкриває зміст поняття «конфлікт», ознайомлює із структурою конфліктної ситуації та особливостями конфліктної поведінки людини. Потім звертає увагу учасників на матеріали інформаційного повідомлення та результати соціологічного дослідження з даного питання.

**9. Відео-урок «Типи конфліктних особистостей» (20хв.).** Мета: розглянути типи поведінки людей у конфліктах; сприяти усвідомленню важливості індивідуального підходу до різних типів конфліктних особистостей.

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

Запитання для обговорення: З якими типами конфліктних особистостей Вам довелося спілкуватися під час виконання професійних обов'язків? З якими типами конфліктних особистостей Вам було найскладніше порозумітися? Чому?

**10. Парна рольова гра «Знайди вихід» (35 хв.).** Мета: розвиток в учасників тренінгу умінь і навичок ефективного виходу із конфліктних ситуацій.

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

Запитання для обговорення: Які емоції у Вас виникли під час виконання ролі? Як Ви вважаєте, які із запропонованих шляхів виходу із конфлікту є найбільш конструктивними? Які комунікативні навички Ви розвивали під час гри?

**11. Гра-розминка «Компліменти» (10хв.).** Мета: активізувати учасників, налаштуватися на подальшу ефективну роботу, створити позитивні емоційні установки на довірливе спілкування.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам висловити по колу компліменти один одному, які характеризують найбільш виразні комунікативні якості учасника. Перший говорить комплімент і кидає м'яча учаснику, якому цей комплімент адресований. Він, у свою чергу, кидає м'яча іншому учаснику, якому

хоче сказати свій комплімент. Гра продовжується до тих пір, поки кожен з учасників не отримає свій комплімент.

**16. Відеоурок «Техніки виходу з конфлікту» (20хв).** Мета: розвивати уміння і навички ефективного виходу з конфліктних ситуацій, навички аналізу та узагальнення інформації; мотивувати учасників на використання набутого досвіду в практичній діяльності.

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

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

**12. Вправа «Мій настрій» (15 хв.).** Мета: діагностувати емоційний стан учасників в групі, отримати зворотній зв'язок.

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

**13. Вправа «Калейдоскоп подій» (15хв.).** Мета: підвести підсумки першого дня тренінгу, отримати зворотній зв'язок щодо його ефективності.

Хід вправи: Учасники по черзі висловлюють свої враження від першого дня тренінгу. При цьому вони дають відповіді на наступні питання: Що найбільше сподобалось під час тренінгу? Що найменше сподобалось під час тренінгу? Про що хотілося б дізнатися більше?

При обговоренні по колу вражень від дня роботи завершити коло має тренер. Він висловлює власні враження, акцентує увагу на актуальних питаннях, прощається з учасниками. Важливо, щоб учасники тренінгу закінчували

навчання з даного модулю з високим рівнем мотивації до діяльності та з відчуттям завершеності.

**14. Вправа «Інсайт» (10 хв.).** Мета: пригадати правила роботи в групі, налаштувати учасників на роботу, активізувати спостережливість.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам уважно оглянути аудиторію для проведення тренінгу та відповісти на питання: «Чого не вистачає в аудиторії?» (плакату з переліком правил роботи групи). Учасники висловлюють власні думки. Після того, як тренер почує правильну відповідь, учасникам пропонується відновити по пам'яті зміст відсутнього плакату. Тренер фіксує відповіді на фліп-чарті. По закінченню вправи плакат повертається на місце, де він знаходився. Зміст плакату співвідноситься з відповідями на фліп-чарті.

**15. Вправа «Гербарій якостей» (25 хв.).** Мета: створення позитивної атмосфери в групі, розвиток навичок рефлексії.

Хід вправи: Слово тренера: «Уявіть себе членами одного колективу (наприклад, персонал однієї установи виконання покарань). Після цього проведіть «внутрішній аудит» (проаналізуйте свої особисті риси та якості). Оберіть одну позитивну рису чи якість, яку Ви можете «запозичити» своїм колегам для створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі». Після цього учасники пишуть на стікерах визначену ними якість та прикріплюють на завчасно підготовлений плакат.

Наприкінці вправи тренер пропонує учасникам підійти до плакату та обрати тільки 3 якості, які, на їх погляд, в найбільшій мірі є корисними для мікроклімату в колективі. Учасники біля обраної якості ставлять відмітку (наприклад: «+», «V» тощо). Після цього тренер визначає три якості, які набрали найбільше «голосів». Вони відповідно є найважливішими для покращення морально-психологічного клімату в колективі.

**16. Вправа «Контраст» (25 хв.).** Мета: виявити вплив морально-психологічного клімату на діяльність навчального закладу та особистість педагогічного працівника; сприяти усвідомленню важливості формування

морально-психологічного клімату; розвивати навички аналізу та узагальнення інформації.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам замислитися над особливостями взаємовідносин в колективі навчального закладу та вирішити для себе: «Морально-психологічний клімат в моєму навчальному закладі є сприятливим чи ні?». В залежності від обраного варіанту учасники тренінгу об'єднуються в 2 групи («+», «-»).

Група «+» отримує завдання: визначити результати впливу позитивного морально-психологічного клімату на діяльність навчального закладу та психоемоційний стан співробітника.

Група «-» отримує завдання: визначити результати впливу негативного морально-психологічного клімату на діяльність навчального закладу та психоемоційний стан співробітника.

Наприкінці вправи тренер робить висновок про те, що ефективність роботи навчального закладу, особливості взаємовідносин в колективі, самопочуття та працездатність персоналу взаємопов'язані з характером морально-психологічного клімату.

**17. Вправа «Емпатійні рухи» (10 хв.).** Мета: зблизити учасників тренінгу за рахунок тактильного контакту; покращення взаєморозуміння, розвинути навички невербального спілкування.

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

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

Запитання для обговорення: Чи звертали Ви увагу на інформацію від партнера або більше міркували, як передати інформацію самому?

**18. Мозковий штурм «Що впливає на формування морально-психологічного клімату?» (15 хв.).** Мета: систематизувати та узагальнити

знання учасників про фактори, які впливають на морально-психологічний клімат; розвивати навички аналізу та класифікації інформації.

Хід вправи: Після розминки тренер пропонує учасникам назвати фактори, які впливають на морально-психологічний клімат. Тренер записує всі відповіді на фліп-чарті (ватмані). Потім звертає увагу присутніх на існуючий в літературі перелік факторів. При підведенні підсумків роботи тренер звертає увагу учасників на існування ряду факторів, які залежать від самого педагогічного працівника та на які він може здійснювати вплив.

**19. Інформаційне повідомлення «Фактори формування морально психологічного клімату» (10 хв.).** Мета: ознайомити учасників тренінгу із основними факторами формування морально-психологічного клімату (факторами макро- та мікросередовища); сприяти усвідомленню важливості формування морально-психологічного клімату для забезпечення ефективної професійної діяльності.

Хід повідомлення: За допомогою слайдів тренер розкриває учасникам зміст основних факторів формування морально-психологічного клімату (факторів макро- та мікросередовища). Тренер відповідає на запитання учасників, які можуть виникнути під час інформаційного повідомлення.

**20. Вправа-обговорення «Що сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного мікроклімату у колективі» (20 хв.).** Мета: обговорити проблему формування морально-психологічного мікроклімату в колективі шляхом визначення пріоритетних напрямків роботи.

Хід вправи: Тренер роздає учасникам бланк анкети та пропонує протягом 3- 5 хвилин його заповнити. Учасники здають заповнені анонімні анкети тренеру, який переносить відповіді на фліп-чарт. Присутні мають змогу побачити узагальнені результати анкетування та визначити пріоритетні напрямки роботи з точки зору всієї тренінгової групи. Після цього тренер звертає увагу учасників на результати соціологічного опитування.

**21. Діагностичний малюнок «Бар'єри» (25 хв.).** Мета: визначити можливі причини виникнення непорозумінь співробітників навчального закладу

з колегами; об'єднати учасників тренінгу спільною роботою; актуалізувати аналітичне мислення.

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

Тренер пропонує учасникам висловити власну точку зору; записує її на «цеглинах бар'єру непорозуміння», які малює на фліп-чарті. У випадку, коли варіанти відповідей співпадають, тренер робить позначку на «цеглині» (наприклад «+»). Таким чином кількість позначок свідчить про пріоритетність певної точки зору учасників тренінгу. Після цього тренер пропонує учасникам порівняти створений «бар'єр непорозуміння» з результатами соціологічного опитування серед працівників освітнього середовища і робить висновок про схожість (або відмінність) у відповідях.

Наприкінці роботи тренер робить висновок, що «бар'єр непорозуміння» можна зруйнувати та перетворити на дрібні камінчики, застосовуючи набуті на тренінгу знання та навички.

**22. Вправа «Безлюдний острів» (30 хв.).** Мета: зняти внутрішню напругу, створити позитивну емоційну атмосферу, сприяти усвідомленню значущості колективу в житті людини.

Хід вправи: Слово тренера: «Уявіть собі, що Ви опинились на безлюдному острові. На острові є все необхідне для підтримання безтурботного життя людини (теплий клімат, їжа, вода, відсутні хижі тварини та небезпечні комахи тощо). Подумайте і скажіть, чим Ви будете займатися в умовах абсолютної свободи». Учасникам дається 5-7 хвилин на роздуми. Після цього в довільному порядку учасники розповідають свої історії.



Слово тренера: «А тепер уявіть, будь-ласка, що на острові Ви безтурботно прожили декілька років. Поміркуйте та дайте відповіді на наступні питання: Чи зміниться Ваша поведінка? Які нові потреби та бажання у Вас можуть виникнути? Чому?»

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

Запитання для обговорення: Що побачили учасники? Які думки викликає у Вас цей уривок?

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

**23. Вправа «Коло-трикутник-квадрат-спіраль» (30 хв.).** Мета: згуртувати групу; сприяти усвідомленню важливості проведення заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності своєї команди.

Хід вправи: Тренер малює на фліп-чарті або дошці коло, квадрат, трикутник і спіраль. Просить кожного учасника вибрати фігуру, яка йому найбільше подобається. Після цього учасники об'єднуються в міні-групи згідно обраної фігури. Міні-групи одержують наступні завдання:

- Учасники, улюбленою фігурою яких є коло, як правило вміють добре взаємодіяти з оточуючими та будувати відносини. Тому вони повинні обговорити заходи, спрямовані на формування позитивної емоційної атмосфери та згуртованої команди співробітників.

- Любителі трикутників зазвичай добре знають свої цілі і вміють їх досягати. Тому міні-група з учасників, які обрали трикутник, обговорює заходи, які допоможуть команді швидше та ефективніше досягати поставлених цілей.

- Учасники, які обрали квадрат, як правило, люблять і вміють підтримувати порядок і структуру, для них важливим є дотримання правил. Тому група «квадратів» повинна сформулювати норми і правила, яких повинна дотримуватися хороша команда, щоб в ній завжди панував порядок.

- Учасники, які обрали спіраль, як правило, творчі натури, іноді захоплені відірваними від реальності ідеями, але завжди готові генерувати нові проекти і дуже швидко реагують на щось нове. Тому ця група учасників визначає заходи, спрямовані на розвиток творчості в членів команди та вміння швидко реагувати на зміни в зовнішньому світі.

Міні-групам дається 10 хвилин на підготовку. Після цього представники кожної групи ознайомлюють учасників тренінгу з ідеями своєї групи.

**24. Вправа «Десерт» (5 хв.).** Мета: активізувати учасників, створити емоційно сприятливу атмосферу в групі. Хід вправи: Учасники тренінгу стають в коло. Тренер пропонує повторювати за ним слова, інтонацію та рухи. Інтонація до кожного циклу слів і рухів: звичайна, низьким голосом, агресивна тощо.

**25. Вправа «Я формую морально-психологічний клімат» (20 хв.).** Мета: визначити напрямки роботи та заходи з формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі співробітників.

Хід вправи: Тренер об'єднує учасників в 2 групи. Перша група – керівництво навчального закладу; друга – співробітники. Слово тренера: «Кожна група отримує завдання визначити напрямки роботи та відповідні заходи, які можна реалізувати в навчальному закладі з метою формування сприятливого морально-психологічного клімату. По закінченню роботи в групах представник кожної з них буде презентувати результати роботи». Для презентації результатів роботи представник від кожної групи підходить до плакату. Перша група вписує напрямки роботи всередині сонця, а заходи – на його променях. Друга група вписує напрямки роботи в середину квітки, а заходи – на її пелюстках.

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

**26. Підведення підсумків дня: «Мої думки» (10 хв.).** Після закінчення роботи над малюнком тренер пропонує висловити свої враження від роботи сьогоднішнього дня (або двох днів). Можна просто по черзі розповісти про свої емоції та враження, про інформаційну наповненість, сказати комплімент, висловити побажання учасникам і тренеру тощо.

