

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

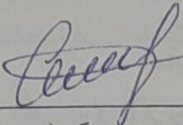
**Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного)
навчання**

Кафедра психології, педагогіки та соціології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

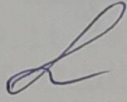
**на тему: Технології удосконалення психологічного клімату у трудовому
колективі**

Здобувача вищої освіти
другого(магістерського) рівня
ПСМз-21-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія
бізнесу»


підпис здобувача вищої освіти

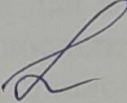
Н.В. Салієнко

Науковий керівник


підпис наукового керівника

І.О. Петухова
к.пед.н., доцент

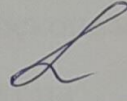
Гарант освітньо-
професійної програми


підпис керівника ОПП

Л.В. Романюк
д.психол.н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри
психології, педагогіки та соціології
протокол від «8» листопада 2022 р. № 5

Завідувач кафедри


підпис

І.О. Петухова, кандидат
педагогічних наук,
доцент

Реєстрація № 3 09.02.2023 [підпис] Демченко О.А.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 08.11.2022 [підпис]
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 71 13.02.2023 [підпис]
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: [підпис] Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: [підпис] Л.В. Романюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

[підпис] І.О. Петухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

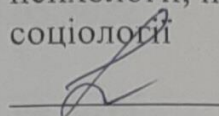
[підпис] М.Ю. Заушнікова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр післядипломної освіти та заочного (дистанційного) навчання
Кафедра психології, педагогіки та соціології
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:

Завідувач кафедри
психології, педагогіки та
соціології

 І.О. Петухова

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувача вищої освіти

Салієнко Наталія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Технології удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі**

Затверджена наказом ректора від 30. 11. 2021 № 1656

Термін подачі закінченої роботи: 10.02.2023

Цільова установка: визначити теоретико-методологічні основи удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі; підібрати та узагальнити психодіагностичний інструментарій для дослідження психологічного клімату у трудовому колективі; емпірично дослідити психологічний клімат трудового колективу; розробити програму психологічного тренінгу для вдосконалення психологічного клімату трудового колективу.

Мета роботи: полягає у аналізі ефективності використання засобів соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Об'єкт дослідження: психологічний клімат

Предмет дослідження: процеси удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі.

База дослідження виступає ТОВ «СІТЛ».

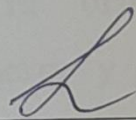
1. Вихідні дані до роботи документація ТОВ «СІТЛ», результати психодіагностики трудового колективу ТОВ «СІТЛ».
2. Перелік графічного матеріалу 4 таблиці, 4 рисунки

3. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	23.02.2022	23.02.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	09.03.2022	09.02.2022
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	14.05.2022	14.05.2022
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	31.08.2022	31.08.2022
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	28.09.2022	28.09.2022
6.	Отримання відгуку керівника роботи	10.10.2022	10.10.2022
7.	Публікація тез у збірнику наукових матеріалів	30.10.2022	30.10.2022
8.	Попередній захист роботи	13.12.2022	13.12.2022
9.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	20.12.2022	20.12.2022
10.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	08.11.022	08.11.2022
11.	Захист роботи	14.02.2023	14.02.2023

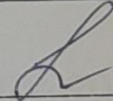
4. Дата видачі завдання «05» січня 2022

5. Керівник кваліфікаційної роботи



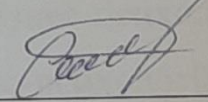
І.О. Петухова

6. Керівник освітньо-професійної програми



Л.В. Романюк

7. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти



Н.В. Салієнко

АНОТАЦІЯ

Технології удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі

Кваліфікаційну роботу викладено на 64 сторінках. Робота містить 3 розділи, 4 таблиці, 4 рисунки, 3 додатки та список використаних джерел із 41 найменування.

Мета роботи полягає у аналізі ефективності використання засобів вдосконалення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. **Предметом дослідження** є процеси удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі. **Об'єктом дослідження** є психологічний клімат. **Базою дослідження** виступає ТОВ «СІТЛ».

У **першому** розділі наводиться аналіз теоретико-методологічних основ удосконалення психологічного клімату в колективі, наводиться його поняття та роль а також розглядається методологічне забезпечення його вдосконалення. У **другому** розділі проводиться емпіричне дослідження удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі. У **третьому** розділі наводяться шляхи вдосконалення психологічного клімату за рахунок запропонованої програми соціально-психологічного тренінгу, а також проводиться апробаційний аналіз ефективності запропонованої програми.

Одержані результати можуть бути використані у професійній діяльності HR, керівників підприємства та бізнес психологів для удосконалення соціально-психологічного клімату у трудового колективу підприємства.

Ключові слова: психологічний клімат; психологія підприємницької діяльності; HR; трудовий колектив; бізнес-психологія; соціально-психологічний клімат; тренінг; технології бізнес-психології.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2023

ABSTRACT

Technologies for Improving the Psychological Climate in the Workforce

The qualification work is laid out on 64 pages. The work contains 3 chapters, 4 tables, 4 figures, 3 appendices and a list of references containing 41 titles.

The purpose of the work is to analyze the effectiveness of the use of means for improving social and psychological climate in the workforce. **The subject** of the study is the process of improving the psychological climate in the workforce. **The object** of research is the psychological climate. LLC "SITL" is the **basis of the research**.

In the **first chapter**, an analysis of the theoretical and methodological foundations of improving the psychological climate in the team is given, its concept and role are given, and the methodological support for its improvement is considered. In the **second chapter**, an empirical study of the improvement of the psychological climate in the workforce is carried out. In the **third chapter**, ways of improving the psychological climate due to the proposed social-psychological training program are given, and an approbation analysis of the effectiveness of the proposed program is also carried out.

The obtained results can be used in the professional activities of HR, company managers and business psychologists to improve the social and psychological climate of the company's workforce.

Keywords: psychological climate; psychology of entrepreneurial activity; HR; workforce; business psychology; socio-psychological climate; training; technologies of business psychology.

Year of qualification work: 2023

Year of the work's presentation: 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	10
1.1. Поняття та роль психологічного клімату у трудовому колективі	10
1.2. Теоретичні основи удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі	17
1.3. Методологічне забезпечення процесу удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі	23
Висновки до 1 розділу	27
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	29
2.1. Обґрунтування методичного забезпечення та процедури дослідження психологічного клімату у трудовому колективі	29
2.2. Аналіз отриманих результатів дослідження психологічного клімату у трудоному колективі	31
Висновки до 2 розділу	34
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	36
3.1. Вдосконалення психологічного клімату у трудовому колективі засобами соціально-психологічного тренінгу	36
3.2. Програма тренінгу з удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі	40
3.3. Аналіз ефективності запропонованої програми тренінгу	42
Висновки до 3 розділу	44
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. В останні роки проблема соціальнопсихологічного клімату в колективі організації інтенсивно досліджується психологами, соціологами та управлінцями. Це обумовлено тим, що дане питання постає одним з визначальних чинників впливу на життєдіяльність працівників. Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу установи є багатофункціональним показником рівня розвитку колективу, що забезпечує працездатність його членів та високу ефективність праці. Від нього залежить те, чи будуть реалізовані внутрішні потенціали як працівника, так і колективу в цілому.

Так, соціально-психологічний клімат розглядається як суспільнопсихологічний феномен та стан колективної свідомості який відображає характер, зміст та спрямованість психології членів організації (Є. Кузьмін, К.Платонов); тлумачиться з точки зору соціальної та психологічної сумісності членів групи та їх морально-психологічної єдності (О. Щербань, Л. Коган); проявляється в емоційно забарвлених психологічних зв'язках між членами колективу, які утворилися на основі їх близькості (В.Шепель); демонструє загальний емоційно-психологічний настрій групи людей (О.Лутошкін); можна спостерігати через призму взаємовідношень людей, що знаходяться в постійному контакті один з одним (Б.Паригін, В. Шепель).

Неоднозначність поглядів щодо вивчення даного феномену обумовлює вибір теми нашого дослідження.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат трудового колективу.

Предметом дослідження є особливості оптимізації психологічного клімату трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та емпіричному вивченні особливостей формування психологічного клімату колективу.

Відповідно до мети дослідження були окреслені наступні **завдання**:

1. Визначити теоретико-методологічні основи удосконалення психологічного клімату у трудовому колективі;
2. Підібрати та узагальнити психодіагностичний інструментарій для дослідження психологічного клімату у трудовому колективі;
3. Емпірично дослідити психологічний клімат трудового колективу;
4. Розробити програму психологічного тренінгу для вдосконалення психологічного клімату трудового колективу.

Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс методів дослідження: *а) теоретичні* - аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація літературних джерел; методи теоретичного моделювання та системного аналізу при визначенні мети та завдань дослідження; *б) емпіричні методи* - спостереження, індивідуальні бесіди, анкетування, психодіагностичне тестування. На різних етапах дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик: «Психологічна атмосфера в групі» (за Ф. Фідлером); Соціометрія.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що запропонована тренінгова програма може бути використана керівниками прибуткових та неприбуткових організацій, підприємств та інституцій, начальниками відділу кадрів, менеджерами вищої ланки для оптимізації психологічного клімату трудового колективу.

Експериментальна база дослідження. Дослідження здійснювалося на базі ТОВ «СІТЛ». Загальна вибірка складала 40 осіб.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (41 найменувань, з них 9 - іноземними мовами) та 3 додатків. Основний зміст роботи викладений на 46 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 64 сторінки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття та роль психологічного клімату у трудовому колективі

Співробітники є одним із найважливіших ресурсів, головною цінністю тієї чи іншої фірми, організації, підприємства. Маючи певний рівень компетенції та досвіду, вони виконують функціональні обов'язки та завдання для досягнення поставленої мети. Для успішної та ефективної діяльності працівника мають бути забезпечені відповідні умови праці, які будуть для нього прийнятними [35]. В першу чергу це почуття захищеності, комфорту, власної значущості, впевненості у завтрашньому дні, атмосфера доброзичливості тощо. В сукупності ці важливі складові допомагають генерувати нові ідеї, брати дедалі більшу ступінь відповідальності, що надалі сприятливо позначиться розвитку як самої організації, фірми, і економіки нашої країни загалом [2].

У сьогоднішній жорсткій конкуренції виграють ті підприємства, які забезпечують виробництво товарів високої якості чи послуг. Останнє неможливо реалізувати без залучення високопрофесійних кадрів [2]. Чималу роль цьому грають соціально-психологічні методи і стиль управління, роль яких дедалі більше зростає. Процес управління персоналом сучасного підприємства складний та багатогранний. Насамперед це пов'язано з необхідністю збереження та розвитку людського капіталу як стратегічно важливого елемента, що безпосередньо впливає на ефективність конкретного підприємства, формування його конкурентоспроможності [14].

Сьогодні ми можемо спостерігати зростаючу роль праці, а також ступінь залучення співробітників у всі виробничі процеси. У цьому збільшується їх психологічне навантаження. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання про створення сприятливих умов, стабільного соціально-психологічного клімату як застави психологічного комфорту трудових ресурсів підприємства, а отже, і його продуктивність праці.

Трудовий колектив – це «те середовище, у якому працівники згуртовуються та об'єднуються у спільному вирішенні поставлених завдань, досягненні загальної мети та здійсненні місії організації, у якій працюють» [13]. Тому сьогодні необхідно використовувати основні резерви трудового колективу, а саме соціально-психологічний клімат, що панує в ньому. «Він визначає загальний психічний настрій колективу, його пріоритети, сукупні цінності, правила та норми поведінки, відносини, що склалися між членами колективу, а також позначається на показниках ефективності діяльності організації» [11].

Трактування поняття соціально-психологічного клімату у психологічній літературі полягає у наступних основних аспектах:

- соціально-психологічний клімат - відносно стійка ментальна установка, яка домінує у конкретному колективі, яка формується на основі ментального відображення умов життя та діяльності у міжособистісній взаємодії;

- соціально-психологічний клімат - стан групової психіки, сукупність ставлення членів колективу до колег по роботі, керівника колективу, умов та характеру спільної діяльності [5].

Проблемою аналізу соціально-психологічного клімату займалися багато дослідників (Н. Мансуров, В. Шепель, Л. Почебут, К. Платонов та ін.). В результаті цих експериментальних та теоретичних досліджень сформувалося наукове розуміння цього феномену, що утвердилося у сучасній психологічній науці.

Вперше у вітчизняній психології термін «психологічний клімат» застосовував Н. С. Мансуров, який займався дослідженням виробничих колективів [22].

Згодом зміст соціально-психологічного клімату розкрив В. М. Шепель, який вважав, що «він проявляється в емоційно забарвлених психологічних зв'язках між членами колективу, які утворилися на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей» [23].

В. М. Шепель, поділяв клімат відносин між людьми на три кліматичні зони:

- 1) соціальний клімат, в залежності усвідомлення в колективі цілей і задач суспільства;
- 2) моральний клімат, з прийнятними в певному колективі моральними цінностями;
- 3) психологічний клімат, а саме неофіційні відносини між працівниками, які знаходяться в контакті один з одним.

Дослідники В. Чикер та Л. Почебут виокремлюють чотири базових підходи до розуміння природи соціально-психологічного клімату [17].

Прибічники першого підходу, а саме Є. Кузьмін та К. Платонов розглядають соціально-психологічний клімат як суспільно-психологічний феномен та стан колективної свідомості який відображає характер, зміст та спрямованість психології членів організації.

К. Платонов, розмежовує поняття психологічного клімату від соціально-психологічного, бо переконаний, що «психологічний клімат є ширшим поняттям, оскільки разом з іншими компонентами соціально-психологічного клімату він обумовлює психічний стан кожної особистості в колективі» [18].

Відповідно до праць О. Лутошкіна, прихильника другого підходу, ключовою ознакою соціально-психологічного клімату виявляється загальний емоційно-психологічний настрій групи людей [25].

Представники третього підходу Б. Паригін та В. Шепель розглядають соціально-психологічний клімат через призму взаємовідношень людей, що знаходяться в постійному контакті один з одним.

При формуванні клімату формується система міжособистісних відносин, що визначають добробут кожного члена групи. Соціально-психологічний клімат колективу свідчить про домінуючий тон соціального настрою колективу.

У свою чергу, важливим критерієм здорового психологічного клімату є переважання атмосфери взаємоповаги, товариства, принциповості, високої дисциплінованості, вимогливості та відповідальності. [36].

Психологічна атмосфера проявляється у домінуючому психічному настрої покупців, безліч є однією з показників соціально-психологічного клімату,

особливим властивістю якого є стійкість, відрізняє їх друг від друга. На відміну від соціально-психологічного клімату психологічна атмосфера характеризується тимчасовими змінами і менше сприймається людьми.

Четвертий підхід на чолі з В. Косолаповим, О. Щербанем та Л. Коганом передбачає розгляд клімату через соціальну та психологічну сумісність членів групи, їх морально-психологічну єдність, згуртованість, наявність загальних думок, звичаїв і традицій.

О. С. Анісімов, трактує соціально-психологічний клімат як «соціально-психологічний феномен, який відображає рівень комфортності існування у спільній діяльності та груповій взаємодії» [15].

В результаті аналізу наукової праці А. Романова [18], можна відзначити, що соціально-психологічний клімат формує систему взаємовідносин, що виникають між членами колективу. Під впливом індивідуальних особливостей, внутрішньогрупових традицій, певних норм формується комплекс психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають ефективної спільної діяльності та різнобічного розвитку індивідів у групі для досягнення цілей особистості, колективу та суспільства. все підприємство.

На думку Н. Беляєвої, «рівень ефективності та результативності функціонування, соціально-психологічного клімату в колективі залежить від взаємовідносин між окремими працівниками, підрозділами, між керівником та його підлеглими, що впливає на діяльність підприємства» [5].

Міжособистісні стосунки в позначаються на формуванні мікроклімату в колективі. Провідними чинниками, які здійснюють вплив на морально-психологічний клімат в колективі є специфічні особливості творчого процесу, самооцінки та структури міжособистісної взаємодії працівників між собою та з керівництвом [16].

Враховуючи вищезазначене, структура соціально-психологічного клімату може бути подана у наступному вигляді (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату (СПК) крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій

Загалом соціально-психологічний клімат розглядається не лише через призму відносин людини як до самої себе, оточуючих, виконуваної роботи та навколишнього світу з урахуванням об'єктивності стану, але й з точки зору можливості проявити дані відносини в реальній комунікації.

Залежно від змісту та спрямування виокремлюють три основні види соціально-психологічного клімату, що можуть по-різному впливати на самопочуття людини [15]:

- сприятливий - з позитивною спрямованістю;
- несприятливий - з негативною спрямованістю;
- нейтральний - без чітко визначеної спрямованості.

Кожен зазначений вид характеризується певними ознаками, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

У формуванні позитивного соціально-психологічного клімату колективу велику роль грає особистість керівника. Завдяки своїм волевим якостям - відповідальності, вимогливості, самостійності у прийнятті остаточного рішення, він має правильно організувати роботу та звести до мінімуму рівень конфліктності у колективі [15].

До основних правил поведінки підлеглих відносяться ввічливість та повага до керівника. Психологічно здоровий колектив може бути сформований лише внаслідок їхньої взаємодії при виконанні певних завдань.

Сприятливий соціально-психологічний клімат одна із найважливіших показників те, що колектив є налагоджений механізм - колектив. Тобто в колективі переважає такий стан, коли кожному його члену забезпечено оптимальні умови для виконання своїх трудових обов'язків.

Відносини між людьми в колективі будуть дружніми та комфортними, коли його члени ставляться один до одного з повагою та симпатією [13].

Існують наступні типи основних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату [15]:

- суб'єктивні (внутрішнього характеру), до яких належать високий рівень довіри у групі, задоволеність працею й приналежністю до колективу, вільне висловлювання власної думки, створення умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізація кожного співробітника, прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі, бажання зробити внесок у розвиток колективу, поінформованість працівників про цілі та завдання організації, наявність позитивної перспективи для групи в цілому і кожного її учасника окремо;

- об'єктивні (зовнішнього характеру), а саме відсутність напруженості та конфліктності в колективі, високі результати спільної діяльності, низька плинність кадрів;

- загальні – організація та умови трудової діяльності, особливості роботи органів управління, характерологічні форми керівництва, характер виробничих відносин суспільства.

На психологічному рівні задоволення відтворюється співвідношенням того, що людина віддає і що отримує. Одні й самі умови можуть влаштовувати одну людину, але не влаштовувати іншого.

Члени колективів з несприятливим соціально-психологічним кліматом виділяються байдужим ставленням один до одного, відсутністю інтересу до групової діяльності та колективного життя загалом.

«Такий клімат характеризується протилежними ознаками до попереднього. Працівники колективу існують ніби ізольовано один від одного. Наявна незадоволеність взаєминами, умовами та змістом праці. Відчувається напруженість в особистих стосунках, що позначається на настроях людини призводячи до незначних результатів діяльності, іноді зумовлюючи бажання змінити місце роботи» [27].

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується певним балансом суб'єктивних і об'єктивних ознак, але нестійкий і може змінитися будь-якої миті.

Розуміючи чинники, що впливають соціально-психологічний клімат у колективі, можна регулювати їх прояв, саме оптимізувати клімат колективу.

У цілому нині соціально-психологічний клімат у колективі підприємства формується під впливом безлічі різних чинників, визначальних його зміст [31]:

- за рівнем середовища – фактори глобальної макросфери та локальної мікросфери;
- за напрямом впливу – економічні, соціально-демографічні; соціально-психологічні та організаційні.

Фактори глобальної макросфери охоплюють систему суспільних відносин та соціально-психологічну атмосферу загалом, а також соціально-економічну ситуацію в країні. Під макросередовищем розуміється соціальний простір, середовище, в якому знаходиться і здійснює свою діяльність певна організація.

Щодо факторів мікросередовища, «вони значно більше впливають на соціально-психологічний клімат в колективі. Щоденна діяльність людей та конкретні умови, в яких вони працюють, формуючи власний світогляд,

визначають мікросередовище організації» [32]. Тобто під факторами локальної мікросфери маскується взаємодія членів колективу між собою.

Отже, аналізуючи, можна дійти висновку, що вивченням соціально-психологічного клімату займалися багато учених. Таким чином, цей стан групової психіки в загальному випадку розглядається в сукупності ставлення членів колективу до колег по роботі, керівника колективу, умов і характеру спільної діяльності, а також відображає рівень розвитку колективу підприємства та його психологічний стан, резерви, здатні до повної реалізації, що пов'язані з поліпшенням організації та умов праці.

1.2. Теоретичні основи удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі

Особливість соціально-психологічного клімату трудового колективу для підприємства у тому, що є результатом накопичення показників групового стану. Він впливає на трудову активність та ініціативу працівників, що, в свою чергу, може бути стимулюючим, і пригнічуючим, тому слід розрізняти сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується натягнутими відносинами у колективі чи загальною відсутністю взаємодії персоналу, що негативно позначається загальному результаті роботи. Затяжні, нерегульовані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, дестабілізують соціально-психологічний клімат у колективі. На підставі проведених психологічних досліджень встановлено, що втрати робочого часу через конфлікти та після конфліктних переживань становлять приблизно 15%, а продуктивність праці може знижуватися до 20% [21].

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується ціннісною єдністю та згуртованістю. Характерними рисами є тісніші відносини між співробітниками та високий рівень задоволеності членів колективу. Такі умови є основою для самореалізації та самоствердження особистості, задоволеної своєю

професійною діяльністю, де відсутні негативні психологічні групи, переважає почуття відповідальності та взаємовиручки серед співробітників.

Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність співробітників, взаємну підтримку у досягненні цілей компанії, згуртованість колективу. Колективне досягнення цілей веде до забезпечення високої ефективності підприємства.

За умови сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне залучення працівників у діяльність підприємства, показниками якої є продуктивність праці, соціальний розвиток підприємства та рівень реалізації творчого потенціалу кожного працівника. під час своєї діяльності. Продуктивність роботи в колективі залежить не тільки від організації діяльності, обладнання, умов праці, але і від рівня розвитку групи, міжособистісних відносин, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Зазвичай високі результати праці співробітників забезпечують: товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємна вигода, переважання позитивних емоцій, простота у відносинах тощо. буд. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу одна із найважливіших завдань. важливі причини зростання продуктивності праці та якості продукції або послуг, що надаються [27].

У своїх дослідженнях вчені показали, що існує зв'язок між економічними та правовими відносинами у сфері праці, зокрема соціально-трудовими відносинами. Про це свідчить підвищення продуктивності праці більш ніж на 10% лише за рахунок підвищення взаємної відповідальності працівників, кращої організації праці, створення сприятливого морально-психологічного клімату. Для ефективного використання психологічних особливостей кожної людини необхідно знати професійні та пізнавальні інтереси членів колективу, вміти формувати їх на основі творчого підходу до справи. [24].

Для творчого співробітництва всього трудового колективу необхідно орієнтуватися на спільну діяльність та активну взаємодію після прийняття управлінських рішень; бути уважним до всіх пропозицій та побажань;

враховувати досвід, знання, новаторські підходи працівників; заохочувати їх самостійність та самодисципліну, що стимулює активність та ініціативу колективу. Найбільш характерною рисою робітничого колективу є спільні цілі всіх його членів. Як відомо, команда може працювати ефективно за умови розуміння її членами основних цілей, забезпечення їхньої взаємодії, взаємовиручки, активності та ініціативи в робочому процесі [14].

Однією з основних переваг командної роботи є виникнення синергетичного ефекту, тобто сумарні зусилля колективу перевищують суму зусиль окремих його працівників. Основними перевагами команди є здатність гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища та швидко розвиватися [12].

У процесі формування соціально-психологічного клімату керівництву вищої ланки підприємства необхідно враховувати сукупність норм, наведених на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Норми, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу

Крім перерахованих вище норм важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє стиль управління, тобто сукупність принципів, норм, способів і способів впливу на робочу силу для ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення цілей підприємства.

Також важливим складником під час аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу є визначення параметрів, по яких відносини в колективі відповідають соціальним відносинам, а по яких не відповідають. «Із цього погляду відносини між членами колективу доцільно характеризувати за допомогою понять, що використовуються для вивчення моральності, правосвідомості норм і цінностей суспільного життя. Такий підхід сприяв би виявленню конкретних напрямів, в яких необхідно вдосконалювати соціально-психологічний клімат трудового колективу» [16].

Виходячи із цього, оптимізувати соціально-психологічний клімат трудового колективу підприємства можна шляхом виконання низки завдань, а саме:

1. Формування єдності та несуперечності норм, прийнятих на підприємстві.
2. Забезпечення оптимальних умов розвитку ціннісних орієнтацій працівників з допомогою створення додаткових чи поліпшення існуючих умов трудової мотивації для підприємства.
3. Підвищення впевненості співробітників у своїх силах та можливостях для підвищення контролю як над власною діяльністю, так і над загальним майбутнім усіх членів колективу на підприємстві.
4. Стимулювання обміну знаннями та досвідом через встановлення принципу рівних можливостей та справедливого розподілу винагород.
5. Застосування гнучкіших методів управління. Необхідно давати певний рівень самостійності на вирішення що виникають у виробничому процесі завдань, намагатися уникати надмірного і безперервного контролю, оскільки це може негативно позначитися й не так зниження ефективності, як у моральному стані персоналу. працівники.
6. Використання методів моделювання та імітації, оскільки керівники середньої ланки у відносинах із підлеглими зазвичай копіюють модель взаємодії з ними керівників вищої ланки. Також варто відзначити тенденцію керівників

середньої ланки до активнішого засудження та критики своїх підлеглих у зв'язку з певним адміністративним обмеженням реалізації ними своїх повноважень.

Виділимо основні умови, що необхідні для успішного формування сприятливого клімату на підприємстві:

1. Організація спілкування: забезпечення умов щодо колективних відвідувань культурних закладів та місць відпочинку, додаткові можливості використання обідньої перерви.

2. Організація інформаційного потоку: загальні звіти про виконання планових показників соціально-психологічного розвитку в колективі; ефективність виробничої діяльності у різних підрозділах підприємства; основні зміни в структурі підприємства та управлінських методів; а також інші зміни, які можуть опосередковано впливати на життя колективу.

3. Організація системи самоуправління: делегація з боку керівництва проблемних питань для розгляду на колективних зібраннях.

Необхідний рівень участі в самоуправлінні та проведення вищезазначених заходів сприяє зближенню працівників, виявленню спільних інтересів, поліпшенню стосунків, а також позитивно впливає на їх громадську активність.

Для поліпшення та підтримання рівня соціально-психологічного клімату у трудовому колективі необхідно дотримуватися виконання таких дій, як:

- формування головних аспектів соціально-психологічного клімату на підприємстві (цінності, норми, традиції, колективна думка, настрої);
- оптимальне розміщення, навчання, підбір та періодична атестація керівного персоналу;
- формування нового колективу з урахуванням психологічної сумісності та особливостей працівників;
- вирішення конфліктів у колективі на початковому етапі їх формування.

З метою покращення соціально-психологічного клімату трудового колективу, в якому співробітники тривалий час працюють разом, необхідно виділити такий аспект, як формування взаємної підтримки та довіри, що сприятиме формуванню позитивної атмосфери для забезпечення ефективного

рівня комунікації в робочому колективі. Слід зазначити, що соціальна спільність усередині колективу, з одного боку, та збереження індивідуальності його окремого члена, з іншого, є головною метою спілкування [21].

Виходячи із цього, можна визначити такі показники сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу:

- оптимальний рівень вимогливості та довіри серед працівників підприємства один до одного;
- ділова та доброзичлива критика;
- можливість вільно виражати власну думку під час обговорення всіх питань взаємовідносин у трудовому колективі підприємства;
- задоволеність працею на підприємстві;
- взаємодопомога на всіх етапах роботи;
- рівномірна інформованість працівників про всі аспекти внутрішнього життя на підприємстві.

Отже, соціально-психологічний клімат грає значної ролі для підприємства, оскільки є результатом міжособистісних відносин у трудовому колективі, що, своєю чергою, впливає як на продуктивність всього колективу, так і на емоційний стан кожного працівника. Він формується на основі міжособистісних відносин, які виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників у трудовому колективі підприємства.

Зазначається, що несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у натягнутих відносинах, у замкнутості кожного працівника, конфліктних ситуаціях та трудових конфліктах. В результаті погіршується діяльність підприємства загалом, знижується мотивація до праці, знижується продуктивність праці, збільшується плинність кадрів, погіршується трудова активність працівників тощо.

У свою чергу, сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується взаємодопомогою, відповідальністю та вимогливістю, що впливає на ефективність роботи всього колективу в цілому, тому соціально-

психологічний клімат трудового колективу можна розглядати як один із важливих факторів та резервів підвищення продуктивності праці.

1.3. Методологічне забезпечення процесу удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі

Соціально-психологічний клімат колективу проявляється у сукупності психологічних умов, сприяють чи перешкоджають всебічного розвитку особистості групи, і навіть продуктивної спільної діяльності [23].

Перш за все, сприятливий соціально-психологічний клімат трудового колективу полягає не тільки у створенні продуктивних умов для засвоєння нового навчального матеріалу або вже відкритих істин, а й у особливій творчій атмосфері, що сприяє самовираженню та відкриттю нових [27].

На нашу думку важливим є зарубіжний досвід деяких світових компаній, що стосується прийомів регуляції соціально-психологічного клімату, і який можна частково перейняти керівникам на підприємствах, що функціонують в Україні.

На найбільшій японській автомобільній корпорації Toyota Motor Corporation діє філософія «Кайдзен», спрямована на постійний розвиток та удосконалення як самого виробництва, так і методів управління персоналом. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, ціль кайдзен – створення виробництва без втрат. Тому керівництво «Toyota» прагне забезпечити своїх працівників усім необхідним, так як це має прямий вплив на формування СПК колективу в корпорації, а від цього залежить продуктивність праці. Таким чином, соціальну ефективність в управлінні розглядають через ряд показників, які належать до 4 груп:

1. Умови праці (морально-психологічний мікроклімат, рівень конфліктності, плинність кадрів, задоволеність працею, рівень травматизму, температурний режим в приміщеннях, рівень комп'ютеризації та ін.);

2. Санітарно-гігієнічні умови праці та побуту (житлові умови, забезпечення лікувально-санаторними закладами та ін.);

3. Рівень кваліфікації працівників (загальний рівень освіти, професійний рівень, компетентність працівників та ін.);

4. Організація і мотивація праці (дисципліна праці, участь працівників в управлінні організацією, середня заробітна плата, трудова активність та ін.).

По усіх вищезазначених показниках компанія має високий рівень, що зумовлене дією девізу «Ми всі – одна сім'я» [21].

Ще одним прикладом створення сприятливого соціально-психологічного клімату є досвід американської компанії «McDonald's». Кожен працівник сприймається як окрема особистість, вузький фахівець, який володіє необхідними професійними якостями та орієнтований на досягнення високих професійних результатів. В американській компанії особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на високі керівні посади, оскільки керівництво особливо впливає на колектив через свою поведінку, діяльність, особисті якості.

У даній корпорації велику увагу зосереджують на такому чиннику, як фізичний мікроклімат в робочому процесі (санітарно-гігієнічні умови праці) та система мотивації (гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, безкоштовні обіди, стабільна заробітна плата, соціальна захищеність, безкоштовне навчання, пікніки, вечірки). Усе це значно підвищує інтерес працівника до якісного виконання роботи, прагнення стати кращим. Керівництво «McDonald's» лояльно ставиться до проблем працівників (можуть відпустити через сімейні обставини). Робота в корпорації «McDonald's» дає можливість швидко досягнути високого результату по кар'єрним щаблям. Колектив є дружньою командою, де кожний її член готовий замінити і допомогти одне одному, оскільки їх об'єднує спільна ціль – обслужити клієнта у відповідності до стандартів компанії. Окрім цього, корпорація «McDonald's» часто влаштовує для своїх працівників футбольні змагання, двічі на рік організовує вечірки (новорічні, у честь «Дня ресторану»). Особливу увагу звертають на психологічну сумісність новоприйнятих працівників та тих, які мають певний досвід роботи через застосування соціально-психологічних інструментів впливу на них. Формування

психологічної сумісності працівників дозволяє отримати високі професійні результати, почуття задоволеності роботою, лояльності до керівництва і компанії, спонукає до більшої вмотивованості працівників [27].

Таким чином, успіх корпорації «McDonald's» залежить від кожного співробітника. Для створення сприятливого соціально-психологічного клімату керівництво намагається задовольнити потреби працівників, використовуючи чинник мотивації.

Корпоративна культура концерну Volkswagen, що є одним з найуспішніших автомобільних виробників у світі, характеризується відповідальністю та взаємоповагою. Концерн Volkswagen забезпечує своїх працівників ефективним керівництвом і конструктивним співробітництвом, справедливою винагородою, яка залежить від результатів праці, перспективами кар'єрного росту. Однією з важливих елементів корпоративної політики компанії є просування молодих спеціалістів, їх інтеграція в діловий і виробничий процеси. Усе це позитивно впливає на такий фактор, як задоволеність роботою. Девіз компанії звучить так: «Якщо Ви очікуєте якісну роботу від працівників, Ви повинні добре захистити їхнє здоров'я». У компанії розроблена система дослідження думки працівників, яка отримала назву «Барометр настрою», що дозволяє працівникам анонімно висловити свою думку, при цьому, активно беручи участь у житті компанії. Високий ступінь участі показує, що працівники позитивно сприймають даний інструмент, як метод з'ясування їхньої думки. Це здійснює безпосередній вплив на поліпшення рівня психологічної сумісності в організації. Усі працівники здійснюють діяльність, дотримуючись таких основних цінностей, як: ентузіазм, повага, цілісність та дисципліна, які є ключем до формування благополучного соціально-психологічного клімату, а в результаті – до зростання прибутку й стабільного успіху компанії [35].

Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруги при виконанні трудових функцій, дає можливість зберегти емоційну стійкість у стресових ситуаціях усередині колективу, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників у кризових

ситуаціях. У результаті співробітники не втрачають можливості мислити раціонально та ефективно взаємодіяти один з одним у будь-яких обставинах.

Однією з найпоширеніших форм забезпечення оптимізації соціально-психологічного клімату є організація спільних свят та корпоративних вечорів співробітників, насичених заздалегідь підготовленими спеціалізованими прийомами взаємодії, які спрямовані на досягнення максимального позитивного ефекту від проведення заходів.

Слід згадати про ще один дієвий метод регуляції соціально-психологічного клімату, що полягає у формуванні навчальних груп різної спрямованості. Він заснований на освітніх моделях, аналізі та оцінці поведінки, постановці цілей та розробці механізмів їх досягнення. Співробітник, який перебуває у стані прихованої незадоволеності собою чи своїм життям, часто стає причиною конфліктних ситуацій із колегами.

Проведення тренінгів дозволяє переключити увагу співробітника на його внутрішній світ. Крім того, йому пропонуються шляхи вирішення проблем. Тому ми вважаємо, що підвищення якості життя окремого співробітника сприяє стабілізації психологічної атмосфери у колективі.

Якщо розглядати соціально-психологічні методи регуляції клімату, то варто зазначити, що вони ґрунтуються на результатах проведених досліджень і полягають у наступному:

- визначення неформальної структури колективу та виявлення лідера (його роль, функції, вплив). Роль лідера повинна бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, створення позитивної атмосфери в цілому, а не на досягнення особистих цілей. егоїстичні цілі та задоволення власних амбіцій щодо підвищення статусу, просування кар'єрними сходами, завоювання авторитету за рахунок зусиль всього колективу;

- проведенні соціально-психологічного коригування стану та процесів, що мають місце в колективі. На цьому етапі важливо дослідити загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі, відносини між членами, способи

їхньої взаємодії, комунікації. Це дасть змогу визначити можливі бар'єри на шляху до формування сприятливого соціально-психологічного клімату та міцного дружнього колективу;

- виявленні причин виникнення конфліктів між співробітниками, розробити та застосувати ефективні соціально-психологічні методи їх конструктивного врегулювання та вирішення [40];

- проведенні соціально-психологічних тренінгів, організації психологічних консультацій з професійними коучами, бізнес-психологами.

Таким чином, формування позитивного, здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі є основним показником його зрілості та результатом ефективного управління та клопіткої праці керівника.

Висновки до 1 розділу

У процесі аналізу наукових досліджень проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі було висвітлено його сутність.

Відповідно до цього можна зазначити, що соціально-психологічний клімат є важливим чинником ефективності функціонування організації, що піддається управлінським впливам завдяки керуванню процесами комунікації та умілій реалізації керівником функцій контролю, прийняття рішень та формування організаційних цінностей, які забезпечують єдність працівників та їх прагнення щонайкраще працювати заради досягнення спільної мети.

Виявлено, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми

Соціально-психологічний клімат відіграє важливу роль на підприємстві, адже є результатом міжособистісних взаємин у трудовому колективі, який, своєю чергою, впливає як на продуктивність праці всього колективу, так й на емоційний стан кожного працівника. Він утворюється на основі міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які

сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників у трудовому колективі підприємства.

Зазначено, що несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в напружених стосунках, у відособленості кожного працівника, конфліктних ситуаціях і трудових конфліктах. Як результат, погіршується діяльність підприємства загалом, знижується мотивація до праці, зменшується продуктивність праці, зростає плинність кадрів, погіршується трудова активність працівників тощо.

Своєю чергою, для сприятливого соціально-психологічного клімату характерні взаємна допомога, відповідальність та вимогливість, що впливає на ефективність роботи всього колективу загалом, тому соціально-психологічний клімат трудового колективу можна розглядати як один із важливих факторів і резервів підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Обґрунтування методичного забезпечення та процедури дослідження психологічного клімату у трудовому колективі

Мета дослідження полягає у аналізі особливостей розвитку психологічного клімату в колективі.

Вибірку для його впровадження склала група респондентів із 40 працівників ТОВ «СІТЛ».

Дослідження проводилося у наступні три етапи.

Перший етап був присвячений теоретичним основам проблеми розвитку психологічного клімату в колективі.

Другий етап полягав у підборі психодіагностичних методик і відповідної вибірки та проведенні опитування.

Третій етап включав в себе кількісну та якісну обробку й інтерпретацію отриманих результатів на основі проведених методик та за допомогою методів математичної статистики зроблено порівняльний аналіз, розробку та впровадження психокорекційної програми, повторну діагностику, а також підготовку практичних рекомендацій щодо оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Під час проведення емпіричного дослідження була використана батарея надійних, валідних психодіагностичних методик для визначення рівня прояву соціально-психологічного клімату в колективі працівників ТОВ «СІТЛ».

Розглянемо детальніше обрані методики та пояснимо необхідність їх застосування в даному емпіричному дослідженні.

1. Методика А.Ф.Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» (Додаток А).

Мета: дослідження психологічної атмосфери в колективі.

Структура: в основі методики, котра складається з 10 пунктів, лежить метод семантичного диференціала. На підставі індивідуальних профілів

підраховується середнє значення по кожному пункту. Відповідь по кожному з 10 пунктів шкал оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак «*», тим нижчий бал та доброзичливіша психологічна атмосфера в колективі, на думку того, хто відповідає.

При обробці отриманих даних підраховується сума середніх значень та ділиться на кількість пунктів – 10. Підсумковий показник коливається від найбільш позитивної оцінки – 10, до найбільш негативної оцінки – 80 балів:

- до 39 – свідчить про доброзичливу психологічну атмосферу у колективі;
- 40-59 – є середніми показниками і говорять про наявність у колективі незначних дестабілізуючих факторів;
- 60-80 – вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу у колективі.

На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який характеризує психологічну атмосферу колективу.

2. Соціометричний тест (за Дж. Морено)

Дана методика використовується для виявлення та оцінки емоційних зв'язків у колективі на основі симпатії чи антипатії до членів колективу. Соціометричні тести дозволяють виявити неформальних лідерів групи, виявити наявні групові згуртованості всередині колективу і виявити ступінь згуртованості.

Респондентам пропонується відповісти на кілька питань, що стосуються їхніх стосунків із іншими членами колективу. У полі з відповіддю необхідно вписати прізвища колег, вибраних респондентом за вказаним критерієм. Рекомендується використовувати не більше 8-10 критеріїв, за якими оцінюватиметься кожен член колективу. Критерії слід відбирати за принципом значущості кожного з них для конкретного колективу, тому їх можна і потрібно модифікувати відповідно до умов, за яких проводиться тест.

2.2. Аналіз отриманих результатів дослідження психологічного клімату у трудовому колективі

У результаті проведеного дослідження, було отримано ряд даних, які вимагають подальшого кількісного та якісного аналізу за кожною методикою окремо.

У результаті проведення методики А.Ф.Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» було констатовано той факт, що 15% досліджуваних психологічну атмосферу у колективі вважають доброзичливою; на думку 45% опитуваних у колективі наявні незначні дестабілізуючі фактори; решта 40% переконані, що у групі панує недоброзичлива психологічна атмосфера.

Кількісні показники прояву означених характеристик подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кількісні показники прояву психологічної атмосфери колективу

Недоброзичлива		Нейтральна		Доброзичлива	
К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %
16	40	18	45	6	15

З даних дослідження, представлених в табл. 2.1, видно, що небагато респондентів (15%) вважають психологічну атмосферу у колективі дружньою. При комфортних відносинах члени колективу ставляться один до одного з повагою та симпатією, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Задоволеність людей характером міжособистісних відносин та умовами праці істотно впливає стан соціально-психологічного клімату.

На думку 45% респондентів у колективі наявні незначні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на психологічну атмосферу колективу й породжують певні загрози для успішного його існування.

Згідно результатів нашого дослідження, 40% учасників колективу відчують недоброзичливу психологічну атмосферу. Зазвичай члени таких

колективів байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому, не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рисунку 2.1.

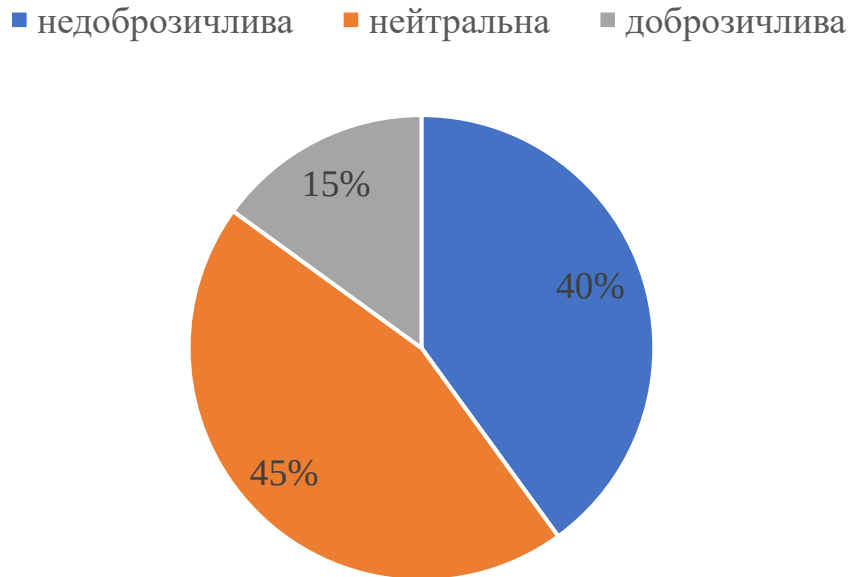


Рис. 2.1. Кількісні показники прояву психологічної атмосфери в колективі ТОВ «СІТЛ»

У результаті аналізу отриманих даних за методикою «Соціометрія» можна зробити висновок, що для 35% респондентів характерний середній рівень групової згуртованості; з-поміж 20% досліджуваних виявлено рівень нижчий від середнього; і також у 20% – вищий від середнього; для 15% опитаних згуртованість проявляється на високому рівні; для інших 10% колег, навпаки, на низькому. Кількісні показники прояву означених характеристик подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількісні показники рівнів згуртованості

Рівень розвитку									
Низький		Нижче середнього		Середній		Вище середнього		Високий	
К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %	К-ть осіб	у %
4	10	8	20	14	35	8	20	6	15

З даних дослідження, представлених в табл. 2.2, можна бачити, що у 35% досліджуваних переважає середній рівень розвитку групової згуртованості, що показує відповідний рівень інтеграції групи та її згуртованості у єдине ціле.

За отриманими даними встановлено, що серед обстежених 20% мають рівень розвитку групової згуртованості вищий за середній. Можна відзначити, що в такому колективі переважає атмосфера психологічної безпеки, доброзичливості та прийняття, спостерігається збіг інтересів, поглядів, цінностей та спрямованості членів групи.

15% опитаних відзначають високий рівень групової згуртованості, що передбачає активну, емоційно насичену спільну діяльність, спрямовану на досягнення значної всім учасників мети.

Дослідження показало, що 20% співробітників мають рівень групової згуртованості нижче середнього, що може бути викликано появою групи малих підгруп або приховуванням певної приватної інформації окремими членами групи..

Інші 10% колективу характеризуються низьким рівнем розвитку згуртованості, ймовірно, невміле керівництво призводить до зайвої напруженості та конфліктів, що негативно позначається на спільній груповій діяльності. Немає спільної мети, що об'єднує учасників.

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рисунку 2.2.

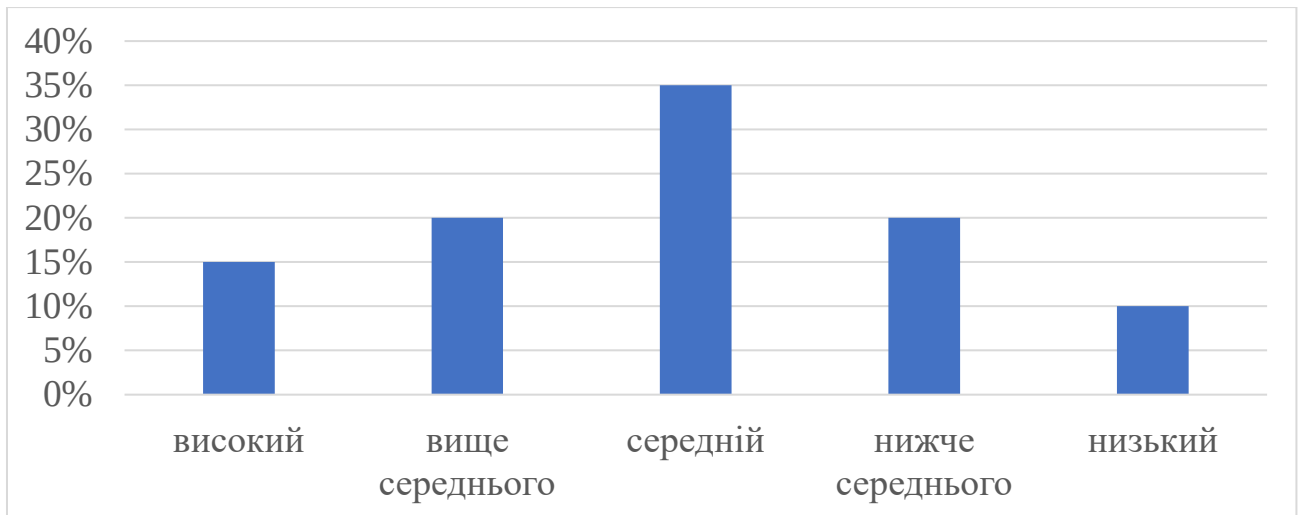


Рис. 2.2. Рівні групової згуртованості колективу ТОВ «СІТЛ» (%)

Також за допомогою методики соціометрія, в ході дослідження було визначено загальний середній рівень групової згуртованості, який складав 9,6 балів.

Висновки до 2 розділу

За результатами дослідження встановлено, що незважаючи на те, що психологічну атмосферу в колективі більшість людей вважають дружньою, існують незначні фактори, що дестабілізують, негативно впливають на неї і створюють певні загрози для успішного існування колективу. При недружній психологічній атмосфері члени колективу зазвичай байдужі один до одного і до колективу в цілому, не виявляючи надмірного інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Також у ході дослідження було визначено середній рівень групової згуртованості. У свою чергу, низький рівень її розвитку може бути зумовлений появою групи дрібних підгруп.

Половина досліджуваного колективу вважають клімат групи задовільним і дуже зручним успішного виконання трудових обов'язків. Некомпетентне управління співробітниками призводить до зайвого стресу та конфліктів, що негативно позначається на спільній груповій діяльності.

Значна кількість респондентів незадоволені соціально-психологічним кліматом колективу та вважають його незадовільним для продуктивної спільної діяльності. У несприятливому соціально-психологічному кліматі колектив і кожен співробітник існують ніби ізольовано один від одного. В результаті незадоволеність відносинами, умовами та змістом роботи, напруженість у особистих відносинах позначаються на настрої співробітників, що призводить до низької працездатності.

Недостатній розвиток згуртованості досліджуваного колективу зумовлює необхідність розробки та реалізації психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Вдосконалення психологічного клімату у трудовому колективі засобами соціально-психологічного тренінгу

Відносини у колективах, незважаючи на те, що вони регламентовані посадовими інструкціями, положеннями та іншими організаційно-розпорядчими документами (регламентами праці, наказами, договорами тощо), формуються під впливом як зовнішніх обставин, так і з урахуванням внутрішніх факторів (потреб, можливостей, переконання як складові соціально-психологічного клімату колективу)

Завдання покращення соціально-психологічного клімату перш за все повинно лежати на плечах керівника. Головними його функціями повинні бути:

- правильний підбір кадрів, що передбачає не тільки кваліфікаційний, а й психологічний їх аналіз. Завдання керівника – чітко визначити роль кожного працівника і допомогти йому адаптуватися на новому робочому місці;

- налагодження безконфліктних та дружніх зв'язків як усередині колективу, так і за його межами. Для цього потрібно дотримуватися всіх вимог до методів застосування психологічного впливу: правил критики, компліменту, покарання, майстерності бесіди, а також самому відповідати таким критеріям, як лідерство, далекоглядність, послідовність, твердість, справедливість, комунікативність, розсудливість тощо. Доцільно також періодично проводити тренінги з тимблдингу та коучінгу, soft-skills, не допускати моббінгу;

- соціальна інтеграція колективу та керівника;
- застосовування креативних прийомів та методів управління;
- використання нестандартних прийомів вирішення трудових конфліктів та здійснення їх профілактики;
- використання соціально-психологічних методів менеджменту, сутність яких зводиться до способів впливу на особистість та колектив з метою зміни

ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси колективу.

Тому виконання керівником цих завдань значно покращить соціально-психологічний клімат колективу, сприятиме формуванню сильної корпоративної культури, що сприятиме перетворенню рутинних трудових обов'язків та професійних відносин на приємні, різноманітні, більш насичені, гармонійні та цікаві.

Було б неправильно вважати, що тільки один керівник повинен наводити лад у колективі і що він відповідає за мікроклімат. У цьому йому повинні допомагати і самі співробітники, намагатися уникати проблем у спілкуванні, розуміти та підтримувати один одного.

Це сприятиме запобіганню так званих «кліматичних незадоволень», до яких належать природні коливання емоційного стану колективу, періодичні підйоми та спади настрою більшості його членів, які можуть виникати як протягом дня, так і протягом тривалішого періоду. Вони пов'язані зі зміною характеру відносин усередині групи або у зовнішньому середовищі.

Для оптимізації соціально-психологічного клімату потрібне формування відносин довіри, підтримки, позитивної психологічної атмосфери. Для цього насамперед необхідно забезпечити правильну та ефективну комунікацію в організації.

Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе формування таких чинників:

1. Наявність у колективі фахівців різного кваліфікаційного рівня, що дозволяє співробітникам-початківцям побачити свої професійні перспективи, а висококваліфікованим співробітникам відчувати повагу молоді. Спільно це сприяє підвищенню задоволеності обох сторін.

2. Розмір команди. Найбільш оптимально, якщо група поєднує від трьох до дев'яти осіб. Якщо вона занадто мала (до трьох осіб), то створює занепокоєння щодо особистої відповідальності за прийняті рішення, зі збільшенням

чисельності групи ефективність роботи кожного може зростати (до певної межі) за рахунок взаємодії.

3. Статевовікова структура колективу. Згуртованість, здоровий соціально-психологічний клімат, як правило, властиві неоднорідним групам, де реалізуються різновікові особливості працівників. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції.

Практика свідчить, що великий потенціал енергії ініціативи, творчості молодих працівників послаблює консерватизм ветеранів. Водночас, молодь привчається до стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є більш стабільними.

4. Наявність неформальної структури у колективі. Часто групи формуються неформальна структура, має своїх лідерів. Наявність неформальних лідерів в опозиції до формального лідерства різко погіршує клімат у колективі та породжує конфлікти. Тому необхідно домогтися, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний менеджер був лідером у всьому.

5. Автономність, ступінь групової відокремленості. Відомо, що ізоляція негативно б'є по згуртованості групи, а звуження кола спілкування знижує її цінність. Тож поліпшення психологічного клімату доцільно вийти межі групових відносин, встановити контакти з іншими колективами, групами.

6. Психологічна сумісність членів групи, що є соціально-психологічним показником групової згуртованості, забезпечує безконфліктність спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також міжособистісна сумісність - взаємне прийняття партнерів зі спілкування та спільної діяльності, засноване на оптимальне узгодження ціннісних орієнтацій, соціальних інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик [31].

Чим різноманітнішим буде склад колективу, тим оптимальнішим буде розподілятися робота з урахуванням індивідуальних особливостей соціальних працівників, тим більше можливостей для маневрування такого колективу.

Отже, керівництву підприємств та організацій необхідно серйозну увагу приділяти заходам, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат колективу, а саме:

- систематизації корпоративних правил;
- формуванню поваги до співробітників підприємства, як обов'язкової складової успіху;
- проведенню соціально-психологічних тренінгів;
- організації свят та неформальних зустрічей зі співробітниками.

Багато чого у цьому питанні залежить від керівника - його стилю керівництва, а також характеру та ступеня його лідерства у групі.

Важливе місце у оптимізації соціально-психологічного клімату у колективі слід відводити спілкуванню. Якщо комунікація налагоджена погано, рішення можуть виявитися невірними, співробітники будуть неправильно розуміти, чого від них вимагає керівник, нарешті можуть зіпсуватися відносини в колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень та те, як вони реалізовуватимуться.

При виконанні професійних обов'язків слід уникати упередженого ставлення до колег, підлеглих або керівника і намагатися однаково ставитись до кожного члена колективу.

Ефективність переговорних процесів, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність персоналу своєю роботою, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями та органами державної влади та управління залежать від уміння будівельної комунікації.

Слід наголосити, що спілкування має враховувати рівність особистих позицій, відкритість та довіру між колегами; зосередженість менеджера на

співрозмовнику; персоналізована манера виразу; поліфонія взаємодії (можливість кожному учаснику висловити свою позицію під час нарад, нарад).

Керівнику слід пам'ятати, що злагоджена спільна діяльність членів колективу позитивно впливає настрої співробітників. Тому він повинен знати, чого чекають від нього підлеглі та за яких умов їх влаштовує спільна робота..

Члени колективу будуть задоволені роботою за таких умов:

- керівник доброзичливо і з повагою ставиться до кожного підлеглого;
- кожний працівник, який сумлінно виконує свої професійні обов'язки, може розраховувати на кар'єрне зростання, причому поліпшується не лише його матеріальний стан, а й авторитет у колективі (незалежно від статі);
- співробітник бачить у своєму керівникові авторитетну людину, професійно компетентну, принципову та доброзичливу – справжнього лідера колективу, причому незалежно від статі (жінка це чи чоловік).

Для досягнення успіху у діловому спілкуванні менеджерам необхідно мати комунікативні установки, вміти змінювати їх у залежності від ситуації.

Для того, щоб керувати своїми підлеглими або вирішувати проблеми разом з ними, керівник повинен володіти різними засобами спілкування, етичними та психологічними правилами їх застосування у певній ситуації. У зв'язку з тим, що всі співробітники різні, успішна міжособистісна взаємодія неможлива без творчого підходу до кожної ситуації, без підбору відповідних вербальних структур та супутніх невербальних сигналів.

Отже, створення соціально-психологічного клімату одна із складних процесів. Його коригування лягає на плечі не лише самого керівника (хоча головна роль відведена йому), а й співробітників, які повинні йому допомагати.

3.2. Програма тренінгу з удосконалення психологічного клімату в трудовому колективі

З метою розвитку психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «СІТЛ» було розроблено та апробовано програму психологічного тренінгу.

Завданнями програми психологічного тренінгу стали:

- налагодження емоційних зв'язків;
- розвиток вміння приймати інших людей;
- розвиток навичок спілкування вербального та невербального;
- розвиток здатності до продуктивної взаємодії між колегами;
- розвиток умінь конструктивного вирішення конфліктів.

Зміст тренінгової програми наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст тренінгової програми

№	Заняття	Зміст	Час
1	«Знайомимось по новому»	Знайомство учасників групи. Налагодження емоційних зв'язків, розкриття кожного учасника групи, розвиток вміння приймати інших людей	60хв
2	«Будуємо спілкування»	Розвиток навичок спілкування вербального та невербального, вміння налагоджувати комунікацію. Розвиток здатності до продуктивної взаємодії із колегами.	60хв
3	«Що таке правильний конфлікт»	Визначення поняття конфлікту, та його ролі у діяльності колективу. Розвиток умінь конструктивного вирішення конфліктів.	60хв

Розглянемо більш детально кожне з занять тренінгової програми.

Перше заняття «Знайомимось по новому» складається з наступних видів роботи:

1. Привітання. Вправа «Павутинка»;

2. Бесіда на тему «Соціально-психологічний клімат»;
3. Вправа «Квадрат»;
4. Вправа «Колаж»;
5. Завершення заняття. Ритуал прощання.

Друге заняття «Будуємо спілкування» складається з наступних видів роботи:

1. Вправа «Привітання»;
2. Бесіда на тему: «Вплив спілкування на соціально-психологічний клімат»;
3. Вправа «Карусель»;
4. Вправа «Уміння вести розмову»;
5. Вправа «Позиції»;
6. Рефлексія проведеного заняття.

Третє заняття «Що таке правильний конфлікт» складається з наступних видів роботи:

1. Вправа «Привітання»;
2. Бесіда на тему «Що таке конфлікт»;
3. Гра «Паспорт проблеми»;
4. Вправа «Аналіз конфлікту»;
5. Рефлексія проведених занять.

Після проведення психокорекційної роботи за наведеною тренінговою програмою було проведено контрольний експеримент.

3.3. Аналіз ефективності запропонованої програми тренінгу

Учасниками формувального експерименту стали співробітники колективу з низьким рівнем розвитку групової згуртованості, котрі сприймають психологічну атмосферу колективу як нейтральну та недоброзичливу, а соціально-психологічний клімат – незадовільним.

Тривалість корекційно-розвивальної роботи розрахована на 3 заняття по 60 хвилин кожне з періодичністю 1 раз на тиждень.

Після проведення формувального експерименту, було проведено контрольний зріз з метою виявлення оцінки ефективності впровадженої програми. Повторна діагностика здійснювалося за допомогою методики «Діагностика психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера.

Мета даного етапу дослідження полягала в виявленні ефективності впровадженої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Так, за методикою діагностики психологічної атмосфери в організації А.Ф.Фідлера, було виявлено позитивну динаміку розвитку психологічної атмосфери колективу. Так, після відвідування корекційних занять кількість учасників, котрі сприймали атмосферу колективу як недоброзичливу з 40% знизилася до 30%; як нейтральну зменшилася з 45% до 35%; і відповідно показники доброзичливої психологічної атмосфери з 15% зросли до 35%. Порівняльні показники методики до та після впровадження корекційної програми подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати групової психокорекції з покращення психологічної атмосфери колективу за методикою А.Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації»

Рівень прояву	Кількість респондентів (у %)	
	Експериментальна група	
	Констатувальний експеримент	Контрольний експеримент
Недоброзичлива	40	30
Нейтральна	45	35
Доброзичлива	15	35

Показники даної таблиці засвідчують той факт, що в результаті проведеної нами психокорекційної роботи психологічна атмосфера колективу стала більш доброзичливою, що сприяло підвищенню продуктивності праці. Оскільки

задоволення людей характером міжособистісних відносин та умовами праці значно впливають на стан соціально-психологічного клімату.

Аналіз показників зазначеної таблиці вказує на те, що проведення психокорекційної програми значно сприяло покращенню психологічної атмосфери та соціально-психологічного клімату в колективі, а також сприяло підвищенню рівня групової згуртованості.

Загалом, при повторному виконанні завдань респонденти орієнтувалися швидше, ніж першого разу й отримали результати кращі за попередні.

Таким чином, дієвість запропонованої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі підтверджується як результатами дослідження змін показників прояву виділених нами компонентів, так і загальними показниками розвитку даного феномену.

Висновки до 3 розділу

Результати, отримані на формуальному етапі нашого дослідження дали можливість сформулювати висновки до третього розділу магістерської роботи.

Було підтверджено ефективність впливу запропонованої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Результати дослідження показали той факт, що в колективі значно покращилася психологічна атмосфера та соціально-психологічний клімат, а також підвищився рівень групової згуртованості.

Аналіз результатів формуального експерименту дослідження дозволяє констатувати той факт, що показники отримані в результаті контрольного зрізу у корекційної групи, вказують на ефективність створеної та впровадженої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

У результаті проведеної нами експериментальної роботи з працівниками ТОВ «СІТЛ» статистично доведено достовірність позитивних змін у респондентів корекційної групи. Результати статистичної обробки експериментальних даних за результатами констатувального й контрольного

експериментів підтверджують значущість виявлених позитивних змін, що підтверджує достовірність змін рівня розвитку соціально-психологічного клімату в колективі.

Для покращення показників соціально-психологічного клімату колективу та створення сильної корпоративної культури, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, більш насичені, гармонійні та цікаві, нами було зазначено загальні практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «СІТЛ».

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного нами дослідження, можна зробити наступні висновки.

У процесі аналізу наукових досліджень проблеми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі було висвітлено його сутність.

Відповідно до цього можна зазначити, що соціально-психологічний клімат є важливим чинником ефективності функціонування організації, що піддається управлінським впливам завдяки керуванню процесами комунікації та умілій реалізації керівником функцій контролю, прийняття рішень та формування організаційних цінностей, які забезпечують єдність працівників та їх прагнення щонайкраще працювати заради досягнення спільної мети.

Виявлено, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми

Соціально-психологічний клімат відіграє важливу роль на підприємстві, адже є результатом міжособистісних взаємин у трудовому колективі, який, своєю чергою, впливає як на продуктивність праці всього колективу, так й на емоційний стан кожного працівника. Він утворюється на основі міжособистісних відносин, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників у трудовому колективі підприємства.

Зазначено, що несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в напружених стосунках, у відособленості кожного працівника, конфліктних ситуаціях і трудових конфліктах. Як результат, погіршується діяльність підприємства загалом, знижується мотивація до праці, зменшується продуктивність праці, зростає плинність кадрів, погіршується трудова активність працівників тощо.

Своєю чергою, для сприятливого соціально-психологічного клімату характерні взаємна допомога, відповідальність та вимогливість, що впливає на

ефективність роботи всього колективу загалом, тому соціально-психологічний клімат трудового колективу можна розглядати як один із важливих факторів і резервів підвищення продуктивності праці.

За результатами дослідження встановлено, що попри те, що більшість осіб психологічну атмосферу у колективі вважають доброзичливою, наявні незначні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на неї та породжують певні загрози для успішного існування колективу. При недоброзичливій психологічній атмосфері члени колективу зазвичай байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому, не проявляючи зайвого інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Також в ході дослідження було визначено середній рівень групової згуртованості. В свою чергу, низький рівень її розвитку може бути спричинений виникненням у групі дрібних підгруп.

Половина досліджуваного колективу вважають груповий клімат задовільним та не зовсім зручним для успішного виконання робочих обов'язків. Невміле керівництво співробітниками призводить до зайвого напруження та конфліктів, що негативно впливає на спільну групову діяльність.

Значна кількість досліджуваних незадоволені соціально-психологічним кліматом колективу та вважають його незадовільним для продуктивної спільної діяльності. За несприятливого соціально-психологічного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного. Як результат, незадоволеність взаєминами, умовами та змістом праці, напруженість в особистих стосунках, позначаються на настроях працівників, призводячи до невисоких результатів діяльності.

Недостатність розвитку згуртованості досліджуваного колективу зумовлюють необхідність розробки й впровадження психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Було підтверджено ефективність впливу запропонованої психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Результати дослідження показали той факт, що в колективі значно покращилася

психологічна атмосфера та соціально-психологічний клімат, а також підвищився рівень групової згуртованості.

Аналіз результатів формувального експерименту дослідження дозволяє констатувати той факт, що показники отримані в результаті контрольного зрізу у корекційної групи, вказують на ефективність створеної та впровадженої нами психокорекційної програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

У результаті проведеної нами експериментальної роботи з працівниками ТОВ «СІТЛ» статистично доведено достовірність позитивних змін у респондентів корекційної групи. Результати статистичної обробки експериментальних даних за результатами констатувального й контрольного експериментів підтверджують значущість виявлених позитивних змін, що підтверджує достовірність змін рівня розвитку соціально-психологічного клімату в колективі.

Для покращення показників соціально-психологічного клімату колективу та створення сильної корпоративної культури, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, більш насичені, гармонійні та цікаві, нами було зазначено загальні практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «СІТЛ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 1 (06). С. 24-31.
2. Бичок А. В. Формування культури професійного спілкування майбутніх фахівців міжнародного бізнесу і менеджменту: дис.. к.п.н. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Тернопіль: ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2010. 290 с
3. Вежновець Т.А. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі медичних працівників. Профілактична медицина. 2017. Том XXII (2). С. 133 -140.
4. Вінс В., Кангараєва К. Особливості формування сприятливого психологічного клімату в спортивній дитячій групі в контексті впровадження інклюзивної освіти. Міжнародна наукова інтернет-конференція «Практична психологія в інклюзивному середовищі», Переяслав : Видавець Я.М. Домбровська, 2020. С. 207-212
5. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2012. № 5. С. 36-70.
6. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування / В. Воднік // Бюлетень. – 2013 – № 5. – с. 36-70
7. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект XXI. 2018. № 2. С.71-75.
8. Зеркаль А. В. Особливості формування корпоративної культури у галузі машинобудування. Ефективна економіка. 2012. № 3. С. 1-3.
9. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
10. Карамушка Л.М. Організаційна культура освітніх організацій: зв'язок між рівнем розвитку і чинниками мезо та макрорівня / Л.М. Карамушка // Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту

психології імені Г.С. Костюка НАПН України та УАОППП / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2015.- № 1. – С. 11-33.

11. Клибанівська Т., Недбалюк, О. Психологічна готовність студентаменеджера до майбутньої діяльності. Організаційна психологія. економічна психологія. 2019. Вип. (1(12), С. 68-76.

12. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат». Український психологічний журнал : збірник наукових праць. 2017. №2 (4). С. 47–58.

13. Когут О.О. Адаптація внутрішньо переміщених осіб до переселених умов життєдіяльності / О.О. Когут// Актуальні проблеми соціокультурного розвитку особистості : зб. наукових праць до Всеукраїнської науковопрактичної конференції на базі Криворізького факультету Запорізького національного університету. – Кривий Ріг : КФ ЗНУ, 2017. – 154 с.

14. Когут О.О. Культурно-комунікативні основи розвитку особистості / О.О. Когут // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова – 2015 : м-ли II Міжнар. наук.-практич. інтернет-конф. «Актуальні проблеми теоретичної та консультативної психології» (м. Київ, травень 2015 р.) – К. : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. – С. 103–108.

15. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського університету внутрішніх справ. 2014. №1. С. 201-211.

16. Комарова К. В. Організаційна культура : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с

17. Кузнецов М. А. Психологія і педагогіка / М. А. Кузнецов // Вісник Харківського нац. університету ім. Г. С. Сковороди «Психологія» – Х.: 2013. – 18 С.

18. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації // Ефективна економіка: Електр. наук. фахове видання. – 2012. – №10 // www.economy.nayka.com.ua.

19. Мацей, О.О. Морально-психологічний клімат колективу (підсумок анкетного опитування працівників НБ Хмельницького національного університету), Бібліотека в освітньому просторі. Морально-психологічний клімат у колективі книгозбірні ВНЗ: інформ. бюл. для працівників бібліотек ВНЗ III – IV рівнів акредитації державної форми власності Хмельницької області. №20 / редкол.: О. О. Мацей, С. А. Молчанова, О. О. Костюк; гол. ред. О. Б. Айвазян. – Хмельницький: ХНУ, 2015. – 68 с.
20. Михайлов А. С. Соціально-демографічні чинники психологічного клімату малої виробничої групи / А. С. Михайлов // Науковий журнал КубГАУ. - 2013. - №93(09). - С. 4.
21. Нестуля О.О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287 с.
22. Оксенюк І. Значення факторів психологічної сумісності у взаємовідносинах між тренером та гравцями футбольної команди. Нова педагогічна думка, 2017, 3(91), 71–73.
23. Особливості соціально-психологічної адаптації сучасної студентської молоді: потреба у психологічному супроводі [Електронний ресурс] / В.Д. Острова. - Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/571/94>
24. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Держслужбовець. 2016. №. 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>
25. Петухова І.О., Салієнко Н.В. Технології покращення соціально-психологічного клімату в колективі: світовий досвід. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали V Міжнародної конференції (17 листопада 2022 року) до 20-річчя з дня створення кафедри професійної освіти КНУБА. – Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури, 2022. – 408 с.
26. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства.

Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5(05). С. 170-175. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf

27. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182. URL : http://ujae.org.ua/wpcontent/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a20.pdf

28. Психологічні особливості студентів, успішних у навчанні [Електронний ресурс] / Г.В. Астафурова. – Режим доступу: <http://www.psyh.kiev.ua/>

29. Радчук Г.К. Аксіопсихологія вищої школи : монографія ; [вид. 2-е, розшир. і перероб.] / Г.К. Радчук. – Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2014. – 380 с.

30. Савенкова Л.О. Продуктивний стиль педагогічного спілкування. Витоки педагогічної майстерності. 2014. Вип. 13. С. 21-28.

31. Слабко Я. Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. Соціальні технології : актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. 2010. № 44. С. 256- 262.

32. Чорна Л.Г. Рольова взаємодія членів малої групи: питання методик і проблема методів дослідження // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2015. – Вип. 42. – С. 182–188.

33. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2017. Серія «Економіка і менеджмент», випуск 6 (72). С. 27-31. URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25133/1/Panuhnyk_Finansovi_resursy_pidpryjemstva_u_systemi_faktoriv_zdijsnennja_socialno_vidpovidalnoji_dijalnosti.pdf

34. Ahmad K. Leadership and Work Motivation from the Cross Cultural Perspective / K. Ahmad. // International Journal of Commerce & Management. – 2013. – №19. – С. 72–84.
35. Introduction to the Denison model. URL: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
36. Kogut, O.O. Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools. Displays of aggression as psychological protection of the individual in crisis situations / N. D. Volodarska, O.O. Kogut (9–20). –2017. –Vol. 19. – No 1 (2017).
37. lee W.-T., Zhang H., Funk II K.H. The psychology of organizational and social sustainability. Journal Frontiers of Engineering Management. 2019. Vol. 6 (3), P. 336-350. URL: <http://www.engineering.org.cn/en/10.1007/s42524-019-0029-0>
38. Liashyn, Y. Y. Coping as a way of conflict solving / Y. Y. Liashyn // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostiuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine / scientific editing by S.D. Maksymenko, L.A. Onufriieva. – Issue 31. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2016. – P. 156–169.
39. Minkov M. Cross-cultural analysis: The science and art of comparing the world's modern societies and their cultures / M. Minkov. – Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 2013. – 835 p.
40. Organizational Culture Inventory [OCI]. URL: <http://www.hscanada.com/OCIProductInformationSheet%20.pdf>
41. Schneider, Benjamin. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. California, 2017. 49 с.
42. World Value Survey Project [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест оцінки психологічного клімату у колективі

(А.Ф. Фідлер)

ПРИЗНАЧЕННЯ: методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу у колективі. На бланку наведені протилежні зазначенням пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала.

ІНСТРУКЦІЯ: вам необхідно дати відповідь на кожен із 10 пунктів шкали. Відповідь зліва направо в балах. Вам потрібно обрати відповідний бал від 1 до 8. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (ви поставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у вашому колективі.

Бланк до методики

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Доброзичливість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Захопленість									Байдужість
5. Продуктивність									Непродуктивність
6. Тепло									Холодність
7. Співпраця									Відсутність співпраці
8. Взаємна підтримка									Взаємні докори
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Неуспіх

Аналіз результатів

Чим лівіше розташований знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

Додаток Б

Зведені результати дослідження (за методикою А.Ф. Фідлера)

№	Дружелюбність	Згода	Задоволеність	Продуктивність	Теплота	Співпраця	Взаємопідтримка	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	2	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	3	1	4	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	3	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	3	1	4	4	2	3	3	2	3	1
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	5	4	4
20	2	2	3	2	2	2	2	3	2	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	2	1	1	3
25	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
26	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4
27	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2
28	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2
29	7	8	6	6	5	8	7	7	8	7
30	3	2	1	1	2	2	1	1	2	2
31	2	3	3	2	3	1	2	2	1	2
32	4	4	5	5	3	6	4	4	4	4
33	4	4	3	5	4	4	2	6	6	4
34	1	1	1	2	2	2	2	3	1	2

35	1	2	2	1	2	3	3	1	2	2
36	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
37	4	6	3	4	4	5	4	4	4	4
38	7	7	6	8	5	7	5	7	7	7
39	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7
40	6	7	8	7	6	5	6	7	7	7
Сума	112	114	119	130	118	124	124	118	125	129
Сер. зн.	2,8	2,85	2,9	3,25	2,95	3,1	3,1	2,95	3,12	3,22

Додаток В**Тренінгова програма «Психологічний клімат у колективі»**

№	Заняття	Зміст	Час
1	«Знайомимось по новому»	Знайомство учасників групи. Налагодження емоційних зв'язків, розкриття кожного учасника групи, розвиток вміння приймати інших людей	60хв
2	«Будуємо спілкування»	Розвиток навичок спілкування вербального та невербального, вміння налагоджувати комунікацію. Розвиток здатності до продуктивної взаємодії із колегами.	60хв
3	«Що таке правильний конфлікт»	Визначення поняття конфлікту, та його ролі у діяльності колективу. Розвиток умінь конструктивного вирішення конфліктів.	60хв

Заняття № 1 «Знайомимось по новому»			
№	Вид роботи	Зміст роботи	Час
1.	Привітання Вправа «Павутинка»	Учасники сидять у колі, ведучий бере клубок ниток і подає наступну інструкцію «В мене в руках є нитка знайомства, кожен до кого в руки потрапляє цей клубок повинен назвати своє ім'я та презентувати себе групі. Розповісти про себе, які у нього є риси характеру, його захоплення і можливо якісь цікаві факти про себе. Після цього притримуючи однією рукою кінець нитки і не відпускаючи його впродовж всієї гри, перекидає клубок іншому учаснику»	5хв
2.	Бесіда на тему «Соціально психологічний клімат»		15хв
3.	Вправа «Квадрат»	Побудуйте весь колектив у коло, і нехай учасники закривають очі. Тепер, не розплющуючи очей потрібно перебудуватися в квадрат. Зазвичай відразу починається балаган, всі кричать, пропонуючи свою стратегію. Через який час виявляється організатор процесу, який фактично будує людей. Після того, як квадрат буде побудований, не дозволяйте відкривати очі. Запитайте, чи всі впевнені, що вони стоять у квадраті? Зазвичай є кілька людей, які не впевнені. Квадрат дійсно повинен бути рівним. І тільки після того, як абсолютно всі погодяться, що стоять саме в квадраті, запропонуйте учасникам відкрити очі, порадіти за хороший результат і проаналізувати процес. Так само можна будуватися в інші фігури. Під час вправ учасники переживають сильні емоції і роблять масу висновків, тому після кожного етапу можна влаштовувати невелике обговорення, де можна говорити побажання своїм колегам для поліпшення роботи. Найголовніше питання: яким чином завдання можна було зробити краще та швидше?	10хв

4.	Вправа «Колаж»	Група сідає за стіл, пропонується ватман, клей, кольорові картинки різної тематики, кольорові олівці, фарби з пензликами. Із запропонованих картинок кожен учасник групи вибирає картинку відповідають тому, як він бачить і відчуває себе в даній групі. Вибравши картинку, кожен в своєму розпорядженні і приклеює їх на ватмані так, як відчуває своє розташування в групі. Після виконаної роботи кожен учасник (за бажанням) доповнює свої картинку фоном за допомогою фарб та олівців Питання для обговорення: Чому ви вибрали ту чи іншу картинку? Чи відповідає розташування ваших картинок так як вам би хотілося? Чи відчуваєте ви себе так в групі? Чи були складнощі при виконанні вправи?	25хв
5.	Завершення заняття. Ритуал прощання.	Учасники знаходячись у колі беруться за руки. По черзі, повертаючись обличчям до свого сусіда з права учасники говорять «Дякую тобі за...» і висловлюють побажання на день.	5хв
Заняття № 2 «Будуємо спілкування»			
1.	Вправа «Привітання »	Учасникам тренінгу пропонується продовжити фразу, звертаючись до кожного члена групи: «Привіт, (ім'я), сьогодні чудовий день, тому, що ...».	5хв
2.	Бесіда на тему: «Вплив спілкування на соціально психологічний клімат»		15хв
3.	Вправа «Карусель»	Члени групи сідають або встають за принципом «каруселі», тобто обличчям один до одного, і утворюють два кола: внутрішній нерухомий (учасники розташовуються спиною до центру кола) і зовнішній рухливий (учасники розташовані обличчям до центру кола). За сигналом ведучого всі учасники зовнішнього кола роблять одночасно один або два кроки праворуч (або пересідають на стілець, що стоїть праворуч від них) і виявляється перед новим партнером. Роль учасників задає ведучий.	20хв

		Час на встановлення контакту , вітання і проведення бесіди 2 - 3 хвилини. Потім ведучий дає сигнал , учасники повинні протягом хвилини закінчити розпочату розмову , попрощатися і перейти до нового партнера . Приклади ситуацій для « зустрічей » : «Перед вами людина, яку ви добре знаєте , але давно не бачили. Ви раді випадковій зустрічі ... » «Перед вами невідомий чоловік. Зустрітися з ним , дізнайтеся , як його звуть , де він навчається (працює) ... » «Перед вами зовсім маленька дитина , він чогось злякався і ось-ось розплачеться. Підійдіть до нього , почніть розмову, заспокойте його». «Вас сильно штовхнули в автобусі. Оглянувшись , ви побачили літньої людини...» «Після тривалої розлуки ви зустрічаєте вашого коханого (кохану) і раді цій зустрічі. І ось нарешті він (вона) поруч з вами...»	
4.	Вправа «Уміння вести розмову»	Робота в парах. Кожен з учасників потай від іншого отримує картку з темою розмови, наприклад, «про музичні пристрасті», «улюбленої телепередачі» і т.д. Завданням кожного є привернути учасника до розмови на потрібну йому тему.	5хв
5.	Вправа «Позиції»	Учасники на протязі певного часу намагаються вести діалог у різних позиціях: 1. один партнер сидить інший стоїть 2. партнери стоять спинами одне до одного 3. партнери спілкуються в очі на сидяче Після закінчення учасники діляться своїми враженнями Теми для спілкування: 1. Твої плани на майбутнє 2. Твої плани на сьогодні 3. Найяскравіший спогад твого дитинства 4. Що б тобі хотілося побажати своєму партнеру на ці вихідні	10хв

6.	Рефлексія проведеного заняття	Вправа «Закінчи пропозицію». - Під час заняття я зрозумів, що ... - Найкориснішим для мене було ... - На занятті мені не сподобалося ... - Якби я ще раз потрапив на тренінгове заняття, то я хотів би ...	5хв
Заняття № 3 «Що таке правильний конфлікт»			
1.	Вправа «Привітання»	Учасникам тренінгу пропонується продовжити фразу, звертаючись до кожного члена групи: «Привіт, (ім'я), сьогодні чудовий день, тому, що ...».	5хв
2.	Бесіда на тему «Що таке конфлікт»		15хв
3.	Гра «Паспорт проблеми»	Ми просимо членів групи зосередитися кожному на тій актуальною конфліктної ситуації, яку самі вони представляють на нинішній момент як проблему, що вимагає рішення. Щоб розібратися в міжособистісному конфлікті (саме цей тип конфлікту буде матеріалом для роботи) необхідно чітко уявити собі, з чим ми маємо справу. Склавши паспорт проблеми, ми зможемо розробити шляхи її вирішення. Крім того, відповіді на поставлені питання допоможуть визначити, який вид спрямованості переважає в нас. Психологи стверджують, що їх три: спрямованість на себе, на інших людей і на завдання (на процес або на результат). Отже, кожен з учасників отримує бланк, на заповнення його дається 20-30 хвилин. Наприкінці вправи група може зібратися разом і озвучити проблеми емоційного, інтелектуального чи іншої властивості, які проявилися в ході роботи над завданням. Бланк вправи «Паспорт проблеми» 1. Сформулюйте і запишіть, у чому, на ваш погляд, полягає суть конфлікту. _____ 2. Розкладіть конфлікт на складові: що відбувається (процес, дія, поведінка сторін) _____	25хв

		до чого це приводить (чиї і які потреби порушені) _____ почуття з цього приводу (ваша емоційна реакція на загрозу потребам і на розвиток конфлікту) _____ 3. Визначте, що для вас важливіше: захист власних потреб, принципів, відчуття особистого комфорту чи збереження хороших відносин з другою стороною. 4. Який стиль поведінки в конфліктній ситуації ви віддаєте перевагу? догляд пристосування примус компроміс співпраця 5. Якщо, використовуючи вибраний мною стиль поведінки, проблема буде вирішена, конфлікт знятий, то: Я _____ Інша сторона _____ (Сформулюйте, які конкретні результати очікуються, яка буде емоційна домінанта у відчуттях обох сторін по завершенню конфлікту, як прогнозуються відносини між сторонами.) 6. Я зможу сказати, що проблема, конфлікт дозволені, коли (якщо) _____	
4.	Вправа «Аналіз конфлікту»	Після пред'явлення кимось з учасників конфліктної ситуації (переважно реальної), група спільними зусиллями складає «матрицю фіналів» і визначає тип поведінкового контролю сторін конфліктної взаємодії. Потім групі пропонується, використовуючи отримані результати, сформулювати рекомендації щодо розв'язання даного конфлікту.	10хв
5.	Рефлексія проведених занять	Вправа «Закінчи пропозицію». - Під час заняття я зрозумів, що ... - Найкориснішим для мене було ...	5хв

		- На занятті мені не сподобалося ... - Якби я ще раз потрапив на тренінгове заняття, то я хотів би ...	
--	--	---	--

Бесіда на тему:

«Соціально психологічний клімат»

Психологічний клімат - емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами.

Все наше свідоме життя так чи інакше проходить у стосунках з іншими людьми. Давно помічено, що людина у групі поводить не так, як на самоті. Група впливає на особу в більшості випадків позитивно. Відбувається це тому, що об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей.

В умовах групи підвищується витривалість до больових відчуттів, знижується чутливість до шумів приблизно на 30%. У групі виявляються такі соціально-психологічні явища, як наслідування, навіювання, "психологічне зараження", спільні групові емоції.

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату трудового колективу відіграють стосунки керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Отже як ви вважаєте:

1. Чи сприятливий у нашому колективі психологічний клімат?
2. Чи варто працювати над його покращенням?
3. Що кожен з нас може зробити для того аби покращувати цей клімат і підтримувати його у позитивному напрямку?
4. Як ви думаєте яку роль відіграє міжособистісне спілкування у формуванні позитивної та сприятливої для роботи атмосфери?

Бесіда на тему:

«Вплив спілкування на соціально психологічний клімат»

Психологічна культура мовного спілкування - це єдність знань, що відображають закономірності психологічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях.

Психологічна природа спілкування занадто складна. Людині важко бути щасливим, успішно працювати, самовдосконалюватися, самостверджуватися, що не контактуючи з іншим. Спілкування, на думку вчених, є однією з нагальних потреб людини, яка живе в суспільстві. Воно потрібно їй для взаємодії з іншими людьми, для впорядкування взаємовідносин з ними, самоствердження в суспільстві.

Враховуючи складність природи спілкування, важливо розібратися в його структурі. Завдяки дослідженням учених виділені три взаємопов'язаних сторони спілкування:

- Комунікативна - обмін інформацією між індивідами та її уточнення, розвиток;
- Інтерактивна - організація взаємодії суб'єктів, які спілкуються, тобто обмін не тільки знаннями, думками, ідеями, а й діями, зокрема при побудові спільної стратегії взаємодії;
- Соціально-перцептивна - процес взаємного сприйняття і розуміння співрозмовників, пізнання ними одне одного. У деяких дослідженнях структура спілкування розглядається, виходячи з трьох рівнів аналізу (макро-, мезо-, мікро-рівні).

Культура спілкування має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону - етикет, норми якого досить значущі в моральному плані. Людина, спілкуючись відповідно до загальноприйнятих норм і правил, демонструє свою готовність враховувати ту спільність людей, серед яких він живе.

Етикет - це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших людей, форми звертання, поведінку,

манери тощо) Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу і для дотримання яких особливе значення має певну форму поведінки.

Бесіда на тему:
«Що таке конфлікт»

Конфлікт - це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами.

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Модель процесу конфлікту

Нижче подана модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації у процесі управління. Але при можливості виникнення конфлікту, сторони можуть захотіти реагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенціальні вигоди участі у конфлікті не варті витрат, їх становлення до цієї ситуації визначаються у наступному: "На цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне". Однак у більшості випадків людина буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтися бажаної цілі. Дійсний конфлікт найчастіше виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу - це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або **дисфункціональними**, що у свою чергу, вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів, що створюють їх.



Модель конфлікту як процесу

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним й приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональне призначення конфлікту

- о сприяння утворенню соціальних груп
- о виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій)
- о принесення у суспільство духу суперництва та конкуренції
- о конфлікт як джерело змін та перетворень
- о конфлікт як форма суспільного життя
- о засіб прояву протилежних поглядів та підходів
- о школа формування консенсусу й компромісу

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і веде до підвищення ефективності організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що *ліквідує* співробітництво між членами колективу.

Розвиток конфлікту залежить від своєчасної та правильної оцінки його за такою схемою:

1. У якій сфері він виник - у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, або в особистісній, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти. Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних витрат, для його вирішення необхідно більше часу

2. Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?

3. Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, чи деструктивним, руйнівним?

4. Що заважає нам об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла?