

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Засоби налагодження сприятливого психологічного клімату в колективі

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БПмд

спеціальності 053 «Психологія»

	(шифр і назва спеціальності)	
	(підпис)	Н.Ф. Гавришко (прізвище та ініціали)
Керівник	(підпис)	к.психол.н., доцент І.М. Чорна (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	(підпис)	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	(підпис)	к.психол.н., доцент В.М. Вишневський (прізвище та ініціали)
Рецензент	(підпис)	О. А. Сороківська (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	6
1.1. Значення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ...	6
1.2. Формування оптимального соціально-психологічного клімату.....	12
1.3. Засоби формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	20
Висновок до розділу I.....	22
РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ.....	23
2.1. Методологічні основи емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату.....	23
2.2. Характеристика методів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату.....	26
2.3. Результати емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі на базі ТОВ “Терно-граф”.....	30
Висновок до розділу II.....	45
РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАЛАГОДЖЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.	
3.1.Рекомендації щодо психокорекції психологічного клімату в колективі.....	48
3.2. Оцінка ефективності впливу психологічних засобів налагодження в трудовому колективі.....	55
Висновок до розділу III.....	59

РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	60
4.1. Соціально-психологічний клімат як умова ефективності спільної діяльності у трудових колективах.....	60
4.2. Фактори впливу на умови безпеки працівників організації.....	64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. З темпом сучасного науково-технічного і соціального прогресу, з його суперечливими соціальними і соціально-психологічними тенденціями і наслідками, налагодження сприятливого психологічного клімату в колективі є важливим у сучасному суспільстві, так як психологічна атмосфера в команді впливає на продуктивність, мотивацію та загальний добробут учасників колективу.

Психологічний клімат колективу визначає якість міжособистісних відносин і сукупність психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості.

Соціально-психологічний клімат у колективі є важливою темою численних наукових досліджень як українських, так і зарубіжних учених, таких як: Л. В. Балабанова, Н. П. Базалійська, Т. В. Дуткевич, Л. М. Карамушка, Б. Д. Паригін, К. К. Платонов, А. А. Реан, Г. В. Щокін, А. В. Холодницька та інші. Тема соціально-психологічного клімату викликає особливий інтерес серед науковців завдяки виявленню тісного зв'язку між продуктивністю праці групи і особливостями її психологічного клімату.

Мета дослідження – дослідження психологічного клімату в колективі та розробка рекомендацій щодо засобів його налагодження.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові теоретичні підходи до проблеми психологічного клімату в колективі.
2. Теоретично обґрунтувати методичну процедуру дослідження психологічного клімату.
3. Провести дослідження психологічного клімату в колективі.
4. Розробити методичні рекомендації для налагодження сприятливого психологічного клімату в колективі.

Об'єктом дослідження є феномен психологічного клімату в колективі.

Предметом дослідження є особливості психологічного клімату в колективі ТОВ «Терно-граф».

Теоретична та методологічна основа дослідження. Використання загальнонаукових методів теоретичного рівня, таких як аналіз, синтез, порівняння, систематизація та узагальнення науково-теоретичних та емпіричних даних. Для емпіричного дослідження застосовуються методи соціометрії, анкетування та тестування. Крім того, використовуються методи статистичної обробки даних для аналізу та інтерпретації результатів. Це дозволяє всебічно вивчити соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечити надійні та обґрунтовані висновки.

Наукова новизна. Використання комплексу методів для покращення психологічного клімату, включаючи психологічні, соціальні та організаційні аспекти.

Теоретична значущість. Робота включає огляд сучасних теорій та досліджень щодо соціально-психологічного клімату в колективі, а також аналіз новітніх підходів до його налагодження. Поглиблений аналіз та порівняння існуючих методик і моделей, що застосовуються для покращення психологічного клімату, допоможуть визначити їх ефективність та доцільність.

Практичне значення одержаних результатів. Надання чітких та практичних рекомендацій для керівників і HR-спеціалістів щодо застосування різних засобів для налагодження позитивного психологічного клімату в колективі.

Апробація. Роботу апробовано шляхом публікації результатів дослідження на I Міжнародній науково-практичній конференції невидима травма: антропологія проблеми, діагностика та відновлення 12-13 грудня. Львів, 2024 [59].

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 63 найменування та 13 додатків. Робота викладена на 110 сторінках друкованого тексту, вміщує 11 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Значення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Основним аспектом і ключовим елементом діяльності в будь-якій сфері є люди й формування стосунків між ними. Колектив як локальна одиниця має певні соціальні, професійні, демографічні, міжособистісні посилення, що залежать від відносин які існують між членами групи. Від того, наскільки гармонійні та підтримуючі ці стосунки, залежить успіх спільної діяльності та задоволеність кожного працівника.

Психологічний клімат – настрій колективу, моральна та психологічна атмосфера, що просочує взаємовідносини його учасників. Не обов'язково йдеться про трудовий колектив, хоча найчастіше це так. Психологічний клімат існує й у групі за інтересами, й у сім'ї, й у навчанні, й у колективній діяльності. Від атмосфери, що панує у групі, залежить успіх цієї діяльності та здоров'я кожного з її учасників. Створення сприятливого психологічного клімату входить до заходів щодо профілактики психосоматичних захворювань, конфліктів, неврозів.

Багато вчених займалися вивченням цієї проблеми, серед яких можна відзначити відомих фахівців у галузі психології та соціальних наук: Б. Д. Паригіна, Р.Х. Шакурова, М. С. Мансурова, В. М. Шепеля, Л. П. Буєву, Г. В. Ложкіна, Р. Бенедикта, Дж. Далларда, К. Левіна, М. Міда, Н. Міллера, Р. Сірса, Т. Френча та ін. Що стосується України, соціально-психологічний клімат досліджували В. Д. Воднік, Л. О. Сасіна, Г. В. Виноградов та інші.

Чисельність визначень поняття «психологічний клімат» свідчить про

багатогранність та динамічність досліджуваного явища.

Відомий радянський психолог Б. Д. Паригін вважав, що поняття "соціально-психологічний клімат колективу" відображає природу взаємовідносин між людьми. Згідно з його думкою, цей клімат є: "Одним із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства". Він підкреслював, що на відміну від тимчасових змін у настроях, соціально-психологічний клімат представляє собою стійкі риси колективу. Таким чином, цей клімат можна охарактеризувати як переважно стабільну духовну атмосферу, або психічний настрій колективу, який виявляється як у взаємовідносинах між людьми, так і в їх ставленні до спільної справи [1].

На думку Р. Х. Шакуров соціально-психологічний клімат враховує три особливості: психологічну, соціальну та соціально-психологічну. Він зазначає, що психологічна форма клімату розкривається через емоційні, вольові та інтелектуальні стани і властивості групи. Це може проявлятися в атмосфері оптимізму, страху, цілеспрямованості, вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності членів групи. Соціальний аспект проявляється тоді, коли фіксуються соціальний зміст в інтелекті, емоціях та волі членів колективу. Це стосується їх взаємодії та соціальних ролей. Соціально-психологічний аспект виявляється у єдності, згоді, задоволенні, дружбі та згуртованості колективу. Цей аспект відображає якість міжособистісних відносин і загальну атмосферу в групі, сприяючи або перешкоджаючи продуктивній спільній діяльності та розвитку особистості [2].

Вперше термін "психологічний клімат" у вітчизняній психології ввів М.С. Мансуров. Вивчаючи вплив особистісних факторів на продуктивність праці, він звернув увагу на важливість організації оптимального психологічного клімату в колективі та проаналізував шляхи його створення на підприємствах. Мансуров, досліджуючи виробничі колективи, описав психологічний клімат як стан групової психіки, що формується під впливом особливостей життєдіяльності групи,

включаючи емоційні та інтелектуальні аспекти: установки, відносини, настрої, почуття та думки членів групи [4].

Відомий психолог Н. Л. Коломінський розробив схему (рис.1.1), яка враховує ключові чинники, що впливають на задоволеність людини своєю роботою, а також показує взаємозв'язок між різними компонентами. Ця схема особливо важлива для керівників, оскільки допомагає уникати конфліктів у колективі. На думку дослідника, щоб сприяти згуртованості колективу, керівник повинен мати такі особистісні якості: впевненість, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, ефективність, вимогливість, критичність та відповідальність [29].

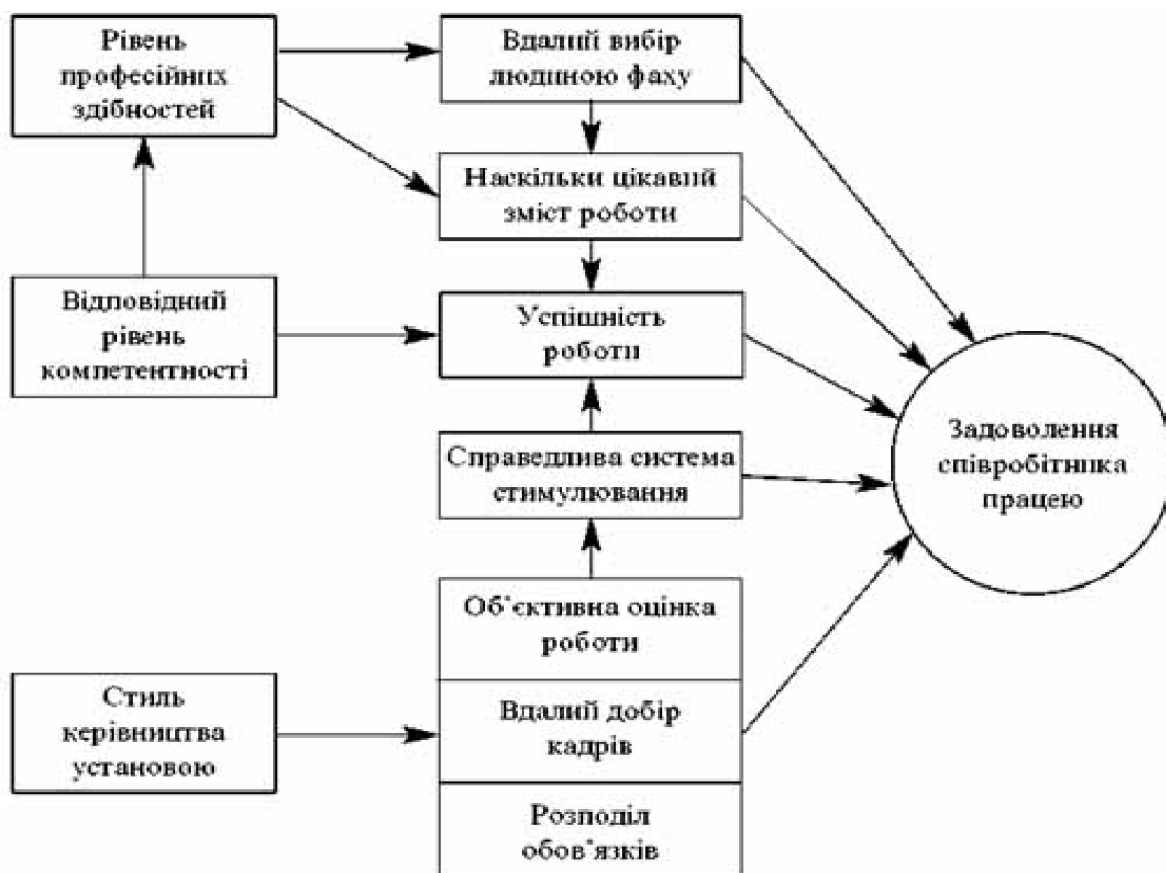


Рис. 1.1. Вплив чинників на задоволеність співробітників працею

Одним із перших заглибився в поняття соціально-психологічного клімату і визначив його як емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, що виникають на основі знайомства, емпатії, особистісної відповідності, інтересів та уподобань був В. М. Шепель. Він виділив три «кліматичні зони»:

- ✓ соціальний клімат - визначається усвідомленістю працівниками загальних цілей і завдань підприємства та дотриманням їхніх конституційних прав;
- ✓ моральний клімат - базується на моральних цінностях, прийнятих у колективі;
- ✓ психологічний клімат - відображає неофіційну атмосферу серед працівників, які перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Це мікроклімат, дія якого більш локальна порівняно з моральним і соціальним кліматом.

Р. С. Немов у своїх роботах надає визначення соціально-психологічного клімату як загальної соціально-психологічної характеристики стану малої групи, зокрема, людських взаємин, які в ній склалися. У подібному Словнику до другої книги він використовує термін "морально-психологічна атмосфера малої групи", яка характеризує соціально-психологічний стан малої групи, включаючи моральні норми, що лежать в основі ставлень членів групи один до одного і до спільної справи, психологічний настрій і готовність до спільної діяльності та спілкування. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти взаємодію та відносини в малих групах, підкреслюючи важливість моральних та психологічних аспектів у формуванні спільного клімату [6].

Л. М. Карамушка визначає психологічний клімат освітньої організації як основний, відносно стійкий психічний стан або настрій колективу, що відображає особливості його життєдіяльності [17].

На думку К. К. Платонова, соціально-психологічний клімат є властивістю групи, що визначається міжособистісними відносинами, які формують стабільні групові настрої та думки. Від цих настроїв та думок залежить ступінь активності

групи у досягненні поставлених перед нею цілей.

Ю. Л. Неймер визначав соціально-психологічний клімат колективу як внутрішній стан, що відображає здатність колективу досягати поставлених цілей. В. В. Бойко, А. Г. Ковальов та В. М. Панферов у своїх дослідженнях вводять категорію "моральні взаємини", які виникають внаслідок синтезу суспільних відносин і проявляються у міжособистісній взаємодії. Ці взаємини оцінюються за дотриманням принципів гуманізму, включаючи справедливість, чесність та порядність. Світоглядні погляди служать критеріями для цих моральних взаємин, відображаючи також політичні відносини суспільства [11].

А. Н. Лутошкін акцентував увагу на тому, що психологічний клімат колективу є загальним емоційним настроєм групи працівників, що поєднує душевні переживання і турботи, взаємини між людьми, їхнє ставлення до праці та до подій, що відбуваються навколо. Науковець виділяє наступні типи соціально-психологічного клімату, кожен з яких має свої особливості:

- *сприятливий, стійкий тип* характеризується балансом ділового та емоційного ставлення, наявністю активного ділового ядра колективу, відсутністю явних чи прихованих угруповань і негативного ставлення один до одного;
- *сприятливий, нестійкий тип* відзначається нестійкістю соціально-психологічного клімату через протиріччя між діловими та емоційними відносинами, між поведінкою активних співробітників і тих, хто не поділяє громадської думки;
- *середньо сприятливий, проблемний тип* окреслюється протиріччям, як в ділових, так і в міжособистісних відносинах, явні і приховані угруповання, що може відображатися на надійності колективу;
- *несприятливий тип* - це вкрай неблагополучна атмосфера в колективі, негативні міжособистісні ставлення, конфліктами і зривами між співробітниками, а також зниженням працездатності. [29].

Доброзичливі та комфортні стосунки в колективі виникають тоді, коли його

члени ставляться один до одного з повагою та симпатією. М.М. Обозов та Г.В. Щокін систематизували основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків. Вони підкреслили, що такі фактори як спільні цінності, взаєморозуміння, підтримка, комунікативні навички та емоційний інтелект є ключовими для створення позитивної атмосфери у колективі. Ці чинники сприяють формуванню здорових та продуктивних взаємовідносин, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи групи. [5].



Рис. 1.2. Основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків

Відомий соціальний психолог К. Левін вперше ввів поняття "соціальна атмосфера" у контексті групової динаміки. Хоча Левін не дав детального визначення цього терміну, психологи інтерпретують його як сукупність психологічних характеристик середовища, що тісно пов'язане з поняттями "клімат організації" та "клімат середовища". Це поняття відображає вплив середовища на психологічний стан групи і її взаємодію.

Провідне місце в соціальній психології займає поняття «клімат організації» або «організаційний клімат». Американські соціальні психологи, враховуючи велику кількість різних дефініцій цього поняття, намагаються виділити найбільш загальні та ключові властивості. Проаналізувавши публікації багатьох американських авторів, Таршис дійшов висновку, що психологічний клімат — це стабільна характеристика внутрішнього середовища організації, яка має такі особливості:

- ✓ він може бути записаним через змінні і критерії в ціннісних поняттях, прийнятих організацією;
- ✓ він сприймається і переживається членами цієї організації;
- ✓ він детермінує їх поведінку в організації

Очевидно, що окрім наявних досліджень, необхідно проводити подальше вивчення цієї проблеми, оскільки психологічний клімат є невід'ємною частиною робочого процесу кожного індивіда на підприємстві [12].

1.2. Формування оптимального соціально-психологічного клімату

У сучасному суспільстві зростає інтерес до покращення соціально-психологічного клімату в колективах. Це питання стало актуальним через

підвищення вимог до психологічної включеності працівників у свою роботу та зростаючу взаємозалежність між соціально-психологічним кліматом і ефективністю праці. Для злагодженої роботи та розвитку підприємства важливо, щоб працівники відчували себе частиною команди. Основні ознаки команди включають згуртованість, взаємовиручку, підтримку та високі стандарти роботи як для себе, так і для інших. Позитивний соціально-психологічний клімат є одним із найважливіших показників успішного колективу.

На формування сприятливого соціально-психологічного клімату впливають ряд певних факторів – трудових та психологічних умов життєдіяльності індивіда. Фактори формування клімату класифікують за наступними категоріями:

1. Фактори макросередовища
2. Фактори мікросередовища: об'єктивні та суб'єктивні

Фактори макросередовища - це чинники, що впливають на особу ззовні. До них відносяться:

✓ політична ситуація : нестабільна політична ситуація може викликати підвищення рівня тривожності у людей. Це пов'язано з невизначеністю, страхом за майбутнє та можливими негативними наслідками для особистого життя та роботи. Важливо підтримувати психологічне здоров'я в таких умовах, забезпечуючи доступ до інформації, підтримки та ресурсів для зниження стресу;

✓ економічна ситуація в суспільстві: оскільки економіка нерозривно пов'язана з політикою, то за умов політичної нестабільності погіршується і економічна ситуація. Це призводить до невпевненості у завтрашньому дні серед працівників, що знижує рівень їх концентрації, продуктивності та працездатності.

✓ рівень життя населення: вищий рівень матеріального забезпечення дозволяє людині присвячувати більше часу роботі та досягненню своїх професійних цілей. Покращення матеріальних умов забезпечує більшу стабільність і знімає побутові стреси, дозволяючи зосередитися на професійному розвитку та підвищенні

продуктивності;

✓ загальний соціально-психологічний настрій населення: оскільки кожна людина знаходиться під впливом соціуму, то негативний настрій породжує внутрішній дискомфорт у кожної окремої людини. Це може призвести до збільшення тривожності, стресу та зниження загального рівня задоволеності життям, що негативно впливає на психічне здоров'я.

Фактори мікросередовища – це фактори, які мають вплив на людину у межах організації, у якій вона працює.

Мікросередовище, порівняно із макросередовищем, має значно більший вплив на працівника та рівень його продуктивності. Фактори мікросередовища можна класифікувати на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні фактори охоплюють технічні, організаційні та управлінські аспекти, що суттєво впливають на соціально-психологічний клімат в команді. До таких факторів належать: обсяг організації та чисельність працівників; умови праці, включаючи освітлення, шум і температуру на робочому місці, а також особливості структури управління.

До суб'єктивних факторів відносяться: стиль управління керівництва: при авторитарному стилі управління, у працівників знижується ініціативність та бажання працювати більше і ефективніше. Натомість демократичний стиль сприяє залученості та мотивації, підвищуючи ефективність роботи. Задоволеність роботою ще один з важливих чинників, якщо працівник не задоволений своєю роботою, його мотивація близька до нуля, що негативно впливає на якість виконання завдань. Висока задоволеність роботою, навпаки, підвищує мотивацію та продуктивність. Проблеми в особистому житті можуть відволікати працівника від робочих обов'язків, знижуючи його ефективність. Висока згуртованість колективу створює комфортні умови для роботи, підвищуючи загальну продуктивність. [37].

Отже, всі вище перелічені фактори мають неабиякий вплив на психологічний стан кожного працівника, на особисту продуктивність та працездатність, тому в

інтересах керівництва будь-якої організації створити позитивний соціально-економічний клімат, який би стимулював робітників працювати на кращий результат.

Згідно досліджень існує декілька основних моделей побудови психологічного клімату в колективі: 1. Модель соціального обміну базується на теорії соціального обміну, яка пояснює, що відносини в колективі будуються на взаємному обміні ресурсами, такими як підтримка, визнання та інформація. Працівники, які отримують підтримку та визнання, демонструють вищий рівень мотивації та продуктивності. Теорія соціального обміну – це науковий підхід, який описує соціальну взаємодію як процес обміну. Кожен учасник отримує користь від дій інших і, в свою чергу, здійснює дії, які приносять їм вигоду. Вигоди можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, такими як знаки поваги, престижу та позитивні емоції. Цю теорію активно розвивали американські соціологи Джордж Хоманс та Пітер Блау. Вони підкреслювали важливість взаємного обміну у формуванні стійких і продуктивних соціальних відносин, що є ключовим для розуміння ефективної роботи колективів [60].

2. Теорія самооцінки стверджує, що працівники з високою самооцінкою краще адаптуються до робочого середовища та мають вищу мотивацію. Самооцінка працівників значною мірою визначає їхнє ставлення до роботи, здатність вирішувати проблеми та досягати поставлених цілей. Позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню самооцінки працівників, створюючи умови для їхнього професійного та особистісного розвитку, що підвищує їхню впевненість у своїх силах і загальну мотивацію до роботи. Зрештою, покращення соціально-психологічного клімату сприяє ефективнішій та злагодженій роботі колективу [44].

3. Теорія потреб Маслоу. Згідно з теорією потреб Маслоу, психологічний клімат впливає на задоволення базових потреб працівників, таких як потреба в безпеці, соціальних зв'язках та самореалізації. Задоволення цих потреб є критичним для мотивації та продуктивності працівників. Хороший психологічний клімат

сприяє створенню умов, у яких працівники почуваються захищеними, можуть розвивати позитивні соціальні зв'язки та досягати своїх потенціалів, що підвищує їхню мотивацію та ефективність роботи. [12].

4. Модель робочого стресу. Дана модель фокусується на тому, як психологічний клімат впливає на рівень стресу працівників. Негативний клімат може призводити до підвищеного стресу та вигорання, що знижує продуктивність. Позитивний клімат, навпаки, допомагає зменшити стрес та підтримувати високу мотивацію працівників. Модель робочого стресу дозволяє зрозуміти, як різні аспекти робочого середовища впливають на рівень стресу працівників. Дві найвідоміші моделі робочого стресу включають модель робочого стресу Кареаса і Теорелла (Job Demand-Control Model) та Модель зусилля-винагороди (Effort-Reward Imbalance Model) Йохана Сігріста [39].

Модель робочого стресу Кареаса і Теорелла (Job Demand-Control Model)

Основні компоненти моделі:

1. Вимоги роботи (Job Demands): включають кількість, складність і тип завдань, які працівники повинні виконувати. Високі вимоги можуть включати великий обсяг роботи, складні завдання, тиск на досягнення результатів та короткі терміни.

2. Контроль над роботою (Job Control): означає ступінь автономії працівника у виконанні своїх обов'язків, а також можливість використовувати свої навички та здібності на роботі. Це включає контроль над робочими процесами та прийняттям рішень [39].

Модель зусилля-винагороди (Effort-Reward Imbalance Model) Йохана Сігріста

Основні компоненти моделі:

✓ зусилля (Effort): вимоги та зусилля, які працівник вкладає у виконання своїх обов'язків, включаючи фізичні та психічні витрати.

✓ винагорода (Reward): винагороди, які працівник отримує у відповідь на свої зусилля. Це можуть бути фінансові винагороди, соціальне визнання, можливості

кар'єрного росту.

✓ несправедливість (Imbalance): дисбаланс між зусиллями і винагородою. Коли зусилля високі, а винагорода низька, виникає відчуття несправедливості, що є джерелом стресу[39].

Вплив робочого стресу:

1. Фізичне здоров'я: підвищений рівень стресу може призвести до серцево-судинних захворювань, проблем зі шлунково-кишковим трактом, головних болей та інших фізичних симптомів.

2. Психічне здоров'я: стрес впливає на психічне здоров'я, спричиняючи тривожність, депресію, емоційне вигорання.

3. Продуктивність: підвищений стрес може призводити до зниження продуктивності, зростання кількості помилок, збільшення кількості відгулів через хворобу.

4. Задоволеність роботою: працівники, які перебувають у стані постійного стресу, часто менш задоволені своєю роботою, що може призвести до високої плинності кадрів [19].

Розуміння моделей робочого стресу допомагає організаціям створювати сприятливий психологічний клімат, що сприяє зменшенню стресу та підвищенню мотивації і продуктивності працівників. Це важливий аспект управління персоналом, який впливає на загальну ефективність роботи колективу.

Можна виділити ряд чинників, які впливають на психологічний клімат:

1. Міжособистісні відносини. Дружні та підтримуючі взаємини між працівниками значно сприяють створенню позитивного психологічного клімату. Високий рівень довіри та взаємоповаги знижує конфлікти та покращує співпрацю. Працівники, які відчують підтримку від колег, більш мотивовані, задоволені роботою та схильні до більшої продуктивності. Такі відносини формують атмосферу, в якій кожен працівник почувається цінованим і захищеним, що в свою чергу сприяє загальному успіху команди та підприємства. Дружні та підтримуючі

взаємини між працівниками сприяють створенню позитивного психологічного клімату. Високий рівень довіри та взаємоповаги знижує конфлікти та покращує співпрацю.

2. Лідерство. Стиль лідерства безпосередньо впливає на психологічний клімат. Трансформаційне лідерство, яке включає індивідуальний підхід до кожного працівника, сприяє підвищенню мотивації та задоволеності роботою. Таке лідерство допомагає створити атмосферу довіри та підтримки, де кожен працівник відчуває себе цінним і важливим членом команди.

3. Організаційна підтримка. Відчуття підтримки з боку організації включає наявність необхідних ресурсів, регулярний зворотний зв'язок та можливості для професійного розвитку. Підтримка з боку організації створює атмосферу довіри та взаємоповаги, що є фундаментом для ефективної і згуртованої роботи колективу.

4. Робоче середовище. Фізичні умови праці, такі як зручність робочого місця, освітлення та загальна атмосфера, також впливають на психологічний клімат. Комфортне середовище сприяє зниженню стресу [28].

Позитивний психологічний клімат стимулює внутрішню мотивацію працівників, що відображається у більшій ініціативності, креативності та залученості до роботи. Такий клімат сприяє кращій співпраці в командах, підвищуючи ефективність та продуктивність колективної роботи. Працівники у позитивному кліматі більш схильні ділитися ідеями та підтримувати один одного, що створює атмосферу довіри і взаємоповаги. Це дозволяє колективу досягати високих результатів і сприяє загальному успіху підприємства.

Негативний психологічний клімат часто призводить до підвищеної плинності кадрів, оскільки працівники прагнуть знайти більш сприятливі умови роботи в інших організаціях. Це може знизити ефективність та стабільність роботи колективу. На противагу цьому, позитивний психологічний клімат сприяє утриманню талановитих працівників. Вони відчують задоволення від роботи, підтримку та визнання з боку колег і керівництва, що стимулює їх до подальшого

розвитку та продуктивної роботи в організації. Це забезпечує стабільність команди та підвищує загальну ефективність підприємства. [37].

Поняття соціально-психологічного клімату також охоплює емоційний настрій колективу, який відображає характер стосунків між його членами. Соціально-психологічний клімат формує домінуючу та стійку духовну атмосферу або психологічний настрій колективу, що проявляється у відношенні людей один до одного та до спільної справи [8]. Соціально-психологічний клімат залежить від таких показників:

- ✓ міжособистісних взаємовідносин між працівниками по вертикалі (стиль управління, ступінь залученості працівників та їх участь у прийнятті рішень тощо);
- ✓ міжособистісних взаємовідносин між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин тощо);
- ✓ ставлення до праці (ставлення до своїх обов'язків та мотивація до роботи);
- ✓ інші показники (рівень комунікації, наявність підтримки та емоційної атмосфери в колективі).

Формування здорового психологічного клімату в колективі є надзвичайно важливим для підвищення мотивації та продуктивності праці. Використання систематичного підходу до оцінки та покращення психологічного клімату створює сприятливі умови для роботи, що позитивно впливає на результати діяльності колективу. Сприятливий психологічний клімат підтримує ініціативність, креативність і залученість працівників, сприяючи ефективній співпраці та взаємодопомозі. Завдяки цьому, колектив здатен досягати більш високих результатів та працювати більш злагоджено, що сприяє загальному успіху підприємства.

1.3. Умови формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

А. Д. Романов виокремлював умови, які сприятимуть гармонійному розвитку колективу. На його думку основними умовами необхідними для успішного формування сприятливого клімату на підприємстві [39]:

1. Організація спілкування: забезпечення можливостей для працівників неформального спілкування, наприклад, організація колективних відвідувань культурних закладів, місць відпочинку чи проведення спільних заходів, додаткові опції для ефективного використання обідньої перерви, які можуть включати створення комфортної зони відпочинку чи місця для обговорення ідей у неформальній обстановці.

2. Організація інформаційного потоку: регулярне інформування працівників про результати виконання планів, досягнення у соціально-психологічному розвитку колективу та ефективність; повідомлення про структурні зміни в підприємстві, впровадження нових управлінських підходів чи методів; розширення інформації про всі зміни, які можуть вплинути на життя працівників, що сприяють прозорості та уникненню чуток чи непорозумінь.

3. Організація системи самоуправління: залучення колективу до вирішення питань підприємства шляхом делегування проблемних завдань для обговорення на колективних зібраннях.

Належний рівень участі в самоврядуванні та реалізації вищезгаданих заходів сприяє згуртованості працівників, виявленню спільних інтересів, покращенню взаємин, а також позитивно впливає на їх громадську активність. Для покращення та підтримки соціально-психологічного клімату в організації важливо виконувати такі дії:

- формувати основні аспекти соціально-психологічного клімату на підприємстві, включаючи цінності, норми, традиції, колективну думку та настрій.
- забезпечувати навчання, підбір і періодичну атестацію керівного персоналу.

➤ створювати малі групи, враховуючи психологічну сумісність та особливості працівників.

➤ вирішувати конфлікти в колективі на ранніх стадіях їх виникнення.

Для покращення соціально-психологічного клімату в робочому колективі, де працівники вже тривалий час співпрацюють, важливо зосередитись на формуванні взаємовідносин підтримки та довіри. Ці взаємини сприяють створенню позитивної атмосфери, яка забезпечує ефективний рівень комунікації у колективі. Водночас, важливо підтримувати баланс між соціальною спільністю колективу та збереженням індивідуальності кожного його члена, адже це є основною метою комунікації. Цей підхід сприяє більшій згуртованості та ефективності у роботі колективу [15].

Показники сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу:

- оптимальний рівень довіри та вимогливості - збалансована атмосфера, де вимогливість до якості роботи сумується з довірою до професійних здібностей;
- ділова та доброзичлива критика - панує атмосфера, де критика має конструктивний характер і спрямована на покращення процесів або результатів роботи. Вона не сприймається як напад чи образа, а як можливість для розвитку;
- можливість працівникам вільно висловлювати свої погляди та власну думку, брати участь в обговоренні важливих питань, які стосуються колективу;
- задоволеність працею;
- взаємодопомога на всіх етапах роботи;
- прозорість в інформаційному обміні є критично важливою для формування довіри в колективі про всі аспекти внутрішнього життя на підприємстві [15].

Висновок до 1 розділу

Аналіз психологічної літератури показує, що на сьогодні тема дослідження психологічного клімату трудового належить до перспективних напрямів психологічного вивчення організаційної поведінки.

Отже, проведене нами теоретичне дослідження поняття психологічного клімату дозволило зробити наступні висновки. Психологічний клімат у трудовому колективі є невидимим, але багатозначним фактором, що впливає на відносини та взаємини між працівниками та керівництвом. Він формується через колективну та міжособистісну взаємодію між працівниками, стиль управління, комунікацію, наявність та рівень підтримки та взаємоповаги в колективі.

Рівень задоволення працею відображає особисті відчуття та емоції працівника в контексті його трудової діяльності. Він визначається не лише матеріальними аспектами, але й ставленням до роботи, задоволенням від виконання завдань, можливостями для розвитку та взаємодії в колективі.

Проте, на науковому рівні проблема дослідження взаємозв'язку психологічного клімату трудового колективу на українських підприємствах є маловивченою, тим паче в період повномасштабної війни. Тому проведення такого дослідження в контексті українського промислового підприємства надасть більше інформації про особливості психологічного клімату трудового колективу та задоволеність працею українських працівників.

РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

2.1. Методологічні основи емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату

Емпіричне вивчення соціально-психологічного клімату колективу є важливою складовою соціальної психології, яка дозволяє змінювати психологічну атмосферу, відносини та настрої у групі людей. В таких дослідженнях може використовуватися широкий спектр показників, і кожен з них може бути головним у тому чи іншому випадку.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу визначається як комплексна характеристика його настрою і оцінка рівня його якості. В науковій літературі виділяють два основні підходи до проведення такої діагностики:

а) фундаментальне дослідження, яке включає вивчення всіх соціально-психологічних умов життєдіяльності колективу, таких як керівництво і лідерство, рівень соціально-психологічної культури спілкування тощо.

б) оперативне обстеження, що має на меті використання наявних знань і методів для вирішення конкретних практичних завдань з покращення соціально-психологічного клімату в конкретному колективі, а не для розвитку наукових уявлень про це явище.

Ці підходи дозволяють комплексно оцінити та покращити соціально-психологічний клімат у колективі, орієнтуючись як на глибоке розуміння, так і на практичні дії [11].

Вимірювання, опис або інтерпретація стану соціально-психологічного клімату не можуть бути адекватно здійснені за допомогою оціночних суджень,

таких як «задовольняє – не задовольняє», «подобається – не подобається», «хороший – поганий», «гірше – краще, ніж в інших колективах».

У наукових джерелах наголошується, що соціометричний метод має певні обмеження. Він показує лише взаємні емоційні уподобання членів колективу, але не пояснює причини їх виникнення або необхідність їх збереження чи зміни для покращення клімату. На думку вчених організаційно-управлінські умови, економічні та правові засади організації спільної трудової діяльності мають значний вплив на індивідуальні якості працівників і є важливими чинником соціально-психологічного клімату. Методику для діагностики соціально-психологічного клімату потрібно вибудовувати так, щоб вона дозволяла не лише оцінювати загальні дані, але й вивчати фактори, які впливають на його формування. Змінюючи ці фактори, можна ефективно управляти соціально-психологічним кліматом у колективі.

Соціально-психологічний клімат колективу описується як сукупність характеристик внутрішнього середовища організації, що відображаються у свідомості працівників. Ці характеристики визначають відносини між членами колективу, їхнє ставлення до керівництва та спільної діяльності, впливаючи на їхню поведінку. Перед нами стоїть завдання визначити зміст методик діагностики соціально-психологічного клімату, які б найточніше відтворили його соціальне явище. Виділяють два основні етапи для діагностики соціально-психологічного клімату:

- ✓ виявлення факторів, що формують соціально-психологічний клімат і за допомогою яких можна його контролювати.
- ✓ оцінка рівня сприятливості соціально-психологічного клімату та подальші управлінські дії для його корекції [9].

Основні методи діагностики поділяються на три групи:

1. Прийми і техніки спрямовані на отримання інформації про зовнішні показники соціально-психологічного клімату.
2. Прийми і техніки, що забезпечують отримання інформації про внутрішні показники клімату.
3. Прийми і техніки, які через кількісні (статистичні) показники надають інформацію про соціально-психологічний клімат.

Перша група зосереджена на спостереженнях і експериментах:

- ✓ спостереження застосовується для аналізу особливостей спілкування між людьми, таких як його частота, спрямованість і емоційний контекст;
- ✓ експериментальні методи дозволяють детальніше досліджувати інтерактивні (взаємодія) та перцептивні (сприйняття) аспекти спілкування, а також особливості спільної діяльності. Часто такі методи комбінуються зі спостереженням для отримання більш точних даних.

До другої групи входять методи опитування, які дають змогу вивчити суб'єктивне сприйняття співробітниками умов роботи:

- ✓ інтерв'ю дозволяє зрозуміти, як працівники оцінюють соціально-психологічний клімат у колективі, зокрема їхнє ставлення до взаємодії з колегами і загальної атмосфери;
- ✓ анкетування застосовується для збору інформації про задоволеність змістом роботи, умовами праці, а також стосунками з керівництвом і колегами;
- ✓ соціометрія допомагає оцінити характер і структуру міжособистісних взаємин у колективі, включаючи емоційні та когнітивні компоненти взаємодії;
- ✓ референтометрія використовується для виявлення значущих для співробітників мікрогруп, угруповань чи особистостей, а також для визначення важливості колективу в цілому для окремих працівників;

- ✓ методики оцінки конфліктності спрямовані на визначення рівня напруженості та конфліктності в колективі;
- ✓ прийоми оцінка тривожності (як ситуативної, так і особистісної) використовується для визначення емоційного стану працівників.

Третя група включає методи непрямого аналізу, що базуються на аналізі документів і результатів діяльності:

- ✓ документальний аналіз дозволяє з'ясувати рівень соціально-психологічного клімату через такі показники, як плинність кадрів, частота конфліктів, дисциплінарні порушення тощо;
- ✓ аналіз продуктів діяльності оцінює якість і зміст виконаної роботи, що свідчить про мотивацію співробітників і їхнє ставлення до професійних обов'язків;
- ✓ експертна оцінка, надана керівниками, дозволяє отримати додаткову інформацію про загальний стан клімату в колективі [21].

2.2. Характеристика методів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату

Для дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі було обрано наступні методики:

1. Тест оцінки психологічного клімату у колективі А.Ф. Фідлера.

Тест спрямований на оцінку соціально-психологічної атмосфери всередині робочої групи або колективу та дає можливість зрозуміти, як учасники сприймають відносини між собою, що може вплинути на продуктивність, мотивацію і загальне самопочуття. Основні параметри тесту: соціальна згуртованість, емоційний комфорт, конфліктність, задоволеність.

В основі лежить метод семантичного диференціала, який ґрунтується на отриманні індивідуальних відповідей або профілів від кожного члена колективу. На основі цих відповідей створюється усереднений профіль, що відображає психологічну атмосферу в колективі. На основі результатів тесту можна отримати комплексне виявлення аспектів психологічного клімату потребують уваги та покращення [3, с. 143- 144] (Дод. А). Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

2. Методика оцінки соціально-психологічного клімату, розроблена О.С. Михалюк і А.Ю. Шалито, що призначена для вивчення внутрішньої атмосфери в колективі та оцінки його психологічного клімату. Ця методика дозволяє дослідити різні аспекти взаємовідносин між членами групи, встановити рівень комфорту, згуртованості та наявності конфліктів. Основна мета – визначити чинники, які можуть вплинути на ефективність роботи колективу, а також на загальний емоційний стан його членів.

Загальна методика включає опитувальник, який складається з тверджень, на які респонденти повинні відповісти за допомогою шкали оцінок (наприклад, від «повністю згоден» до «повністю не згоден»). Питання спрямовані на визначення поведінкової складової базуються на «бажанні»/ «не бажанні» працювати в даному колективі, «бажання»/ «не бажання» спілкуватися з учасниками колективу. Когнітивна складова відображає «знання»/ «не знання» особливостей колег. Такий аналіз дає можливість виявити емоційний тон спілкування, мотивацію до роботи, а також наявність інформації та розуміння учасників колективу своїх колег.

Переваги застосування методики:

- простота і зрозумілість опитувального листа, що спрощує процес відповідей респондентами;
- комплексний підхід, оцінка трьох різних компонентів дозволяє отримати більш повну картину психологічного клімату в колективі;
- дотримання об'єктивності завдяки стандартизованому підходу до

опитувального листа, результати можуть бути об'єктивно порівняні та проаналізовані.

Цей інструмент використовується для діагностики та дозволяє виявити проблеми і знайти шляхи для покращення клімату, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню стресу серед співробітників [57], (Дод. Б).

3. Методика В. П. Захарова для визначення стилю керівництва призначена для оцінки стилю управління керівника і його впливу на колектив. Вона дозволяє визначити, який стиль управління притаманний керівнику, як він взаємодіє зі своїми підлеглими та які управлінські підходи переважають у його діяльності.

Методика складається з опитувальника, що містить серію тверджень, які описують різні управлінські програми та реакцію керівника. Респондент або керівник сам повинен оцінити, наскільки ті чи інші підтвердження відповідають його стилю управління. За результатами відповідей можна визначити який стиль керівництва переважає в управлінні, а також побачити його сильні та слабкі сторони.

Визначення стилю керівника допоможе налагодити більш ефективну взаємодію з колективом, що може позитивно вплинути на продуктивність праці та психологічну атмосферу в колективі [44, 66-70], (Дод. В).

4. Методика на визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора. Групова згуртованість є надзвичайно важливим показником, який відображає ступінь інтеграції групи. Методика включає 5 питань з кількома варіантами відповідей. Відповіді оцінюються в балах за визначеними значеннями в дужках, де максимальна сума складає 19 балів, а мінімальна - 5. Обробка результатів опитування за методикою визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора полягає в розрахунку середнього балу показника згуртованості в досліджуваному колективі (загальна сума балів, поділена на кількість учасників дослідження). За допомогою ключа визначається загальний рівень згуртованості трудового колективу[3, с. 141-143], (Дод. Д).

5. Соціометрична карта — це інструмент, впроваджений Дж. Морено в 1930-х роках у межах його теорії соціометрії. Відповідно до цієї концепції, зміни в соціальній системі тісно пов'язані зі змінами психологічних відносин у малій групі. Саме ці відносини є ключовою умовою трансформацій у суспільстві. Аналіз психологічного клімату колективу за допомогою соціометричної карти проводиться у кілька етапів:

1. Формування списку учасників опитування.

Складається перелік осіб, які братимуть участь у дослідженні («Лист учасників опитування»). Цей список включає імена, прізвища, посади учасників, а також їхній підрозділ (для великих організацій). Кожному учаснику присвоюється унікальний порядковий номер, який використовуватиметься в подальшому аналізі.

2. Заповнення соціометричних карток.

Кожен співробітник заповнює соціометричну картку, де висловлює своє ставлення до інших членів колективу. Для позначення відносин використовуються символи: «+» — позитивне ставлення, «-» — негативне ставлення, « » (пусте місце) — нейтральне ставлення. Також фіксується загальна кількість зроблених виборів.

3. Створення групової соціометричної матриці.

На основі заповнених карток будується загальна таблиця результатів, яка відображає всі вибори в колективі. У матриці фіксуються вибори між учасниками та підраховується їх загальна кількість.

4. Розрахунок соціометричних показників.

На основі отриманих даних проводяться розрахунки ключових соціометричних показників, які характеризують взаємодії в групі. Результати фіксуються у «Зведеній таблиці соціометричних показників групи».

Цей метод дозволяє виявити структуру взаємозв'язків у колективі, визначити рівень згуртованості групи, наявність конфліктів та субгруп, а також оцінити динаміку соціальних відносин.

2.3. Результати емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі на базі ТОВ «Терно-граф»

Аналіз психологічного клімату колективу здійснювався на базі ТОВ «Терно-граф», підприємства, що займається поліграфічною діяльністю.

Дослідження соціально-психологічного клімату було орієнтованим на те, щоб визначити ті фактори, які формують психологічну атмосферу колективу на підприємстві. Загальна кількість вибірки склала 35 осіб. В таблиці 2.1. наведено характеристику вибірки.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика вибірки дослідження

Стать	Вік			Освіта	
	20-35	36-50	51-75	Вища	Середня
чоловіки		4	5	4	5
жінки	1	8	17	5	21

Отримані дані під час емпіричного дослідження за використання методики А.Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації» подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Оцінка психологічного клімату (А.Ф. Фідлера) ТОВ «Терно-граф»

Доброзичливий		Нейтральний		Недоброзичливий	
к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%

9	26	16	46	10	28
---	----	----	----	----	----

Результати діагностують той факт, що лише 26% респондентів, вважають психологічний клімат колективу по-справжньому доброзичливим, 46% - нейтральний, 28% мають думку, що клімат в цілому недоброзичливий, що вказує на наявність дестабілізуючих факторів в колективі.

- 28% опитаних у трудовому колективі відчують недоброзичливість, що свідчить про відсутність інтересу до колег та байдуже ставлення до роботи або один до одного загалом, відчуття інколи зневага, неуважність чи презирство. Це може бути результатом внутрішніх конфліктів, неефективного керівництва чи стресових умов праці. Така частка негативу створює ризик зниження загальної продуктивності та високої плинності кадрів.

- 46% респондентів зберігають нейтральний статус щодо атмосфери групи, тобто вони думають або відчують дестабілізуючі чинники, що порушують позитивний організаційний клімат та стають загрозливими факторами для комфортної роботи. Це свідчить про те, що колектив працює без яскраво вираженого ентузіазму чи негативу. Можливо, тут бракує мотивації або залученості, що може погіршити продуктивність команди в довгостроковій перспективі.

- 26% опитуваних відчують себе затишно і сприймають атмосферу в групі позитивною. Проте 26% є досить низьким показником для створення гармонійного середовища. Це може свідчити про певні проблеми в комунікації чи організаційній культурі.

Результати оцінки психологічного клімату в колективі у відсотковому відношенні можна переглянути на рисунку 2.1.

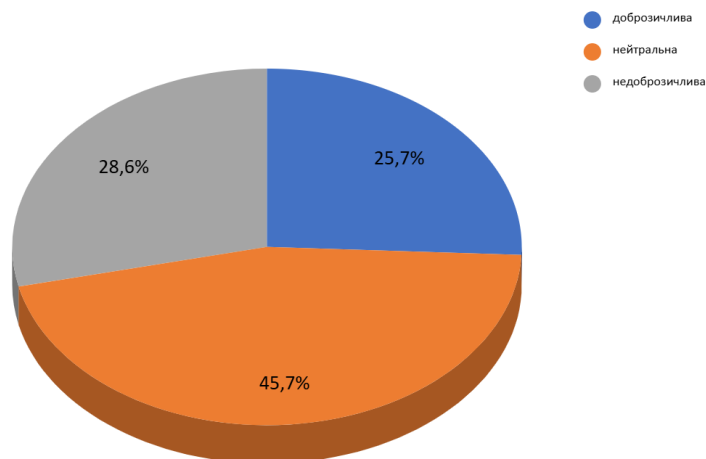


Рис. 2. 1. Діаграма «Результати оцінки психологічного клімату в колективі ТОВ «Терно-граф» за А.Ф. Фідлером»

На основі опитування був створений середній профіль представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Середній профіль за тестом А.Ф. Фідлера ТОВ «Терно-граф»

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

10. Успішність	4,8	Неуспіх
----------------	-----	---------

Аналізуючи результати методики оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера можна сказати, що показники знаходяться на середньому рівні, не проглядається чітко ні позитивні, ні негативні якості працівників. Більшість співробітників взаємодіють без конфліктів, існує певна напруженість, яка не може підтримувати більш гармонійний клімат в колективі. Показник задоволеності 4,2 вище середнього. Це позитивний сигнал, хоча є простір для покращення (підвищення мотивації та усунення стресових чинників). Показник захопленості - 5,1 є найвищим серед усіх. Він вказує на сильну зайнятість працівників у виконанні завдань, але при цьому продуктивність праці складає 4,1 та рівень взаємної підтримки (4,4) знаходяться не на вищому рівні. У колективі, ймовірно, недостатньо розвинені механізми спільної роботи (показник 3,7), що може бути результатом слабкої комунікації або індивідуального підходу. В цілому колектив демонструє ефективність у досягненні цілей та виконанні завдань, що вказує на правильну організацію роботи і достатній рівень професіоналізму.

Більшість працівників – нейтральні. Працівники, ймовірно, не відчують значних конфліктів, стресу або іншого негативу, який би суттєво впливав на їх роботу. Водночас, немає значних позитивних моментів, які б викликали ентузіазм і високу задоволеність. Нейтральний клімат може свідчити про стабільність, де ситуація стабільна і передбачувана, але не особливо захоплююча. Це може бути комфортним для деяких працівників, але недостатньо мотивуючим для інших.

Результати за використання опитувальника «Визначення індексу групової згуртованості Сішора» (див. табл. 2.4.) доводять той факт, що серед досліджуваних більшість – 94,3%, має середній та вище середнього показник.

Таблиця 2.4.

Індекси групової згуртованості за методикою «Визначення індексу групової згуртованості Сішора»

Показник за шкалою	Кількість респондентів	У%
Високий	4	11,4
Вище середнього	16	45,7
Середній	13	37,2
Нижче середнього	2	5,7
Низький	-	-

Лише четверо учасників з колективу (11,4%) оцінюють згуртованість як високий рівень. Такий низький показник говорить про труднощі у формуванні глибокої емоційної та трудової єдності в колективі. Слід сказати що учасники у яких високий показник згуртованості працюють на підприємстві більше 20-ти років і утворюють «ядро колективу». Найбільша частка респондентів – 16 осіб (45,7%) – оцінює згуртованість як дещо вищу за середній рівень. Це позитивний сигнал, оскільки він забезпечує достатньо стабільний робочий клімат із значним ступенем співпраці та взаємодії. 13 осіб (37,2%) оцінюють згуртованість як середній рівень. Це вказує на те, що співробітники працюють без яскраво виражених конфліктів, але глибокої командної взаємодії бракує. Лише 2 особи (5,7%) вказали на згуртованість нижче середнього рівня, тобто серйозні проблеми у співпраці є поодинокими та не домінують у колективі.

На основі даних був визначений індекс групової згуртованості формулою: $S = S/n$, де S – загальна кількість набраних балів усіма членами колективу за всіма показниками; n – кількість людей. Середній показник індексу згуртованості дорівнює 12, що свідчить про згуртованість її членів вище середнього рівня (рис. 2.3).

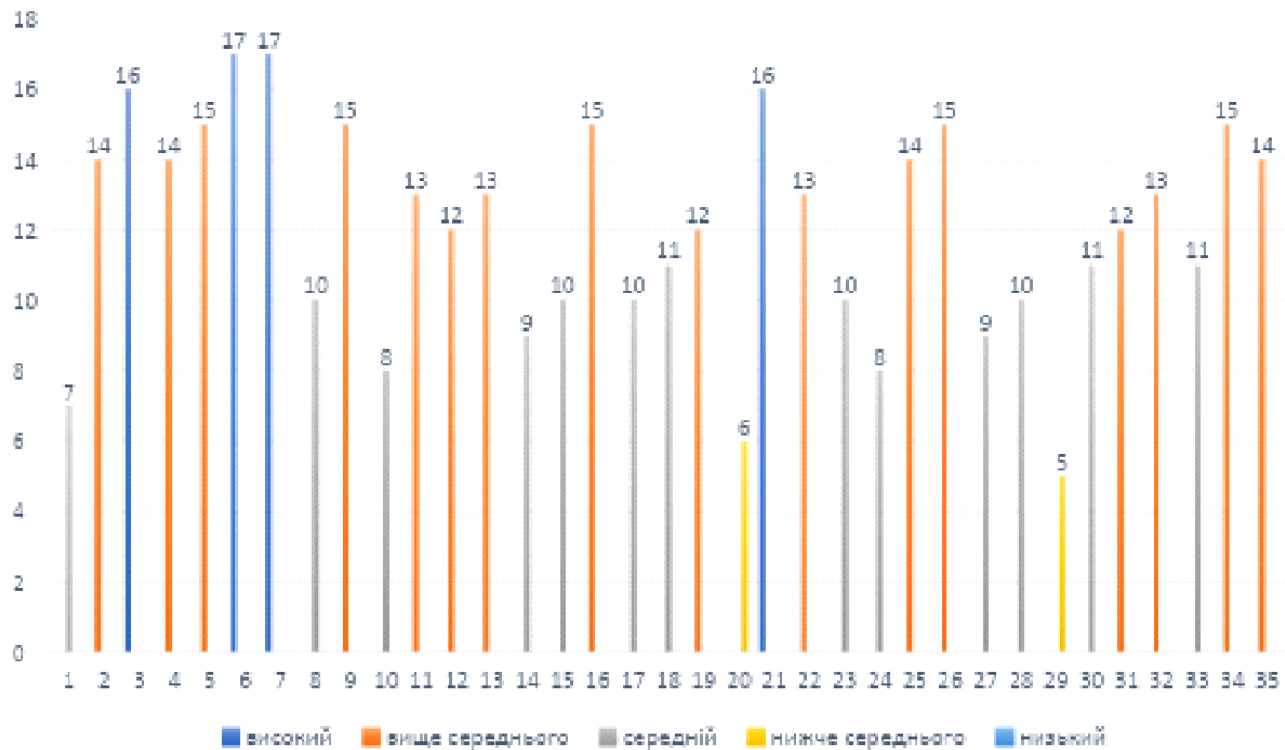


Рис. 2.3. Індекс групової згуртованості ТОВ “Терно-граф”

Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в робочому колективі, розроблена О. С. Михайлюк та Л. Ю. Шалито, дозволяє регулярно проводити діагностику стану психологічного клімату. Вона допомагає оцінити ефективність різних заходів і їхній вплив на клімат у колективі, виявляючи рівень адаптації нових працівників, їхнє ставлення до роботи, причини плинності кадрів, ефективність управління та продуктивність роботи.

Інтерпретація результатів дослідження за методикою О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито проводиться шляхом підрахунку середніх оцінок (за формулою середньої арифметичної) досліджуваного трудового колективу за трьома компонентами: емоційний, пізнавальний та поведінковий. Середні оцінки, які потрапляють в інтервал від -1 до -0,33, вважатимуться негативними; від -0,33 до +0,33 – суперечливими, невизначеними, від +0,33 до +1 – позитивними.

Емоційний компонент характеризує почуття та емоції, які переживають члени групи під час взаємодії один з одним. Він охоплює такі аспекти, як рівень задоволеності роботою, комфортність перебування в колективі та ступінь довіри між учасниками. Середнє значення за цим компонентом становить +0,17.

Когнітивний компонент відображає сприйняття учасниками групи навколишнього середовища та інших членів колективу. Він включає оцінку діяльності групи, розуміння її цілей і завдань, а також усвідомлення особистих ролей кожного учасника. Середній показник цього компонента становить +0,2.

Поведінковий компонент, із середнім значенням +0,31, розкриває поведінкові моделі членів групи, їхнє ставлення до інших та способи взаємодії. До нього належать такі аспекти, як активність учасників, рівень співпраці й підтримки, а також ступінь конфліктності в колективі.

Загальна оцінка психологічного клімату в групі базується на аналізі всіх трьох компонентів методики. Їх поєднання дозволяє зрозуміти, як учасники групи сприймають одне одного та спільне оточення, як вони взаємодіють і як це впливає на ефективність роботи колективу.

Оцінки емоційного і пізнавального компонентів є низькими та характеризують соціально-психологічний клімат з негативного боку, тобто члени досліджуваного колективу не завжди контролюють емоції та здатні до розуміння і сприйняття емоцій інших людей, а також обмежуються спілкуванням з ділових питань та мало спілкуються поза роботою. Також працівники не прагнуть вивчати нові методики для вдосконалення виробництва (див. табл. 2.5, див. рис. 2.4).

Загальна середня оцінка становить $+0,23$ та є суперечливою, що визначає соціально-психологічний клімат як невизначений.

Таблиця 2.5.

Рівень розвитку психологічного клімату ТОВ "Терно-граф"

Рівень ПК	Кількість осіб	У %
незадовільний	1	3%
задовільний	22	63%
сприятливий	12	34%
	35	100

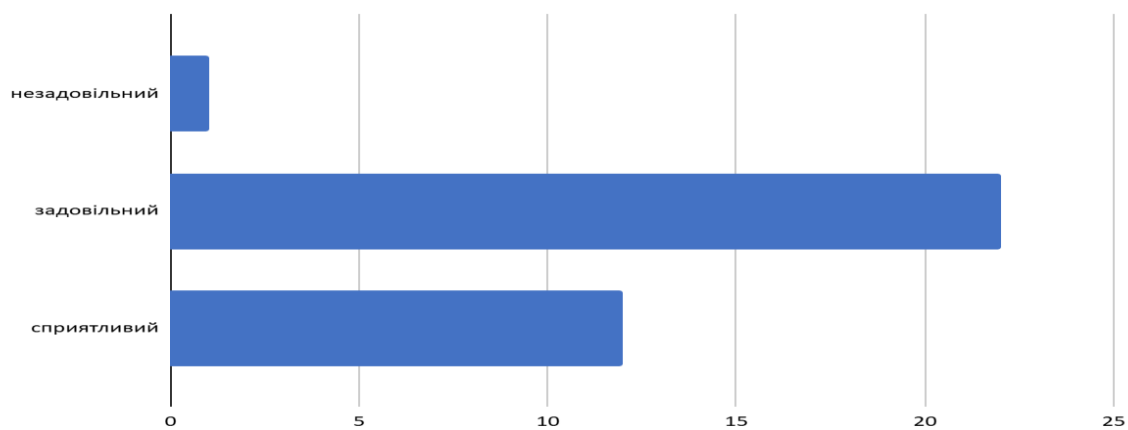


Рис. 2.4. Психологічний клімат колективу ТОВ «Терно-граф» за методикою
О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито

При задовільному психологічному кліматі проблеми у відносинах між членами групи, як правило, незначні. Однак можуть виникати окремі труднощі, такі

як:

- невинішені конфлікти, які залишилися без винішення, можуть впливати на взаємодію між учасниками, хоча зазвичай винішуються за допомогою компромісу та діалогу;
- недостатня взаємодія, яка не забезпечується належним рівнем комунікації або не дотримуванням правил співпраці, що спричиняє непорозуміння та ускладнення досягнення спільних цілей;
- зниження мотивації через нестачу стимулів або нечіткість цілей, що понижує продуктивність та гармонію в групі;
- неповна увага проявляється увідсутність належної уваги до окремих питань чи ідей може викликати конфлікти або непорозуміння між учасниками;
- соціальна ізоляція до деяких працівників.

Скориставшись методикою визначення стилю керівника в управлінні організацією В. П. Захарова, було визначено різні аспекти взаємодії керівництва й колективу. Результати опитування (див. табл. 2.6.)

Таблиця 2.6.

Стиль керівництва ТОВ «Терно-Граф»

Автократичний стиль		Демократичний стиль		Інноваційний стиль	
кількість	відсоток	кількість	відсоток	кількість	відсоток
15	42,9	17	48,6	3	8,5

На рис. 2.5 видно, що думки працівників щодо стилю управління розділилися. Частина працівників вважає, що керівник підприємства використовує автократичний стиль управління. Він приймає рішення самостійно, наполегливо відстоює свою позицію, ретельно аналізує ідеї співробітників, але далеко не завжди до них прислухається. Нововведення сприймаються ним із певною обережністю та

недовірою. Основний принцип його управління звучить так: критика одного співробітника стимулює активність інших.

Інша частина колективу оцінює стиль керівника як демократичний, заснований на колегіальності у прийнятті рішень, врахуванні думок та, за можливості, побажань підлеглих. Такий підхід передбачає передачу частини повноважень співробітникам. Керівник охоче йде на компроміси, прагне уникати критики, надає перевагу роботі з висококваліфікованими професіоналами. При виникненні проблем він звертається лише до таких працівників.

Лише 8,5% респондентів вважають, що керівник володіє відмінними організаторськими якостями. За їхньою думкою, він швидко приймає важливі рішення, активно цікавиться новими ідеями та впроваджує їх у діяльність підприємства. У разі труднощів він не соромиться звертатися до колег за порадою і охоче погоджується з раціональними пропозиціями. Його перевагами є вимогливість, об'єктивність, а також здатність конструктивно критикувати, не зачіпаючи самолюбства співробітників.

Отже, проведений аналіз вказує на те, що стиль керівництва в ТОВ «Тернограф» є авторитарно-демократичним. Основними недоліками такого підходу є недостатній зворотний зв'язок із персоналом та переважне використання авторитарних методів управління. Це може бути неефективним у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

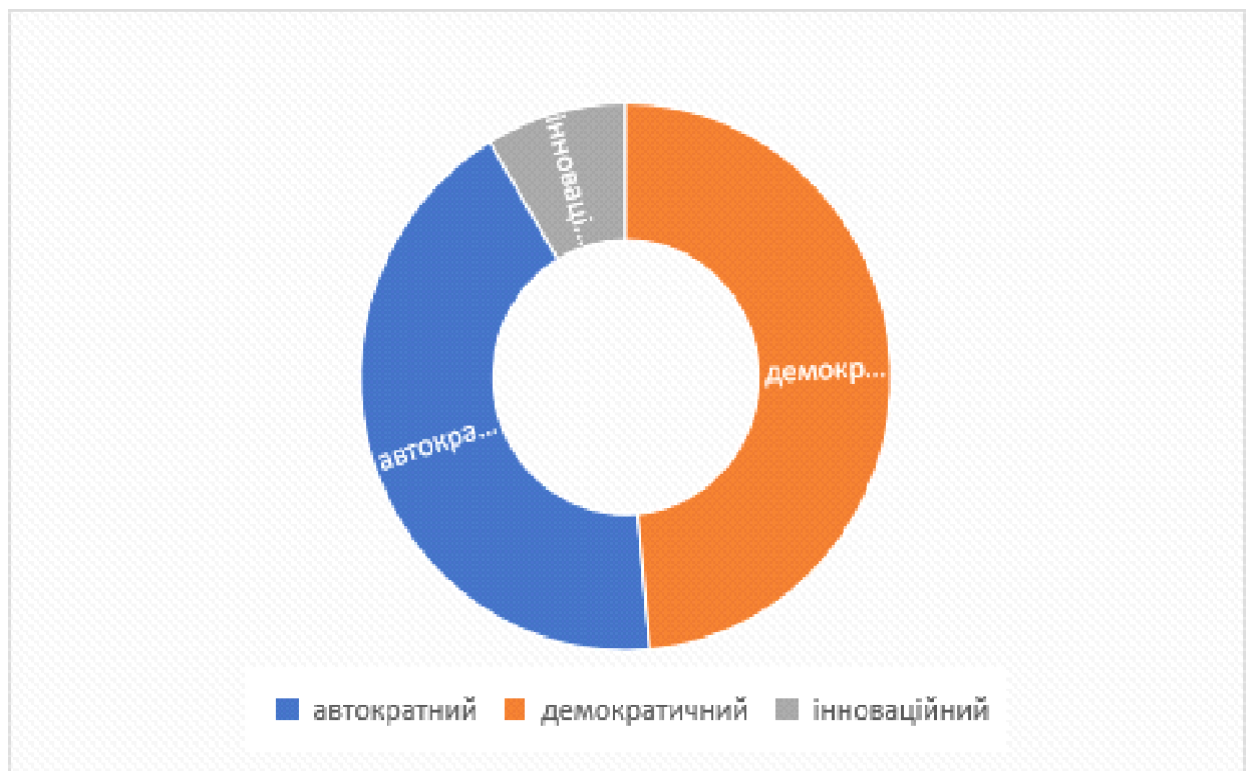


Рис 2.5. Стиль керівництва в ТОВ «Терно-граф»

Таким чином, отримані результати оцінки свідчать про авторитарно-демократичний стиль управління керівника. Проаналізувавши такий стиль, можна виділити його недоліки – недостатній зворотній зв'язок з персоналом та використання здебільшого авторитарних форм керівництва, що не є доцільним в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розподіл стилів керівництва вказує на необхідність більшої підтримки демократичного підходу та залучення інноваційних методів у повсякденну роботу. Забезпечення балансу між автократією та демократією допоможе покращити психологічний клімат у колективі та підвищити мотивацію працівників.

Також було проведено соціометричне дослідження, вибірка якого складала 10 працівників, що впливають на організацію виробничого процесу (директор, бухгалтерський відділ, юрист, технолог, менеджер, оператори комп'ютерного набору, дизайнер, редактор, коректор). Саме з них починається виробництво продукції, та їхня задача правильно розставити завдання, проаналізувати процеси виробництва для ефективного виконання замовлення. Від їхньої злагодженості, компетентності, вміння поставити пріоритети і буде залежати подальша співпраця з колективом. Їхній "психологічний настрій" безпосередньо впливає на ефективність та продуктивність роботи всього колективу. Адміністрація повинна працювати як один механізм, в цьому питанні не слід покладатись тільки на керівника, а працювати назагал. Використовуючи методику кількісної оцінки розраховані окремі показники соціально-психологічного клімату: соціометричний статус кожного члена колективу, емоційної експансивності, індекс обсягу взаємодій. При цьому їх кількісне значення знаходиться в межах від 0 до 1,0. Більшому чисельному значенню відповідатиме вищий рівень соціально-психологічного клімату. Побудова соціометричних матриць та обрахунків індексів були здійснені за допомогою програмного продукту SociometryPro.

Соціометрія включала в себе комплекс питань поділених на 3 блоки (Дод. С):

Блок 1. Питання щодо взаємин та довіри

- З ким із колег ви б хотіли працювати над важливим проектом?
- До кого з колег ви звернулися б за порадою в складній ситуації?
- Кого з колег ви вважаєте надійним і готовим допомогти в будь-який момент?
- З ким ви б хотіли спілкуватися на перерві або поза роботою?
- До кого ви б звернулися за підтримкою в конфліктній ситуації?

Дані були зведені у соціометричну матрицю (Дод. Е) та обчислені соціометричні індекси (див. табл.2.8)

Таблиця 2.8

Зведена таблиця соціометричних показників блоку питань взаємин і довіри

	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог
соціометричний Індекс	0,24	0,07	0,05	0,13	0,25	0,23	0,07	0,11	0,01	0,05
+	0,28	0,09	0,09	0,13	0,27	0,27	0,11	0,11	0,04	0,07
-	0,04	0,02	0,04	0	0,02	0,04	0,04	0	0,03	0,02
індекс емоційної експансивності	0,13	0,20	0,14	0,09	0,07	0,25	0,07	0,11	0,07	0,09
+	0,17	0,22	0,16	0,09	0,11	0,27	0,11	0,13	0,11	0,09
-	0,04	0,02	0,02	0	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0
індекс обсягу взаємодій	0,29	0,09	0,09	0,13	0,27	0,27	0,11	0,11	0,04	0,07

Значення соціометричних індексів у досліджуваній групі щодо взаємин і довіри серед працівників колективу дійсно вказують на відносно низький рівень інтеграції, емоційного впливу та обсягу взаємодії, а саме:

- соціометричний індекс (середнє значення 0,121) свідчать про те, що загалом у колективі рівень позитивної взаємодії є недостатнім. Це може вказувати на обмежену кількість позитивних виборів та низьку загальну згуртованість;
- індекс емоційної експансивності (0,122) означає, що учасники не мають значного емоційного впливу на один на одного. Це може вказувати на недостатню емоційну підтримку та емпатію між членами команди;
- індекс обсягу взаємодій (середнє значення 0,147) показує, що учасники рідко взаємодіють з іншими членами команди. Це може бути результатом ізоляції, поганої комунікації або відсутності можливостей для взаємодії.

Блок 2. Питання щодо лідерства та авторитету

Кого з колег ви вважаєте неформальним лідером у колективі?

Кого з працівників ви б рекомендували для участі в важливих рішеннях?

Хто, на вашу думку, здатний приймати справедливі рішення в конфліктних ситуаціях?

Дані були зведені у соціометричну матрицю (Дод. Ж) та обчислені індекси (див. табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Зведена таблиця соціометричних показників щодо лідерства та авторитету

Індекс	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог
соціометричний	0,33	0,07	0	0,04	0,56	0,52	0,04	0	0	0
+	0,33	0,07	0	0,04	0,56	0,52	0,04	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
емоційної експансивності	0,19	0,26	0,22	0,16	0,07	0,15	0,19	0,03	0,11	0,11
+	0,19	0,26	0,22	0,16	0,07	0,15	0,19	0,03	0,11	0,11
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
обсягу взаємодій	0,33	0,07	0	0,04	0,56	0,52	0,04	0	0	0

Аналіз даних свідчить про те, що головний технолог та директор мають високі індекси за всіма показниками, що свідчить про їхнє лідерство та авторитет у групі. Вони активно взаємодіють з колегами, користуються довірою і мають значний емоційний вплив. Бухгалтерський відділ також має значні показники, що вказує на їхню важливу роль у колективі. Проте, інші члени команди мають низькі індекси за більшістю показників, що свідчить про недостатню інтеграцію у групі. Це може бути наслідком слабкої взаємодії та низького рівня довіри.

Блок 3. Питання щодо співпраці та ефективності роботи

З ким з колег ви відчуваєте найбільше психологічне напруження під час роботи?

З ким у вас найчастіше виникають труднощі в комунікації?

Зведена соціометрична матриця по питаннях співпраці та ефективності (Дод. 3), соціометричні індекси (див. табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Зведена таблиця соціометричних показників щодо співпраці та ефективності

Індекс	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог
соціометричний	-0,17	0	0	0	-0,17	-0,44	-0,17	-0,06	-0,11	0
+										0
-	0,17	0	0	0	0,17	0,44	0,17	0,06	0,11	0
емоційної експансивності	-0,17	-0,22	-	-0,17	-0,06	-0,06	0	-0,11	-0,17	-0,11
+										

-	0,170	0,22	0,06	0	0,17	0,060	0,060	0	0,11	0,170	0,11
обсягу взаємодій	-0,17	0	0	0	-0,17	-0,44	-0,17	-0,06	-0,11	0	

Дані свідчать що адміністрація має дуже низький рівень загальної інтеграції, що вказує на необхідність серйозних покращень у взаємодії та комунікації (середній соціометричний індекс - 0,012). Недостатній рівень емоційної експансивності (індекс - 0,112) свідчить про те, що учасники не надають значної емоційної підтримки один одному. Це може знижувати рівень довіри та згуртованості серед колег. Низький рівень активної взаємодії свідчить про ізоляцію або слабку комунікацію між членами команди, що може негативно впливати на робочий процес і задоволеність роботою.

На основі даних ми побудували соціограму — це графічне зображення соціальних взаємодій і зв'язків у групі, яке використовується для аналізу соціометричних даних. Вона показує, як члени групи взаємодіють один з одним, хто з ким найчастіше спілкується або співпрацює, а також виявляє лідерів, ізольованих членів і підгрупи всередині колективу (Рис. 2.6).

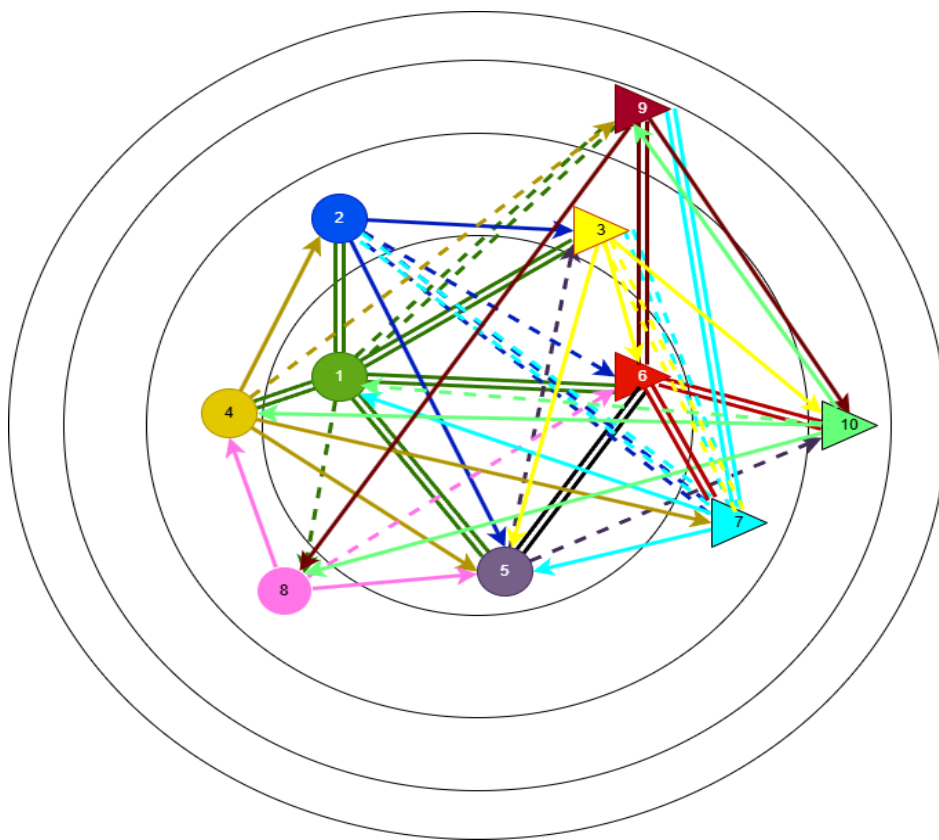


Рис 2.6. Соціограма ТОВ «Терно-граф»

Отже встановлено лідерів, це : директор, головний технолог та головний бухгалтер. Як видно з рисунку директор має найбільшу кількість взаємовиборів. Це свідчить про те, що він є комунікаційний центр. Маркетолог та дизайнер є «ігнорованими», в них немає тісного розуміння з групою, але від їх дій залежать інші учасники. За даними соціометричного дослідження можна зробити висновок про недостатньо високий рівень довіри, взаємодопомоги, згуртованості та комунікації серед адміністративних працівників, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу в цілому.

Висновки до розділу II

Метою даного дослідження був аналіз психологічного клімату трудового колективу для подальшого вивчення зав'язків, що впливають на його формування. У колективі було проведено емпіричне дослідження на виборці з 35 осіб. Це працівники ТОВ "Терно-граф", що займаються виробництвом поліграфічної продукції.

Дослідження проводилося за допомогою методики А.Ф.Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації», визначення індексу згуртованості колективу (К. Е. Сішора), визначення стилю керівника в управлінні організацією В. П. Захарова, Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (О. С. Михайлюк, Л. Ю. Шалито) та методики «Соціометрична карта».

За результатами методики «Діагностика психологічної атмосфери в організації» А.Ф. Фідлера встановлено, що тільки 26% працівників оцінюють психологічний клімат в колективі, як доброзичливий, на перевагу 28%, які вважають навпаки. 46% респондентів зберігають нейтральний статус, що вказує на відсутність чіткої позиції щодо психологічної атмосфери в колективі, а також відсутність активної участі або залученості працівників у колективні процеси.

Дані отриманні по експрес-методиці оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (О. С. Михалюк, Л. Ю. Шалито) показують, що незадовільним рівень психологічного клімату вважає тільки 3% працівників, задовільним 63%, сприятливим 34%.). Загальна середня оцінка трьох компонентів (поведінковий, когнітивний та емоційний) становить +0,23. Вона свідчить про те, що позитивні та негативні аспекти існують одночасно і в певному балансі. Це означає, що колектив може бути в стані невизначеності, де постійно відбуваються коливання між позитивними та негативними сторонами взаємодій, сприйняття та емоцій.

Емоційний компонент (+0,17) вказує на слабкий позитивний емоційний зв'язок між членами колективу. Це означає, що на емоційному рівні існує певна взаємодія та підтримка, але вона не є сильно вираженою. Когнітивний компонент (+0,2) свідчить про те, що працівники частково розуміють та підтримують ідеї та думки один одного, але також є потенціал для подальшого розвитку. Поведінковий компонент (+0,31) означає, що у колективі існує відносно хороша взаємодія, де працівники готові співпрацювати і підтримувати один одного у виконанні завдань.

Загалом, індекс згуртованості 12 за методикою Сішора свідчить про стабільний, але не оптимальний рівень згуртованості в групі. Члени групи відчують певний рівень єдності та співпраці, але це почуття не є надто сильним, можуть бути окремі підгрупи або індивідуальні члени, які не повністю інтегровані в загальну структуру групи. Впровадження додаткових заходів для посилення взаємодії та довіри може значно покращити цей показник і привести до більш високої ефективності групової роботи.

За результатами методики визначення стилю керівництва та управління організацією (В. П. Захарова) 48,6% респондентів вважають стиль керівника демократичний, що є позитивним показником для підтримки співпраці та взаєморозуміння у колективі. Але 42,6% - як автократичний, що свідчить про певний рівень централізації влади та можливу відсутність залучення працівників до процесу прийняття рішень. Питання спірне. Для його аналізу була проведена наступне соціометричне дослідження, яке показало на прикладі 10 членів колективу (адміністративного апарату) недостатній рівень довіри, взаємодопомоги, згуртованості та комунікації.

Впровадження психокорекційної програми допоможе покращити психологічний клімат у колективі, підвищити рівень задоволеності працівників та сприяти створенню оптимального робочого середовища.

**РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО НАЛАГОДЖЕННЯ
СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

3.1. Рекомендації щодо психокорекції психологічного клімату в колективі

Україна, ратифікувавши низку конвенцій МОП щодо безпеки і здоров'я на робочих місцях та взявши на себе зобов'язання гармонізувати національні норми із стандартами ЄС у межах Угоди про асоціацію, активно працює над забезпеченням безпечних і здорових умов праці. Турбота про ментальне здоров'я працівників є невід'ємною частиною системи безпеки на робочому місці, що водночас сприяє стабільності бізнесу. Увага до психологічного добробуту працівників не лише підвищує їхню ефективність і продуктивність, але й позитивно впливає на загальний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність [36].

Для підприємств важливо не тільки забезпечити психологічно здорове робоче середовище, але й постійно вдосконалювати та підтримувати ці умови. Відповідно до оцінок ВООЗ, економічні втрати через зниження продуктивності, спричинене тривогою та депресією, сягають 1 трильйона доларів США щорічно. При цьому кожен долар, інвестований у зміцнення ментального здоров'я співробітників, приносить від 3 до 5 доларів у вигляді підвищеної продуктивності.

Проблеми психологічного характеру впливають не лише на окремих працівників, але й на робочий колектив та бізнес у цілому, призводячи до втрат робочого часу через абсентеїзм (відсутність на роботі) і презентизм (зниження продуктивності на робочому місці), збільшення ризику нещасних випадків і напруженості в колективі. Таким чином, турбота про ментальне здоров'я допомагає знижувати економічні втрати та підвищувати ефективність роботи [28].

Психологічно здорове робоче середовище сприяє не лише високій продуктивності, а й особистісному розвитку працівників, забезпечуючи їхній

психічний і фізичний добробут. Для цього важливо впроваджувати навчання навичкам управління стресом і психологічного відновлення, що створює відчуття підтримки та підвищує стійкість працівників до викликів [28].

Ключовими аспектами психосоціальної підтримки на робочому місці є:

- ✓ створення політики "відкритих дверей" із дотриманням принципу конфіденційності, що дозволяє співробітникам вільно обговорювати свої проблеми без страху осуду;
- ✓ підтримка позитивного соціального зв'язку між керівником і колективом, що зменшує стрес і ризики для здоров'я;
- ✓ прояв емпатії до працівників, що сприяє їхній індивідуальній та командній стійкості;
- ✓ заохочення відкритості та підтримка ініціативи, що формує психологічно безпечну атмосферу та підвищує ефективність команди [36].

Мета таких програм – створення безпечного середовища без стигми та дискримінації, де добробут працівників стає пріоритетом для роботодавців.

Проведені дослідження показали, що між членами колективу та керівництвом психологічний зв'язок знаходиться на недостатньо високому рівні. Тому керівнику потрібно налагоджувати взаємну комунікацію із членами команди, а саме:

- підтримувати позитивний соціальний зв'язок із колективом, який призводить до того, що люди рідше хворіють, вдвічі швидше одужують після травми, менше впадають у депресію, швидше навчаються, легше перекосять дискомфорт і на 70 % мають менший ризик передчасної смерті;
- проявляти емпатію (демонстрування співчуття до співробітників, сприяють індивідуальній і колективній стійкості в складні часи);
- робити все можливе, щоб допомогти співробітнику, який цього потребує;

- заохочувати співробітників до відкритості. Цей фактор є основним у формуванні психологічної безпеки на роботі й це призводить до кращих результатів на індивідуальному та командному рівнях [29].

Дослідження показують, що працівники, про яких керівник піклується, більш схильні до співпраці, більш віддані й продуктивні.

Основними цілями програми психосоціальної підтримки на робочому місці є:

- посилити позиції роботодавця, орієнтованого на добробут працівників (матеріальне заохочення);
- сформувати психологічно безпечне середовище, де принцип конфіденційності й відсутність стигми та дискримінації має пріоритетне значення [43].

Психологічно безпечне середовище сприяє відкритій комунікації та розвитку колективу. Для цього потрібно:

- прозорість та довіра (заохочувати відкриту комунікацію без страху, гарантувати, що всі проблеми та пропозиції будуть вислухані та розглянуті);
- конфіденційність (забезпечувати анонімність у випадках подання скарг або зворотного зв'язку, зберігати конфіденційність у всіх особистих питаннях);
- навчання та розвиток (проводити тренінги, антидискримінації та етики, розвивати комунікаційні навички у працівників);
- підтримка та ресурси (надання доступу до психологічної підтримки та ресурсів для працівників, залучення спеціалістів для вирішення психологічних проблем).
- зворотний зв'язок (регулярно підтримувати зворотній зв'язок від працівників щодо робочого середовища, використовувати ці дані для постійного вдосконалення політик і процедур).

Керівна ланка повинна бути більш загартованіша, керівник демонструвати приклад поведінки, що сприяє психологічній безпеці, заохочувати співробітників до активної участі в створенні безпечного середовища, навчити працівників розпізнавати ознаки психологічних проблем для запобігання появі важких психічних і поведінкових наслідків. Все це допомагає налагодити психологічний клімат в команді.

Існує багато ефективних програм для налагодження психологічного зв'язку між керівником і колективом.

1. Комуникативні тренінги: програми, які спрямовані на покращення навичок комунікації, слухання та вирішення конфліктів.
2. Тренінги по розвитку лідерських навичок: програми, що допомагають керівникам розвинути свої лідерські навички, такі як мотивація, вплив та підтримка команди.
3. Майстер-класи та семінари: Це можуть бути заходи, де керівники та члени колективу можуть обмінюватися досвідом, ділитися ідеями та навчатися один одного.
4. Робочі групи та мозкові атаки: Це колаборативні заходи, які допомагають підвищити рівень довіри та співпраці між членами команди.
5. Корпоративні меритократичні програми: Ці програми спрямовані на створення більш відкритого та справедливого середовища, де кожен член команди відчуває себе важливим [42].

Директору, з метою налагодження психологічних відносин, було запропоновано зробити серед членів адміністративного апарату мозковий штурм за японською технікою (Дод. Н), що б дало змогу організувати тісну комунікацію між членами малої групи.

На сьогодні існує широкий вибір психокорекційних програм, які спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в колективах. Ці програми можуть використовуватися як у повному обсязі, так і шляхом запозичення окремих

їх елементів. Оскільки соціально-психологічний клімат є складним інтегративним явищем, що залежить від багатьох факторів, важливо окреслити напрями його оптимізації за допомогою перевірених методів, прийомів та управлінських заходів.

Серед найефективніших методів покращення психологічної атмосфери виділяють такі рекомендації:

Формування відкритої комунікації - забезпечення постійного зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками сприяє зменшенню напруженості та створює атмосферу взаєморозуміння. Відкритість до ідей і пропозицій допомагає працівникам відчувати свою значущість у колективі.

Проведення спільних заходів - організація командних активностей (корпоративи, тренінги, воркшопи) дозволяє працівникам краще пізнати одне одного, підвищує довіру та згуртованість у колективі.

Впровадження системи мотивації - забезпечення чесної системи винагороди, як матеріальної, так і нематеріальної (подяки, визнання досягнень), сприяє підвищенню задоволеності працівників.

Індивідуальна робота з працівниками - виявлення потреб, емоційного стану та мотивації кожного члена колективу допомагає уникнути конфліктів і підвищити продуктивність.

Створення комфортного робочого середовища - організація простору таким чином, щоб він сприяв продуктивній роботі (затишні офіси, зона відпочинку, доступ до ресурсів), підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці.

Розвиток лідерських якостей у керівників

Лідери повинні вміти ефективно вирішувати конфлікти, проявляти емпатію та створювати позитивний приклад для співробітників.

Впровадження цих заходів може значно поліпшити соціально-психологічний клімат у колективі, сприяючи створенню гармонійного робочого середовища та підвищенню ефективності роботи організації. Зокрема, було розроблено кілька простих методів, що дозволяють змінити психологічну атмосферу в кращу сторону

та можуть бути подані у вигляді наступних практичних рекомендацій.

Так як дослідження показали, що психологічний клімат в організації напряму залежить від міжособистісних інтересів, для налагодження соціально-психологічного клімату була запропонована рекомендація з розпізнавання ознак психологічних проблем, що є важливим кроком для забезпечення здорового робочого психологічного клімату. Психологами державної служби України з питань праці разом з Міжнародною організацією праці була створена підтримка роботодавців «З турботою про кожного», де описуються програми з розпізнавання ознак психологічних проблем та Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці (Дод. П).

Для зняття напруги, стресу, тривожності були запропоновані ігри та вправи (Дод. К). Також для підтримки психологічного благополуччя в колективі були запропоновані рекомендації щодо навчання працівників навичок надання першої психологічної допомоги (ППД). На сьогоднішній день це питання є дуже актуальне (Дод. Р).

Ці рекомендації допоможуть співробітникам опанувати навички надання першої психологічної допомоги і підтримувати один одного у кризових ситуаціях. Для її виконання були застосовані тренінгове заняття профілактики професійного вигорання (Дод. Л), та використанні психологічні ігри (Дод. Л) [58].

Для зміцнення згуртованості колективу можна застосовувати наступні заходи, які давно зарекомендували себе як ефективні:

1. Корпоративні свята. Проведення корпоративних заходів допомагає як налагодити дружні відносини між співробітниками, так і, в разі неправильного підходу, створити напруженість. Щоб уникнути останнього, важливо, щоб організація свята була ініціативою самих працівників: вони можуть самостійно планувати та готувати захід, що сприяє залученню кожного учасника та покращує атмосферу в колективі.

2. Командні спортивні тренінги. Такі заходи не тільки покращують фізичний стан працівників, але й розвивають навички командної роботи, зміцнюють довіру та взаємодопомогу.

3. Командні заходи в процесі роботи. Навчальні тренінги під час робочого процесу дозволяють не тільки підвищити кваліфікацію працівників, але й сприяють згуртованості команди. Для новачків це ефективний спосіб швидко адаптуватися в колективі, показати свої вміння, познайомитися з колегами та стати частиною робочої спільноти. Досвідчені працівники та керівники можуть оцінити потенціал новачків і допомогти їм ефективніше інтегруватися у робочі процеси, що значно скорочує час адаптації порівняно зі звичайними методами.

4. Формування корпоративних традицій. Традиції допомагають створити атмосферу стабільності та комфорту. Це можуть бути як регулярні зустрічі за ранковою кавою, так і короткі неформальні наради, на яких обговорюються виробничі питання. Традиції сприяють відчуттю єдності та стабільності.

5. Оптимізація робочих просторів. Організація відкритих офісних просторів (open space) допомагає налагодити ефективну комунікацію між співробітниками. Прозорість і відсутність фізичних бар'єрів сприяють вільному обміну інформацією, полегшують взаємодію та створюють сприятливу атмосферу для співпраці.

Застосування цих методів дозволяє значно покращити взаємовідносини між співробітниками, сприяючи створенню гармонійного і продуктивного робочого середовища.

Для налагодження спілкування і міжособистісної взаємодії проведено тренінг (Дод. М).

3.2. Оцінка ефективності впливу психологічних засобів налагодження в трудовому колективі

Учасниками експерименту стали співробітники колективу ТОВ «Тернограф» з середнім рівнем групової згуртованості, які сприймають психологічну атмосферу колективу як нейтральну та недоброзичливу, а соціально-психологічний клімат – недоброзичливим та нейтральним.

В колективі були проведені заняття щодо розпізнання психологічних проблем та надання першої психологічної допомоги. Проводились рольові ігри, де імітувались різні ситуації та способи їх вирішення. Для цього колектив був поділений на окремі групи для покращення взаємодії між працівниками. Керівнику було запропоновано проведення бесід з членами колективу.

Після запровадження тренінгів, психологічних ігор, командних заходів було проведено контрольний зріз з метою виявлення оцінки ефективності запропонованих програм щодо психокорекції трудового колективу. Повторна діагностика здійснювалося за допомогою методик, що були використані при проведенні констатувального експерименту:

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

Методика «Визначення індексу групової згуртованості» К. Е. Сішора;

Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито.

Мета даного етапу дослідження полягала в виявленні ефективності впровадження запропонованих методів програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Так, після проведення корекційних занять психологічна атмосфера в організації (за методикою А.Ф.Фідлера) показала позитивну динаміку (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Порівняльні результати за методикою А.Ф. Фідлера за першим та другим зрізами

Показник за шкалою	1 зріз		2 зріз	
	А.к.	У%	А.к.	У%
Доброзичливий	9	26	11	30
Нейтральний	16	46	17	50
Недоброзичливи	10	28	7	20

Згідно з діаграмою (рис.3.1.), результати проведеної нами психокорекційної роботи свідчать про те, що психологічна атмосфера в колективі стала більш доброзичливою. Це зумовлено налагодженням міжособистісних відносин членів колективу.

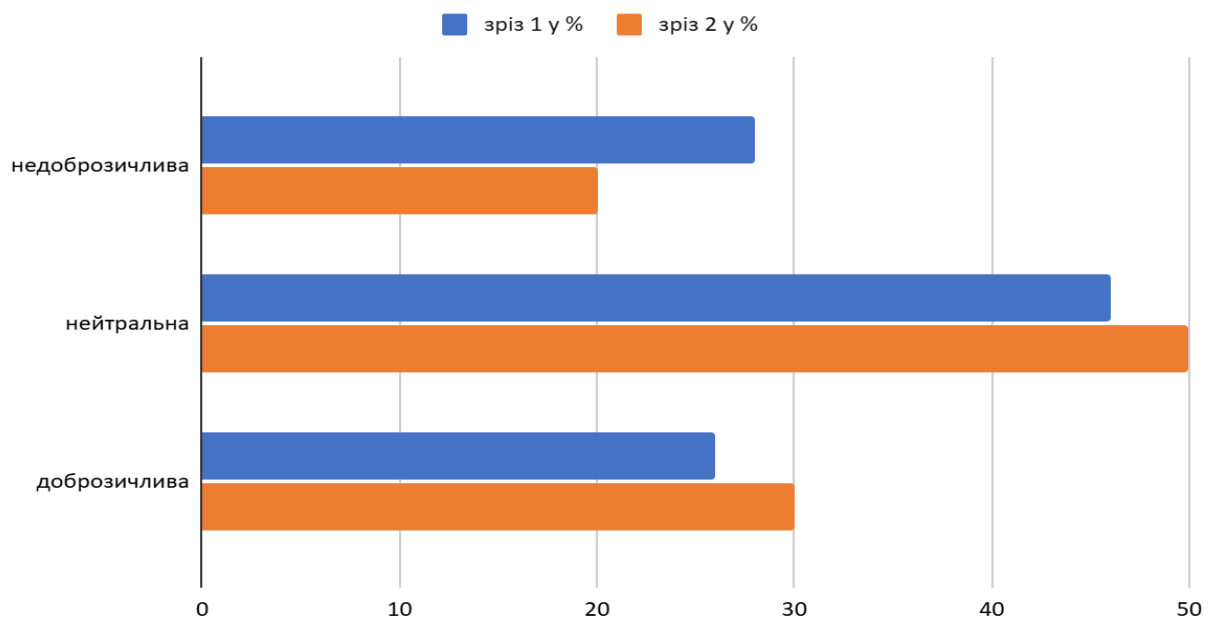


Рис.3.1. Динаміка розвитку психологічної атмосфери за А.Ф. Фідлером

Аналіз результатів за методикою К.Сішора «Визначення індексу групової згуртованості» змінився та показав зростання групової згуртованості (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Порівняльні результати індексу групової згуртованості
за першим та другим зрізами**

Показник за шкалою	1 зріз		2 зріз	
	А.к.	У%	А.к.	У%
Високий	4	11,4	6	17,1
Вище середнього	16	45,7	15	42,9
Середній	13	37,2	12	34,3
Нижче середнього	2	5,7	2	5,7
Низький	-		-	

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рисунку 3.2.

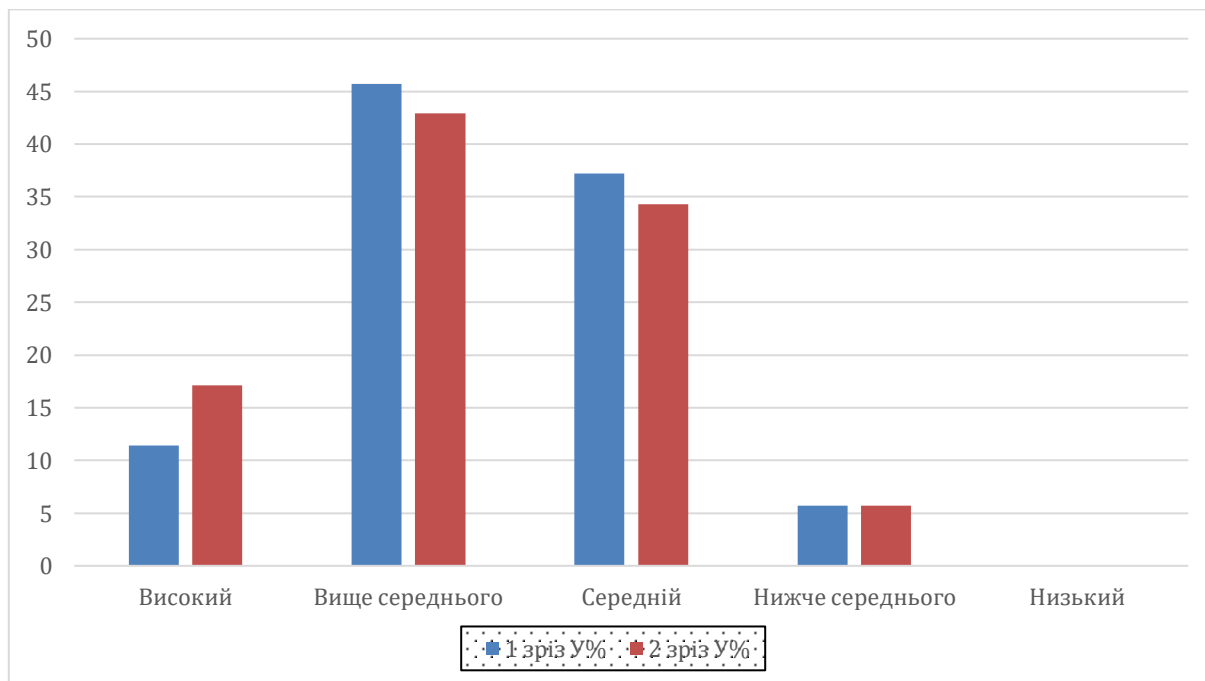


Рис. 3.2. Порівняльна діаграма показників соціально-психологічного клімату

Аналіз результатів за методикою О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» можна простежити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Порівняльний аналіз результатів визначення соціально-психологічного клімату за методикою О.С.Михалюк та А.Ю.Шалито за першим та другим зрізами

	1 зріз		2 зріз	
Показник за шкалою	А.к.	У%	А.к.	У%
Незадовільний	1	3	1	3
Задовільний	22	63	20	57
Сприятливий	12	34	14	40
Всього	35	100	35	100

Дані вказують на те що відсоток працівників, які оцінили клімат сприятливим збільшився на 3%. Середній результат емоційного компоненту по даній методиці змінився з +0,17 до +0,20. Когнітивний компонент, що відповідає за розуміння та сприйняття оточення в колективі також збільшився з +0,2 до +0,24. Поведінковий компонент +0,31 залишився незмінним.

Отже підсумовуючи дані можна сказати, що заходи запропоновані для налагодження доброзичливого психологічного клімату в колективі є ефективними. Для більш вагомих результатів потрібно постійно проводити навчання в колективі, спільні заходи, тимблдинги. Велику роль для згуртованості слід приділити керівнику та адміністративному апарату компанії, так як вони визначають основний настрій в трудовому колективі.

Висновок до розділу III. Аналіз результатів другого зрізу підтверджує ефективність впровадженої психокорекційної програми для оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Щоб покращити показники соціально-психологічного клімату та створити сильну корпоративну культуру, яка зробить рутинні обов'язки та професійні взаємини більш приємними, насиченими, гармонійними та цікавими, були надані практичні рекомендації для керівництва. Ці рекомендації включають впровадження навчальних програм, рольових ігор та тренінгів, створення культури довіри і мотиваційних програм. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності, мотивації та продуктивності працівників.

РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Соціально-психологічний клімат як умова ефективності спільної діяльності у трудових колективах

Результатом міжособистісної взаємодії та спільної діяльності виступає соціально-психологічний клімат. Він виявляється в таких групових ефектах, як настрій і громадська думка, самопочуття та оцінки умов життя і праці людини в організації. Ці ефекти відображаються в міжособистісних стосунках, пов'язаних зі спільною діяльністю. Щодо характерних особливостей соціально-психологічного клімату можна зазначити:

- по-перше, це суттєвий бік життєдіяльності людей;
- по-друге, він не однаковий у різних організаціях;
- по-третє, він по-різному впливає на учасників спільної діяльності;
- по-четверте, його вплив відбивається на психологічному самопочутті людей.

Соціально-психологічний клімат визначається як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка зміни соціально-психологічного клімату зумовлена насамперед детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічними та організаційно-управлінськими умовами практичної діяльності людей), а також відображенням і розумінням міжособистісних стосунків як взаємин. Таке трактування соціально-психологічного клімату ґрунтується на дослідженні його зв'язку з іншими умовами взаємодії людей у групі, визначенні його змістової структури з боку суспільних відносин та міжособистісних стосунків.

Як же пов'язаний соціально-психологічний клімат з об'єктивними умовами виробництва? Дослідження показують, що прямий вплив на нього справляють організаційно-управлінські та матеріально-технічні умови виробництва.

Організаційно-управлінські умови порівняно з матеріально-технічними

безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом. Це пояснюється тим, що соціальна регуляція міжособистісних стосунків здійснюється через систему виробничих відносин, базованих на адміністративно-правових засадах організації.

Організаційно-управлінські умови визначають структуру виробничих відносин. Вони мало залежать від волі конкретної людини й спонукають людей до певних видів взаємин, виступають ефективним засобом регуляції не тільки виробничого процесу, а й соціально-психологічного клімату. У цьому розумінні організаційно-управлінські умови є суттєвими детермінантами соціально-психологічного клімату. Це зовнішні фактори.

Не менш важливу групу факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, утворюють явища та процеси, що відбуваються в самій організації. Ці явища є наслідком соціально-психологічного відображення мікросередовища (А. Свенціцький).

Передусім це характер офіційних організаційних зв'язків між членами первинної виробничої групи, що закріплений у формальній структурі даного підрозділу. Розбіжності між типами такої структури можна показати на підставі виділення таких моделей спільної діяльності:

1. Спільно-індивідуальна діяльність: кожен член групи виконує свою частину завдання незалежно від інших.
2. Спільно-послідовна діяльність: спільне завдання виконується послідовно кожним учасником групи.
3. Спільно-взаємодіюча діяльність: завдання виконується за безпосередньої та одночасної взаємодії кожного учасника з іншими.

Характер керівництва, що виявляється в тому чи іншому стилі взаємин між офіційним керівником та підлеглими, також впливає на соціально-психологічний клімат. Дослідження цього впливу має враховувати як психологічні особливості керівника, так і сумісність керівника й підлеглих. Стиль керівництва - один із найважливіших факторів впливу на клімат групи.

Наступний фактор, що впливає на соціально-психологічний клімат групи, зумовлений індивідуально-психологічними властивостями. Члени групи як особистості визначають соціальну мікроструктуру, специфічність якої в найзагальнішому вигляді зумовлюється соціальними та демографічними ознаками. При глибших і тісніших взаємозв'язках у процесі спільної діяльності саме взаємодоповнення психологічних властивостей може стати найважливішою умовою формування позитивних стосунків, поліпшення соціально-психологічного клімату.

Стосунки, що склалися, виступають як об'єктивні умови трудової взаємодії, вимагають від людини певного стилю поведінки, активно впливають на формування характеру. Такий вплив справляють і оцінки оточуючих. Людина, віддаючи на собі вплив оцінок інших людей, прагне зберегти певну рівновагу в стосунках. Тому, як правило, людина поводить себе відповідно до того, чого від неї очікують і що їй "підказують" своїм ставленням та оцінками інші люди. Але внутрішньо людина може прийняти або не прийняти ту модель поведінки, яку пропонують їй оточуючі. Якщо ставлення негативне, то людина може заходити в конфлікт або з собою (коли приймає "нав'язану" їй модель поведінки, але не схвалює), або з оточуючими (коли не приймає її).

Стосунки здійснюють різнобічний вплив на членів групи, приводячи індивідуальні форми їхньої поведінки у відповідність із прийнятими нормами, і фіксують досвід спілкування. Але соціально-психологічний клімат групи буває відносно незалежним від суспільного досвіду, тому що емпіричний досвід може не збігатися з нормами, що утвердились у суспільстві. Група здатна виробляти специфічні форми взаємодії й норми спілкування.

Соціально-психологічний клімат групи розглядається не тільки як продукт відносин, що складаються в спільній діяльності, а й як умова її ефективності. Основна проблема досліджень у цій галузі - з'ясування взаємозв'язку між окремими параметрами клімату, з одного боку, і виробничою задоволеністю та

продуктивністю - з іншого (С. С. Паповян). Простежується тісний зв'язок між соціально-психологічним кліматом і задоволеністю різними аспектами виробничої ситуації.

Крім того, виявлено вплив різних стилів керівництва на задоволеність діяльністю та її продуктивність. Демократичний клімат сприяє більшій задоволеності, а жорстко структурований клімат - вищій продуктивності.

Дослідження комунікативних зв'язків у групі за кількістю і спрямованістю контактів, за їхнім змістом теж виявляє стан взаємин. Негативний розвиток стосунків призводить до поступового відособлення окремих членів групи, зменшення кількості контактів, активізації опосередкованих засобів зв'язку порівняно з безпосередніми, згортання мережі комунікативних зв'язків (до формально необхідних), затримки інформації щодо засобів опосередкованого спілкування та руйнування зворотного зв'язку. Такі комунікативні зв'язки в організації є емпіричними показниками її соціально-психологічного клімату.

Людина може зрозуміти власну цінність лише тоді, коли її справи набувають суспільної значущості, мають певну цінність для інших. Самооцінка зростає на підставі стосунків з оточуючими. З цього погляду самооцінка є груповим ефектом і однією з форм вияву соціально-психологічного клімату [44].

Позитивна оцінка свого місця в системі стосунків та особистісних зв'язків породжує почуття задоволеності собою та іншими. Переживання взаємин відбивається на настроях, зумовлює самопочуття людини. Певні настрої шляхом імітації, навіювання поширюються на інших людей і створюють відповідний психологічний фон. Психологічне самопочуття, настрої, що характеризують психічний стан людей, теж свідчать про рівень соціально-психологічного клімату організації.

Самооцінка, самопочуття, настрої а походженням соціально-психологічні явища, а за виявом - індивідуально-психологічні стани, що становлять суб'єктивні індикатори соціально-психологічного клімату [58].

4.2. Фактори впливу на умови безпеки працівників організації

Умови праці на кожному робочому місці формуються під впливом таких груп факторів: виробничих, санітарно-гігієнічних, факторів безпеки, інженерно-психологічних, естетичних та соціальних.

Виробничі фактори обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації і автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці і відпочинку. Від них залежать фізичні зусилля і нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи.

Санітарно-гігієнічні фактори — це температура, вологість, забрудненість повітря, шум, вібрація, освітленість на робочому місці.

Фактори безпеки передбачають захист працівників від травм, уражень струмом, хімічного і радіаційного забруднення.

Інженерно-психологічні фактори визначають комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і засобів контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів.

Естетичні фактори визначають красу виробничого середовища, приємність форм, кольорів і звуків на робочому місці, заспокійливе оформлення зон відпочинку тощо.

Соціальні фактори визначаються взаємовідносинами в трудовому колективі, стилем керівництва, місією і цілями підприємства та мірою їх ідентифікації з інтересами працівника. Під дією цих факторів формується морально-психологічний клімат в колективі [1].

Вивчення умов праці на конкретному підприємстві проводиться для того, щоб, по-перше, виявити напрямки і шляхи їх покращання, і по-друге, щоб компенсувати працівникам шкідливий вплив умов праці на їхнє здоров'я у грошовій

або іншій формі (вища заробітна плата, пільги у пенсійному забезпеченні, спеціальне харчування, скорочена тривалість робочого часу тощо).

Основним завданням вивчення умов праці залишається пошук можливостей створення на робочих місцях нормальних умов для роботи за такими напрямками:

- технічний (створення нової техніки, що забезпечує збереження здоров'я і мінімізацію витрат праці);
- технологічний (впровадження нових технологічних режимів, що дозволяють виводити людей із безпосередньо робочих зон);
- організаційний, психофізіологічний і соціальний напрямки полягають в оздоровленні виробничого середовища, у підвищенні інтересу до роботи та її результатів;
- естетичний (зміна кольорів, звуків, світла, форм, які застосовуються у виробництві, і впровадження у них художніх елементів, що позитивно впливає на самопочуття людини на роботі і сприяє підвищенню результативності праці) [6].

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень зроблені наступні висновки:

1. Науковці по різному трактують поняття соціально-психологічного клімату організації. На основі проведеного теоретичного аналізу можна стверджувати, що клімат колективу становить якісну сторону міжособистісних відносин, який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості.

2. Встановлено, що на соціально-психологічний клімат колективу здійснює вплив значна кількість факторів, серед яких: фактори макро- і мікросередовища, чинники сумісності та особливості взаємовідносин членів колективу, задоволеності роботою, умовами праці, стиль керівництва, професійно-кваліфікаційні фактори, особистісний розвиток.

3. Проаналізовано, що показниками сприятливого морально-психологічного клімату є: почуття захищеності, безпеки і комфорту; взаємна підтримка, увага у відносинах; міжособистісні симпатії; довіра та доброзичливість; високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги; відсутність тиску керівника на підлеглих; задоволеність приналежністю до колективу, взаємоспівчуття і взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях.

4. В роботі для діагностики стану психологічного клімату працівників ТОВ «Терно-граф» було проведено експрес діагностику О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито, що охарактеризувало його стан як задовільний. За підсумками опитування зроблено висновок, що налагодження комунікативних зав'язків та усунення негативних чинників для вирішення конфліктних ситуацій сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі.

5. Розрахований індекс групової згуртованості за методикою К. Е. Сішора знаходиться в межах середнього, що свідчить про стабільний, але не оптимальний рівень згуртованості в колективі.

6. Опитування працівників за методикою А. Фідлера діагностують клімат колективу ТОВ «Терно-граф» як нейтральний, що свідчить про наявність

дестабілізуючих факторів та передбачуваність ситуації. Серед працівників існує невелика ступінь напруження, особисті проблеми та образи, нерозуміння та низький рівень емпатії один до одного.

7. Результат проведених дослідження свідчать про невирішені конфлікти, недостатню взаємодію, низький рівень мотивації, соціальну ізоляцію.

8. В роботі проведено анкетування працівників ТОВ «Терно-граф» за методикою В. П. Захарова на предмет визначення стилю керівництва. Результати проведеного анкетування засвідчили, що директор сповідує авторитарно-демократичний стиль керівництва, якому притаманні: виражена орієнтація на співпрацю, одноосібне прийняття важливих рішень, стимулювання активності та ініціативи; надання маловажливого значення психологічному та емоційному контакту з кожним працівником та колективом загалом.

9. За допомогою соціометричного дослідження проведено аналіз співробітництва директора з адміністративними працівниками. Як виявлено керівник є основним комунікативним центром прийняття рішень. Індeksi рівня згуртованості та взаємодії у малій групі вказують на недостатню єдність та співпрацю всередині малої групи. Для налагодження зв'язку з членами команди директору було запропоновано провести тренінг «мозковий шторм», що є потужним інструментом для генерації ідей, стимуляції креативного мислення та покращення співпраці у команді. Він допомагає знаходити нові рішення та розкривати потенціал учасників, що сприяє досягненню кращих результатів у будь-якій сфері діяльності.

10. Результати проведеного дослідження показали, що формування сприятливого морально-психологічного клімату в ТОВ «Терно-граф» відбувається за допомогою наступних інструментів: мотиваційно-цільових, комунікаційних, організаційно-управлінських інструментів, інструментів по соціальній взаємодії, а також психоконсультаційних та психокорекційних інструментів.

11. Для налагодження сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваному колективі запропоновано провести ряд заходів, зокрема: забезпечити умови для організації продуктивної спільної діяльності працівників, систематично заохочувати активність працівників, стимулювати їх проявляти ініціативу та креативність; постійно знаходити та розвивати спільні інтереси, які сприяли б об'єднанню всіх членів трудового колективу; формувати та підтримувати традиції в трудовому колективі; заохочувати працівників проводити вільний час разом; вживати заходів щодо інтеграції у життя трудового колективу кожного працівника; підтримувати та примножувати загальнолюдські цінності в житті трудового колективу; прислухатися до інтересів кожного члена трудового колективу, приймати спільні, компромісні управлінські рішення; збереження позитивних та доброзичливих відносин між всіма членам трудового колективу; формувати, розвивати та підтримувати комунікативну культуру та навички спілкування; систематично організовувати проведення морально-психологічних тренінгів для підвищення згуртованості трудового колективу, дбати про психічне та фізичне здоров'я членів організації.

12. В роботі запропоновано для зняття рівня стресу, попередження та розв'язання конфліктів в колективі ТОВ «Терно-граф» використовувати тренінгові заняття, психокорекційні програми, які спрямовані на попередження конфліктних ситуацій в разі їх наявності, розв'язання та не допущення конфліктів у майбутньому.

13. Для розпізнання психологічних проблем у працівників, зняття рівня тривожності рекомендовано навчання працівників навичок надання першої психологічної допомоги. Метою програми навчання є підвищення обізнаності та розвитку навичок працівників у наданні першої психологічної допомоги. Це допоможе працівникам ефективно реагувати на стресові ситуації, забезпечувати психологічну підтримку колегам та створювати більш здорове робоче середовище.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у необхідності розробки тренінгів із врахуванням специфіки колективів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва Н. М., Зелінська Т. М., Туриніна О. Л. Соціальна психологія: навч. метод. комплекс. Київ: МАУП, 2006. 200 с.
2. Балабанова Л.В., Савельєва К. В. Конфліктологія: підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 468 с.
3. Балашова С.П., Васильєв С.П., Дубровинський Г.Р., Кирик В.Л. Практикум із військової психології: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2015. 271 с.
4. Бикова І. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ*. Київ, 2017. т.IX (вип.10). С. 241-251.
5. Важливість психосоціальної підтримки на робочому місці. *Східне міжрегіональне управління – Державної служби України з питань праці*. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/vazhlyvist-psykhosotsialnoi-pidtrymky-na-robochomu-mistsi/> (дата звернення: 30.10.2024).
6. Горбань Г. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. Харків, 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
7. Горностаєв П. П., Вознесенська О. В., Гребенко І. В. та ін. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний вимір освітнього середовища: монографія /за наук. ред. П.П. Горностая . Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013.190с.
8. Грубі Т.В. Практикум з соціальної психології: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друк-Сервіс», 2011. 170 с.
9. Гуцало Е. Від теорії – до практики: дослідження малої соціальної групи (класу) студентами-практикантами педагогічного університету: навч.-метод. посіб. Кіровоград: РВВ КДПУ імені Володимира Винниченка, 2012. С.47-49.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
11. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 244 с.
12. Діагностична практика. *StudFiles*.

URL: <https://studfile.net/preview/6327408/> (дата звернення: 12.11.2024).

13. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 3-тє вид. Київ: Знання, 2017. 559 с.
14. Екстремальна психологія: підручник / за заг. ред. проф. О.В.Тімченка. Київ: ТОВ «Август Трейд», 2007. 502 с
15. Євдокімова О. О. Історія психології : навч. посіб. 2-ге вид. допов. Харків: Національний університет внутрішніх справ, 2020. 320 с.
16. Загірняк М. В. Психологія управління: навч. пос. Харків: Вид-во «Точка», 2011. 194 с.
17. Зудова А.Ю. , Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 341–344.
18. Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 116– 119.
19. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с .
20. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навч.посіб. Київ: Інкос, 2005. 366 с. (с.257-269)
21. Карамушка Л. М Взаємозв'язок між негативними психічними станами працівників освіти та типи та рівні культури організації. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ, 2017. № 4 (11). С. 43-53.
22. Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Київ, 2016. Вип. 45. С. 3-11.
23. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в

- організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Науковий журнал*. Київ : Логос, 2016. № 4 (7). С.14-22.
24. Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
25. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
26. Климчук В.О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ: Освіта України. 2009. 288 с.
27. Коваленко А. Б. Психологія міжособистісного взаєморозуміння Київ: КНУ імені Т. Шевченка, 2010. 208 с.
28. Копитко М. І, Томаневич Л.М. Тренінги з менеджменту: навч.-метод. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
29. Куріс, Ю. В. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2017. Вип. 68 С. 116 – 124.
30. Курова А. Психологія спілкування. Одеса: Фенікс. 2020. 79 с.
31. Лозниця В. Психологія менеджменту : теорія і практика : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2001. 512 с.
32. Луцик Т. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*. 2012. №10. С. 48-55.
33. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці : Методологія, методи, програми, процедури: навч. посіб. для вищої шк. Київ : Наукова думка, 1998. 224 с.
34. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
35. Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора : *Сайт Яблуниського НВК - Наші новини*. URL: https://jablunysky-nvk.at.ua/Psiholog/metodika_sishora.doc (дата звернення: 12.10.2024).

36. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці (для роботодавців). *Державна служба України з питань праці*. URL: <https://www.pratsia.in.ua/ilo/psykhosotsialna-pidtrymka-na-roboti.html> (дата звернення: 07.11.2024).
37. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Держслужбовець*. МІСТО? 2016. травень (№ 5). С.54-62.
38. Ресурсоорієнтована модель стресодолання BASIC Ph - Ресурсна психологія та психотерапія. *Ресурсна психологія та психотерапія*. 2022. URL: <https://arpp.com.ua/articles/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/> (дата звернення: 03.11.2024).
39. Романов А.Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. Ужгород, 2015. №2. С. 229-233.
40. Сотська Г, Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.
41. Тахтамірова М. Аналіз чинників, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі. *Інтернет конференції*. 2020. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3612/> (дата звернення: 23.10.2024).
42. Тренінг "Профілактика професійного вигорання". *Освітній проект «На Урок» для вчителів*. URL: <https://naurok.com.ua/trening-profilaktika-profesiynogo-vigorannya-163394.html> (дата звернення: 03.10.2024).
43. Тренінг із формування комунікативних умінь і навичок. *Видавнича група «Основа»*, 2021. URL: https://osnova.com.ua/trening-iz-formuvannya-komunikativnih-umin-i-navichok-zanyattya-iz-vpravami-ta-tehnikami/?srsltid=AfmBOoq0F42TRpOauuOrS0v6aA8T7pzP6hrGdqlWFL3llMfz_uW Nn8VC (дата звернення: 03.10.2024).
44. Трофімов Ю.Л., Рибалка В., Ганчарук П. Психологія. Київ: Либідь, 2008, 560 с.

45. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін . за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі? *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivі> (дата звернення: 13.10.2024).
48. Теорія та практика формування особистості як суб'єкта самотворення і самозбереження. монографія / за ред. О.М. Гомонюк. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. 460 с.
49. Філіпчук Н.В., Сибірка Л.А., Тодорюк С.І. Соціометрія: мет одичні вказівки до виконання ІНДЗ. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 30 с.
50. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції психологічного клімату на підприємстві *Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць*. Одеса, 2015. № 56. С. 107–113.
51. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
52. Чепелева Н. В. Особистісна підготовка практикуючого психолога : підручник. Основи практичної психології Київ: Либідь, 1999. 536 с.
53. Що таке перша психологічна допомога. *Східне міжрегіональне управління – Державної служби України з питань праці*. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/shcho-take-persha-psykholohichna-dopomoha/> (дата звернення: 13.10.2024).
54. Як заспокоїтись і контролювати стрес? 6 методик. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2022/02/27/247580/> (дата звернення: 13.10.2024).
55. Як керівнику створити сприятливий клімат у колективі: блог. *DevEducation*. URL: <https://deveducation.com/uk/blog/yak-kerivniku-stvoriti-spriyatliviy-klimat-u->

kolektivi/ (дата звернення: 13.10.2024).

56. Як подолати депресію: 20 способів, які варто спробувати. *Інформаційний портал MozOk.ua*. URL: <https://mozok.ua/depressiya/article/3493-yak-podolati-depresyu-20-sposobiv-yak-varto-sprobuвати> (дата звернення: 03.10.2024)

57. Яцура В. В. Цінності управління як рушійна сила розвитку економіки України. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 172–180.

58. Діагностична практика. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/6327408/> (дата звернення: 12.11.2024).

59. Чорна І. М. Гавришко Н.Ф. Соціально-психологічний клімат в колективі як фактор психічного здоров'я працівників. / *Міжнародна науково-практична конференція невидима травма: антропологія проблеми, діагностика та відновлення 12-13 грудня*. Львів, 2024. с.

60. 7 способів підвищити продуктивність на роботі: блог Yaware. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/7-sposobiv-vidnoviti-produktivnist-na-robochomumisczi/> (дата звернення: 03.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест оцінки психологічного клімату у колективі А.Ф. Фідлер [3, с. 143- 144].

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

Методика О.С.Михалюк і А.Ю.Шалито [57].

Психологічний клімат первинного трудового колективу розуміється авторами як

соціально обумовлена, відносно стійка система відносин членів колективу до колективу як цілого. Методика дозволяє виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин у колективі. Як істотну ознаку емоційного компонента розглядається критерій привабливості на рівні понять "подобається — не подобається", "приємний — неприємний". При конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компонента, дотримується критерій "бажання — небажання працювати в даному колективі", "бажання — небажання спілкуватися з членами колективу в сфері дозвілля". Основний критерій когнітивного компонента — перемінна "знання — незнання особливостей членів колективу".

Тестовий матеріал

Інструкція: "Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є удосконалювання психологічного клімату у Вашому колективі".

Для відповіді на пропоновані питання необхідно:

- а) уважно прочитати варіанти відповіді;
- б) вибрати один з них, найбільш відповідний Вашій думці;
- в) поставити знак "+" у порожній клітці проти обраного Вами відповіді.

1. Відзначте, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви більше згодні?

Більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні	

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько один від одного?

Ні, звичайно	
Скоріше ні, ніж так	

Не знаю, не замислювався про це	
Так, звичайно	

3. Як Вам здається, могли б Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не думав про це	Мабуть, ні	Ні
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4. Зверніть увагу на приведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а цифра 9 — колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітку Ви помістите Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього поставились?

Це мене б цілком влаштувало.	
Не знаю, не замислювався над цим.	
Це мене б зовсім не влаштувало.	

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються по ділових питаннях:

Ні, не міг би.	
Не можу сказати, не замислювався над цим.	

Так, міг би.	
--------------	--

7. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

На приведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській

атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. У яку з кліток Ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з

якої-небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	
Скоріше так, ніж ні	
Важко відповісти	
Скоріше ні, ніж так	
Ні, звичайно	

Обробка результатів

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартизована і має наступний алгоритм. Аналізуються різні сторони відношення до колективу для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожне з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +;—; 0. Отже, для цілісної характеристики компонента отримані сполучення відповідей кожного досліджуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені в такий спосіб:

- позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді - позитивні, а третя має будь-який інший знак);
- негативна оцінка (сюди відносяться сполучення, що містять три негативних

відповіді, або дві відповіді — негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);

- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь; відповіді на два питання не визначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки).

Отримані по усій вибірці дані можна звести в таблицю наступного виду.

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
2			
3			
...			
...			
n			

У кожній клітці такої таблиці повинний стояти один із трьох знаків: +; -; 0.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента:

$$E = \frac{\sum (+) - \sum (-)}{n}$$

де $\sum (+)$ — кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці; $\sum (-)$ — кількість негативних відповідей; n — число членів колективу, що прийняли участь у дослідженні. Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні показники. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) поділяється на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Середні оцінки, що попадають у перший інтервал, будемо вважати негативними, у другий — суперечливими, невизначеними, а третій — позитивними.

Зроблені обчислення дозволяють вивести структуру відносини до колективу для розглянутого підрозділу. Тип відношення виводиться аналогічно процедурі, описаній вище. Отже, з урахуванням знака кожного компонента можливі наступні сполучення розглянутого відношення:

- 1) цілком позитивне;
- 2) позитивне;
- 3) цілком негативне;
- 4) негативне;
- 5) суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактується як досить сприятливий; у другому — як у цілому сприятливий; у третьому — як зовсім незадовільний; у четвертому — як у цілому незадовільний; у п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

В опитувальному листі питання 1, 4 і 7 відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 — до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, причому питання 3 містить два питання.

Обстеження за даною методикою може проводитися як індивідуально, так і в групі.

Визначення стилю керівництва В. П. Захарова [44, 66-70].

Тест

Методика дає змогу трудовому колективу визначити стиль керівництва. Вона була розроблена В. П. Захаровим.

Інструкція

Тест містить 9 груп питань, кожна з яких поділяється на 3 твердження, умовно позначених буквами а, б, с. Щоб правильно відповісти на питання, необхідно уважно прочитати запропонований текст і з трьох варіантів відповідей-тверджень вибрати тільки один, найбільш відповідний стилю керівництва у вашому трудовому колективі.

Тести

1. Ваше підприємство виготовляє групу товарів, що не користуються попитом у покупців. Конкуренти розробили нову технологію виробництва цих самих товарів, що відрізняються високою якістю, але потребують додаткових капіталовкладень. Як у такій ситуації діятиме ваш начальник?

- а) продовжить виробництво товарів, що не користуються попитом у покупців;
- б) видасть наказ про якнайшвидше впровадження у виробництво нових технологій;
- с) витратить додаткові засоби на розробку власних нових технологій, для того, щоб товари за якістю переверщували товари конкурентів.

2. Уявіть собі, що ви працюєте на автомобільному заводі. Ваш співробітник нещодавно повернувся з відрядження, метою якої було відвідати виставку новинок виробництва автомобілів. Він запропонував модернізувати одну з моделей автомобіля. Керівник вашого заводу:

- а) візьме активну участь у розробці нової ідеї, додасть максимальних зусиль для її швидкого введення у виробництво;
- б) віддасть розпорядження про розробку нової ідеї відповідному персоналу;
- с) перш ніж запровадити це нововведення у виробництво, ваш керівник збере колегіальну нараду, де буде прийнято спільне рішення про доцільність модернізації автомобіля.

3. На колегіальній нараді співробітник запропонував найбільш раціональне рішення однієї проблеми. Однак це рішення цілком суперечить пропозиції, яку до

цього вніс ваш керівник. У сформованій ситуації він:

- a) підтримає раціональне рішення, запропоноване співробітником;
- b) буде відстоювати свою позицію;
- c) проведе опитування співробітників, що допоможе дійти спільної думки.

4. Ваш колектив здійснив трудомістку роботу, що не принесла бажаного успіху (прибутку). Ваш керівник:

- a) попросить переробити всю роботу, підключивши новий, більш кваліфікований персонал;
- b) обговорить сформовану проблему зі співробітниками, для того, щоб з'ясувати причини невдачі, щоб уникнути їх надалі;
- c) спробує знайти винних у невдачі (не впоралися з роботою) співробітників.

5. У вашу організацію прийшов журналіст, що працює в популярній газеті. Якби вас попросили назвати цінні риси вашого керівника, то які б з них ви назвали насамперед:

- a) кваліфікованість, вимогливість;
- b) поінформованість про всі складнощі, що виникають на підприємстві; вміння швидко приймати потрібне рішення;
- c) однакове ставлення до всіх співробітників, вміння йти на компроміс.

6. Один співробітник допустив у своїй роботі незначний промах, однак для того, щоб його усунути, потрібно чимало часу. Як ви думаєте, як у такій ситуації вчинить ваш керівник?

- a) зробить зауваження цьому співробітникові в присутності його колег, з метою недопущення таких промахів надалі;
- b) зробить зауваження наодинці, не привертаючи увагу інших співробітників;
- c) не надасть цій події великого значення.

7. На вашому підприємстві звільнилася посада. На неї претендують відразу кілька співробітників підприємства. Дії вашого керівника:

- a) гідний претендент буде обраний колективним голосуванням;
- b) він буде призначений самим керівником;
- c) перш ніж призначити людину на цю посаду, керівник порадиться тільки з деякими членами колективу.

8. Чи прийнято у вашому колективі проявляти особисту ініціативу у вирішенні питання, що не пов'язане безпосередньо з діяльністю всього підприємства?

- a) всі рішення приймаються тільки керівником підприємства;
- b) на нашому підприємстві вітається особиста ініціатива співробітників;
- c) приймаючи самостійне рішення, перш ніж почати діяти, співробітник підприємства повинен обов'язково порадитися з керівником.

9. Загалом оцінюючи діяльність вашого керівника, можна сказати, що він...

- a) поглинений проблемами, що виникають у вас на виробництві, так, що навіть у вільний від роботи час роздумує над їхнім розумним вирішенням. Він вимогливий до інших так само, як і до себе;
- b) належить до тих керівників, які вважають, що в діяльності в колективі

між співробітниками повинні бути рівні, демократичні відносини;

с) ваш керівник не бере активної участі в керуванні підприємством, завжди діє за певною схемою, не прагне вдосконалюватися в маловідомих йому галузях.

10. Керівник запросив вас й інших співробітників на ювілей. У неофіційній обстановці він:

а) говорить зі співробітниками тільки про роботу, про плани із розширення виробництва, про збільшення робочого персоналу тощо, саме він задає основний тон бесіди;

б) воліє залишатися в тіні, для того, щоб надати можливість співрозмовникам, колегам по роботі, висловити свою думку, розповісти, цікавий епізод з життя;

с) бере активну участь у розмові, не нав'язуючи своєї думки іншим співрозмовникам.

11. Керівник попросив вас швидше завершити почату зовсім недавно роботу, що займе у вас додатковий час. Ваші дії:

а) відразу візьметесь до її якнайшвидшого виконання, тому що не хочете виглядати нес-таранним працівником і цінуєте думку, що склалася у керівника про вас;

б) виконаєте цю роботу, але трохи пізніше, тому що начальник насамперед оцінить якість її виконання;

с) докладете зусиль, щоб вкластися в строки, запропоновані керівником, однак не гарантую високої якості її виконання. У нашому колективі основне — вчасно виконати роботу.

12. Уявіть, що кабінет вашого керівника тимчасово зайнятий (на ремонт), тому йому кілька днів доведеться попрацювати у вашому кабінеті. Що ви при цьому почуватимете?

а) ви постійно будете нервувати, відчувати страх, боятися зробити якусь помилку в його присутності;

б) будете цьому дуже радий, тому що це зайва можливість обмінятися досвідом роботи з досвідченою, цікавою людиною;

с) присутність керівника ніяк не відобразиться на вашій роботі.

13. Ви повернулися з курсів підвищення кваліфікації, довідалися багато корисного й цінного для вашої роботи. Керівник дав вам невелике доручення і ви для його виконання використали здобуті на курсах знання. Як ви думаєте, які будуть дії вашого керівництва?

а) обов'язково зацікавиться тим, що йому поки невідомо, докладніше розпитає вас про інші нововведення;

б) не надасть цьому факту ніякого значення;

с) зволіє, щоб ви звернулися до його особистого досвіду у виконанні схожих доручень, тобто порадить виконати доручене завдання так, як йому б цього хотілося.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ			
1.	a-0	b-1	c-2
2.	a-1	b-0	c-2
3.	a-2	b-0	c-1
4.	a-1	b-2	c-0
5.	a-0	b-2	c-1
6.	a-0	b-2	c-1
7.	a-2	b-0	c-1
8.	a-0	b-2	c-1
9.	a-2	b-1	c-0
10.	a-0	b-1	c-2
11.	a-1	b-2	c-0
12.	a-0	b-2	c-1
13.	a-2	b-0	c-1

Інтерпретація результатів

Від 0 до 10 балів. Керівник вашого підприємства воліє самотійно приймати всі рішення, до кінця відстоює свою позицію, всі ідеї співробітників ретельно обмірковує, однак не завжди до них прислухається. Він завжди діє по одній і тій самій схемі, що, на його думку, підходить для всіх випадків життя, тому всі нововведення сприймає неохоче, насторожено. У своїй управлінській діяльності він керується принципом: критика одного співробітника — стимул для активної роботи інших працівників.

Від 11 до 20 балів. «Колектив насамперед!» — такий девіз вашого керівника, тому основне для нього — доброзичлива атмосфера в колективі. Він завжди прислухається до думки своїх співробітників, до обговорення питань, пов'язаних з модернізацією виробництва, впровадження нових технологій. До обрання працівників на нові посади активно залучаються всі члени трудового колективу. Ваш керівник охоче йде на компроміси, не любить критики, прагне працювати з людьми, які є професіоналами у своїй справі, у разі виникнення виробничих проблем звертається тільки до них.

Від 21 і більше. Ваш керівник наділений чудовими організаторськими здібностями, він швидко приймає важливі рішення, з інтересом стежить за новими ідеями, активно впроваджує їх у виробництво. У разі виникнення виробничих проблем, не

боїться звертатися за порадою до інших співробітників, охоче погоджується з їхньою думкою, якщо вона розумна і раціональна. Серед його безумовних переваг вимогливість, об'єктивність, уміння критикувати співробітників, не зачіпаючи їхнього самолюбства.

Додаток Д

ТЕСТ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ІНДЕКСУ ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ КАРЛА СІШОРА [36].

Тестове завдання

I. Як Ви оцінили б свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу.
2. Беру участь в більшості видів діяльності.
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
4. Не відчуваю, що є членом групи.
5. Живу і існую окремо від неї.
6. Не знаю, важко відповісти.

II. Перейшли б Ви в іншу групу, якби Вам випала така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше перейшов би, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше за все, залишився б у своїй групі.
5. Дуже хотів би залишитися в своїй групі.
6. Не знаю, важко сказати.

III. Які взаємини між членами Вашої групи?

1. Краще, ніж в більшості колективів.

2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості класів.
4. Не знаю, важко сказати.

IV. Які у Вас стосунки з керівництвом?

1. Краще, ніж в більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості класів.

V. Яке ставлення до справи (навчанні і т. П.) У Вашому колективі?

1. Краще, ніж в більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості колективів.

Ключ до тесту визначення індексу групової згуртованості Сішора

Тест визначення індексу групової згуртованості Сішора дозволяє оцінити надзвичайно важливий параметр - ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле.

Тест складається з п'яти запитань з декількома варіантами відповідей на кожен. Відповіді кодуються в балах відповідно до наведеної таблиці.

Максимальна сума балів - 19, мінімальна - 5.

Опрацювання результатів

Індекс групової згуртованості колективу визначається за формулою:

$$S_c = \frac{S}{n}$$

де S – загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками;

n – кількість учнів, що приймала участь в дослідженні.

Додаток Е

Зведена соціометрична матриця показників блоку питань взаємин і довіри

Від \ до	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог	к-сть віданих виборів		
											+	-	всього
гол. Бухгалтер		+++	++		++		++		-		8	2	10
бухгалтер	++++		++		++++	-					10	1	11
юрист	+++					+++	-			+	7	1	8
коректор		+			+	+	+				4	0	4
головний технолог	+		-			++++				-	5	2	7
директор	++++ -				++++		+++			+	12	1	13
редактор	+	-	-			+++			+		5	2	7
оператор				+++++	+	-					6	1	7
дизайнер	-				-			++++		+	5	2	7
маркетолог				+		+		+	+		4	0	4
+	13	4	4	6	12	12	5	5	2	3			
-	2	1	2	0	1	2	2	0	1	1			
Всього	15	5	6	6	13	14	7	5	3	4			78

Зведена соціометрична матриця показників щодо лідерства та авторитету

Від до \	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог	+	-	всього
гол. Бухгалтер		+		+	++	+					5		5
бухгалтер	+++				+++	+					7		7
юрист	+++				+	++					6		6
коректор	+	+			++		+				5		5
головний технолог						++					2		2
директор	+				+++						4		4
редактор	+				++	++					5		5
оператор					+						1		1
дизайнер					+	++					3		3
маркетолог						+++					3		3
+	9	2	0	1	15	14	1	0	0	0			
-													
Всього	9	2	0	1	15	14	1	0	0	0			41

Зведена соціометрична матриця показників щодо співпраці та ефективності

Від до \	гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	маркетолог	+	-	всього
гол. Бухгалтер						+		+	+		3		3
бухгалтер						++	++				4		4
юрист							+				1		1
коректор					+	+			+		3		3
головний технолог						+					1		1
директор					+						1		1
редактор											0		0
оператор					+	+					2		2
дизайнер	+					++					3		3
маркетолог	++										2		2
+	3	0	0	0	3	8	3	1	2	0			
-													
Всього	3	0	0	0	3	8	3	1	2	0			20

Вправи для зняття тривожності і стресу [58].

Вправа «Релаксація на контрасті»

Щоб ефективно зняти м'язове напруження, спочатку треба його посилити.

Якщо обстановка навколо напружена й ви відчуваєте, що втрачаєте самовладання, цей комплекс можна виконати прямо на місці, за столом, практично непомітно для навколишніх.

1. Так сильно, як можете, напружте пальці ніг. Потім розслабте їх.
2. Напружте й розслабте ступні ніг.
3. Напружте й розслабте гомілки.
4. Напружте й розслабте коліна.
5. Напружте й розслабте стегна.
6. Напружте й розслабте сідничні м'язи.
7. Напружте й розслабте живіт.
8. Розслабте спину й плечі.
9. Розслабте кисті рук.
10. Розслабте передпліччя.
11. Розслабте шию.
12. Розслабте лицьові м'язи.
13. Посидьте спокійно кілька хвилин, насолоджуючись повним спокоєм. Коли вам здається, що повільно пливете,— ви повністю розслабилися.

Вправа «Піджак на вішалці»

Зняти напруження в м'язах можна не лише, лежачи або сидячи, а й стоячи чи навіть ідучи. Для цього достатньо уявити себе «без кісток», зробленим ніби з гуми, або уявити своє тіло піджаком, що висить на вішалці. Порухайте тілом, яке, наче вільно висить на хребті. Відчуйте, як вільно гойдаються руки, плечі, тазовий пояс, коли ви рухаєте хребтом

Коли людина хвилюється, її дихання прискорюється і стає поверхневим. Щоб не допустити надмірної емоційної реакції під час стресових ситуацій, потрібно стежити за тим, щоб дихання залишилося глибоким і повільним.

Вправа «Ритмічне дихання»

Помітивши, що ви починаєте хвилюватися, напружуватися, обурюватися, починайте дихати за таким принципом: вдихаючи, рахуйте до трьох, видихаючи, також рахуйте до трьох. Потім спробуйте зробити видих іще тривалішим: видихаючи, рахуйте до п'яти, до семи тощо.

Вправа «Рахунок»

Цю вправу можна робити в будь-якому місці. Потрібно сісти зручніше, скласти руки на колінах, поставити ноги на землю й знайти очима предмет, на якому можна зосередити свою увагу.

1. Почніть рахувати від 10 до 1, на кожному рахунку роблячи вдих і повільний видих. (Видих має бути помітно довше вдиху.)
2. Заплющіть очі. Знову порахуйте від 10 до 1, затримуючи подих на кожному рахунку. Повільно видихайте, уявляючи, як з кожним видихом зменшується й нарешті зникає напруження.
3. Не розплющуючи очі, рахуйте від 10 до 1. Цього разу уявіть, що видихуване вами повітря пофарбоване в теплі пастельні тони. З кожним видихом кольоровий туман стає густішим, перетворюється на хмари.
4. Пливить ласкавими хмарами доти, поки очі не розплющуються самі.

Щоб знайти потрібний ритм рахунку, дихайте повільно й спокійно, відгороджуючись від усіляких хвилювань за допомогою уяви. Цей метод дуже добре послаблює стрес.

Через тиждень почніть рахувати від 20 до 1, ще через тиждень — від 30, і так до 50. В основу наступних методів психологічної саморегуляції покладено роботу з образами уяви для регуляції емоційного стану людини. Адже свідомо створені образи впливають на організм людини майже так само, як і реальний досвід.

Вправа «Стирання інформації»

Розслабтеся. Заплющіть очі. Уявіть, що перед вами лежить чистий аркуш паперу, олівці, гумка. Подумки намалуйте на аркуші негативну ситуацію, яку б вам хотілося забути. Це може бути реальна картинка, образна ситуація. Подумки візьміть гумку й послідовно «втирайте» з аркуша цю негативну інформацію, доки не зникне ця картинка. Знову заплющіть очі й уявіть собі той самий аркуш паперу. Якщо картинка не зникла, знову візьміть гумку й «втирайте» її до повного зникнення.

Такі методи використовують також задля зниження концентрації уваги на стресогенному чиннику.

Вправа «Ворона на шафі»

Якщо певна людина викликає у вас негативні емоції, а вам доводиться взаємодіяти з нею, можна зменшити своє напруження, подумки домальовуючи реальну картину ситуації. Наприклад, уявіть цю людину дуже маленькою, у смішному вбранні або розташуйте її на значній відстані від себе, у дивному місці, змініть в уяві тембр її голосу тощо. Тобто віднайдіть такі доповнення до психотравмувальної ситуації, що зроблять її кумедною або незначущою для вас.

Вправа «Настрій»

Кілька хвилин тому ви почули погану новину чи закінчилася неприємна розмова... Як зняти неприємний осад? Візьміть фломастери. Розслаблено, лівою рукою намалуйте абстрактний малюнок: кольорові нитки, лінії-сюжети, фігури. Важливо

при цьому повністю зануритись у свої переживання, вибрати колір і провести лінії так, як вам хотілося б, щоб вони цілком збігалися з вашим настроєм.

Намагайтеся уявити собі, що ви переносите свій сумний настрій на папір. Закінчили малюнок? А тепер перегорніть аркуш і на звороті напишіть 5—7 слів, які відображають ваш настрій, ваші почуття. Довго не думайте і не намагайтеся бути ввічливими: необхідно, щоб слова виникали спонтанно, без спеціального контролю. Після цього ще раз продивіться ваш малюнок, ніби заново переживаючи свій настрій, перечитайте слова, і з задоволенням, емоційно, розірвіть аркуш, викиньте його в кошик.

Ви помітили? Всього 5 хв, а ваш зіпсований настрій уже зник, він перейшов у малюнок і був знищений.

Тренінг "Профілактика професійного вигорання" Юлії Михальчук [42].

Мета: познайомити учасників тренінгу з метою та завданням тренінгових занять. Розкрити поняття: «тренінг», «стрес» та «емоційне вигорання». Розвивати рефлексивні навички. Сприяти встановленню контакту між учасниками та виявлення їхніх внутрішніх переживань

Хід заняття:

1. Вправа: «Моя колега...»

Мета: підготувати учасників до роботи, створити комфортну атмосферу, хороший настрій, сприяти згуртованості групи.

Хід вправи: психолог вітається з групою. Просить учасників по черзі назвати ім'я своєї колеги зліва та розказати про неї щось хороше, приємне. Психолог вітається першим і передає естафету колезі зліва.

Психолог пропонує скласти правила групи, за якими будуть працювати всі учасники:

- Щирість у спілкуванні.
- Принцип «тут і тепер».
- Таємниця.
- Не критикувати.
- Активна участь.
- Повага до мовця.
- Довіра.

2. Вправа : «Мене турбує у моїй роботі ...»

Мета: встановлення контакту між учасниками та виявлення їхніх внутрішніх переживань.

Матеріал: фломастери, аркуші паперу (можна у вигляді якоїсь фігури)

Хід вправи: психолог пропонує записати на аркуші паперу ті проблеми, які турбують педагогів щодо їхньої професійної діяльності та передати йому, після чого зачитує та пропонує обговорити дану проблему

Інформаційне повідомлення «Синдром «емоційного вигорання». (Додаток №1)

Рефлексія: поділіться вашими емоціями і почуттями, чи важко вам було визначити, що саме турбує вас у вашій роботі?

3. Вправа: «Стаканчик»

Мета: допомогти учасникам групи зрозуміти поняття «стрес»

Матеріал: пластиковий стаканчик, папір, ручка

Хід вправи: психолог ставить на долоню м'який стаканчик і говорить учасникам: "Цей стаканчик – для ваших найприємніших спогадів, почуттів, бажань. У нього ви можете покласти те, що для вас важливе і цінне, і те, що ви любите." (записують на папері і кидають у стаканчик) Протягом кількох хвилин у кімнаті тиша, раптом ведуча зіймає цей стаканчик. Потім ведеться обговорення того, що відчували учасники і що їм захотілося зробити.

Запитання до учасників:

- Коли виникають такі почуття?
- Хто ними керує?
- Куди вони зникають потім?

Рефлексія: "Те, що ви зараз пережили – це реальний стрес, реальне напруження, і те, як ви це пережили, і є ваша справжня реакція на стрес, реакція на проблеми, які виникають у вас у спілкуванні з іншими людьми "

4.Вправа :«Мій емоційний стан»

Мета:вчити учасників визначати свій внутрішній стан та уміти його висловлювати

Матеріал: аркуші паперу формату А3, фломастери

Хід вправи: психолог пропонує учасникам об'єднатися у 3 групи. Кожній групі потрібно підготувати презентацію на тему: «Як зберегти душевну рівновагу в стресові ситуації», після завершення роботи презентувати (Додаток №2)

Рефлексія: що ви взяли для себе з даної вправи? якими методами будете користуватися у житті?

Підсумок вправи «Мій емоційний рівень»

Отже, важливо навчитись звертати увагу на позитивні моменти життя і вміти бути вдячними за них. Негативне запитання «За що?» бажано перетворювати на позитивне «Для чого?». Для чого у моєму житті з'явилась та чи інша неприємна ситуація? Які висновки я маю з неї зробити? Чого я маю в цій ситуації навчитись?

Якщо з таких позицій підходити до життєвих ситуацій, то вони перестають сприйматися як проблеми, і життя починає сприйматись як школа, де події і ситуації складаються таким чином, щоб ми могли навчитись саме тому, що нам потрібно.

Пам'ятайте, що подібне притягує подібне: чим ми цей світ наповнюємо через думки, емоції, вчинки, те до нас і повертається. Як говориться у відомій приказці: «Що посієш, те й пожнеш».

5. Вправа «Самодіагностика ознак вигорання»

Мета:визначити рівень професійного виснаження

Зміст вправи:кожен учасник отримує заздалегідь підготовлені тренером бланки нижче перерахованих діагностичних методик (додаток 1) та почергово заповнює їх:

6. Рефлексія

Кожен учасник практичного заняття завершує речення: «Я сьогодні...», «Для мене сьогоднішня зустріч...» також відмітити, з яким настроєм завершує сьогоднішню зустріч.

Вправа «Моя конфліктологічна позиція»

Мета: стимулювання внутрішніх ресурсів, розвиток інтересу до самопізнання, упевненості в своїх можливостях, виявлення шляхів подальшого професійного розвитку. Рекомендації до виконання. У верхній частині аркуша паперу пишеться своє ім'я. Нижче вказується все, в чому виявляється «конфліктологічна позиція». Аркуш ділиться вертикальною лінією на дві частини. Ліва частина позначається знаком «+», права – знаком «-». У частині з позначкою «+» перелічується все, що сприяє вияву та стійкості власної конфліктологічної позиції, розвитку творчості, під позначкою «-» те, що заважає її вияву та гальмує її прояв.

Пропонується поміркувати й написати, що саме необхідно зробити для подолання всіх перелічених «перешкод». Обговорення. Ваші враження від вправи? Що може бути «перешкодами» для формування власної конфліктологічної позиції?

Гра «Стратегії конфліктної поведінки»

Мета: формування вміння використовувати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності, виявляти доцільність їх застосування в тому чи іншому випадку. Рекомендації до виконання. Учасники гри ознайомлюються з інформацією, що дії людини в конфліктній ситуації часто є подібними до поведінки тварин: - перша стратегія – «черепаха» – людям цього типу притаманне бажання сховатися від проблем під «панцир». Це представники позитивного консерватизму, у спокійній ситуації вони підтримують колег, але в складній ситуації можуть підвести; - друга стратегія – «акула» – головним для людей цього типу є досягнення мети та виконання виробничих завдань. Їх не хвилює ставлення колег («Ваша любов мені ні до чого»). «Акули» є важливими для колективу, оскільки, рухаючись до власної мети, вони можуть вивести колектив зі складної ситуації; - третя стратегія – «ведмежа» – люди цього типу намагаються згладжувати гострі кути для того, щоб у колективі були дружні стосунки. Знаючи турботи й інтереси кожного, вони вчасно підтримують у важку хвилину. Але при цьому вони можуть повністю забути кінцеву мету своєї діяльності, тому що для них найбільш важливим виявляються людські стосунки; - четверта стратегія – «лисиця» – представники цього типу завжди прагнуть досягти компромісу. Вони не просто хочуть, щоб усім було добре, але стають активними учасниками будь-якої діяльності, іноді навіть через хитрощі та обман, намагаючись досягти мети;

- п'ята стратегія – «сова» – представники цього типу ніколи не будуть уникати

складних ситуацій, проте вони можуть пожертвувати добрими стосунками заради обраної мети. Вони обирають стратегію чесної й відкритої боротьби. Учасникам пропонується кілька конфліктологічних ситуацій, розвиток яких вони розігрують в парах. Розподіл ролей можна вести за бажанням – хто з ким хоче бути разом у грі. Далі пропонується продемонструвати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності. Обговорення. Які Ваші враження від роботи Вашої групи та колег з інших груп? Який досвід Ви отримали у ході гри?

Гра «Скептики й оптимісти»

Мета: набуття навичок об'єктивного аналізу конфліктологічної ситуації. Рекомендації до виконання. На початку гри ведучий читає певне твердження, пов'язане з конфліктом, обґрунтовуючи його. Слово надається іншому гравцеві, завданням якого є повторення заключної частини фрази ведучого й її спростування, знаходження негативних сторін. Наступний учасник повторює кінець фрази попереднього гравця, але, акцентуючи на її позитивних сторонах. Завершення діалогу, в якому чергуються твердження, передбачає опис «плюсів» та «мінусів» конфлікту. Обговорення. Чи допоможе отриманий Вами ігровий досвід у професійній діяльності? Розкажіть, що Ви відчували і думали у ході гри?

Додаток М

Тренінгове заняття для налагодження міжособистісних стосунків

Мета: навчити працівників навикам конструктивного спілкування; розвивати вміння відстоювати свій погляд. Ознайомити учасників із видами спілкування та навчити їх прийомам активного слухання; формувати навички безоцінного спілкування.

Основні завдання:

- розширити знання слухачів про тренінг як форму організації навчально-виховної роботи;
- надати систематизоване уявлення про зміст та структуру спілкування як процесу комунікації та взаємодії;
- підвищити комунікативну грамотність.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

Тривалість: 80 хв.

Гра-розминка «Емоція по колу» (10 хв)

Мета: створити позитивний настрій; закріпити розпізнавання емоцій.

Інструкція: учасники тренінгу за допомогою міміки по черзі зображають певну емоцію, інший стан, решта по черзі повторюють її. Гра завершується, коли всі учасники передадуть свої емоції. Питання для обговорення: – Чи легко було показувати та передавати власну емоцію? – Чи складно було відображати чужі емоції? – Що ви відчули, коли передавали позитивну емоцію? – А що – передаючи негативну або нейтральну

Вправа «Прогноз погоди» (10 хв)

Мета: зняти емоційну напругу, створити настрій.

Інструкція: візьміть аркуш паперу й олівець та намалюйте малюнок, який відображатиме ваш настрій. Ви можете показати, що у вас зараз «погана погода» чи «штормове попередження», а може навпаки для вас світить яскраве сонце. Після того, як всі намалюють, відбувається обмін враженнями, кожен розповідає про те, що він відчував, коли зображував свій настрій. Тренер задає запитання: «Який настрій зараз?», «Що змінилося?».

Рольова гра «Рекламний ролик» (15 хв)

Мета: розвивати вміння слухати, спостерігати та передавати свої спостереження, не оцінюючи їх. Навчити розуміти інших людей. Підвищити комунікативну грамотність.

Інструкція: всім відомо, що таке реклама. Кожен день ми бачимо рекламу на екранах наших телевізорів. Пропоную уяви ти, що кожен із нас створює свій ролик. Наше завдання – представити об'єкт реклами так, щоб підкреслити найліпші сторони, зацікавити ним. Усе – як у звичайній діяльності рекламної служби. Але нюанс – об'єктом реклами є учасники нашої групи. Кожен із вас витягне карточку, на якій написано ім'я одного з учасників. Може статися, що вам випаде карточка з вашим ім'ям, тоді ви прорекламуєте себе. В нашій рекламі діяти ще одна умова:

ви не повинні називати ім'я людини, яку рекламуєте. У рекламному ролику повинні бути ві добра жіні найважливіші характеристики. Кожен ролик повинен тривати не більше хвилини. Після цього група відгадуватиме, хто з її учасників був представлений у цій рекламі. За необхідності можете використовувати різні предмети, які знаходяться в ауді торії, та просити учасників про допомогу. Час на підготовку – 7 хв. Після завершення вправи – обговорення: «Що найбільше сподобалось?», «Чи легко було виконувати це завдання?», «Що викликало труднощі?»

Інформаційне повідомлення «Слухати – розуміти» (10 хв) «Розмова – це змагання, в якому першого, хто затримав подих, оголошують гарним співрозмовником». Під час спілкування між людьми відбувається доволі складний процес порозуміння. Невміння слухати часто стає основною причиною неефективного спілкування, непорозуміння і навіть конфліктів. А хіба це складно – слухати? Здається, для цього досить просто помовчати, доки співрозмовник говорить. Річ у тім, що рівень нашої уваги нестабільний, він коливається. Побічні думки спотворюють зміст повідомлення. Наш емоційний стан теж відволікає увагу від того, про що говорить співрозмовник, і ми «відключаємося» або подумки готуємо гідну відповідь, пропускаючи чимало важливої інформації. Вміння слухати є найважливішою умовою ефективного спілкування. Активне слухання – це не просто мовчання, а й активна діяльність, своєрідна робота, якій передують прагнення почути, інтерес до співрозмовника.

Вправа «Згода, незгода, оцінка» (10 хв)

Мета: показати та засвоїти механізми створення ефективної комунікації. Інструкція: учасники об'єднуються в три групи. Кожній групі дається картка з варіантом завдання:

- Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте згоду.
- Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте незгоду.
- Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте оцінювання дій або вчинків іншої людини.

На виконання дається 5 хв. Після цього кожна група демонструє результати своєї роботи. Висловити згоду тобі допоможуть такі фрази: – Це не викликає заперечень (сумніву)... – Я готовий із цим погодитися – Мені близькі ці думки ... – Я поділяю (підтримую) думку ... 23 – Я теж хотів це (про це) сказати ... – Моя позиція цілком збігається ... – Ніхто і не заперечує ... Ти не скривдиш іншого, якщо вираження своєї незгоди почнеш зі слів: – Мені так не здається ... – Я думаю по-іншому (навпаки) – Я дотримуюсь іншої думки ... – У мене інший (протилежний) погляд ... – Я дозволю собі не погодитися з вами ... – На жаль, не можу погодитися з вами ... – Мені хотілося б висловити свою незгоду ... 6. Психогімнастика «Атоми і молекули» (5 хв) Інструкція: давайте зараз порухаємося, як атоми. Всі ви знаєте, що атоми рухаються в будь-якому напрямку і з будь-якою швидкістю, це так званий броунівський рух. За моєю командою всі об'єднуються в

«молекули», в кожній з яких стільки атомів, скільки я назву (спершу учасники об'єднуються у пари, пізніше – у трійки, п'ятірки для того, щоб процес поділу на підгрупи був спонтаннішим).

Вправа «Стереотипні окуляри» (5 хв)

Мета: закріпити вміння ефективної комунікації; поважати думку іншого та його особистість.

Інструкція: між двома учасниками розташовують аркуш паперу формату А4 із зображенням цифри «6» так, щоб один із них бачив лише цифру «9», а другий – «6». Вони розігрують діалог із приводу того, що вони бачать, намагаючись пере конати партнера у своїй правоті. Коментар: небажання зрозуміти іншого, впевненість, що ваша думка єдино правильна, невміння зняти свої «стереотипні окуляри» – найкоротший шлях до непорозуміння, а відтак і до виникнення конфлікту.

Отже, якщо ви прагнете до продуктивного спілкування, необхідно поводитися так, щоб не ображати партнера, поважати думку іншого та його особистість, індивідуальні особливості, захоплення тощо. Таке спілкування називається толерантним. Давайте по черзі будемо називати ознаки толерантної особистості, які найхарактерніші для вас. 8. Підведення підсумків (5 хв) Учасники продовжують речення: – Сьогодні на занятті я робив(ла).... – Під час заняття я відчував(ла)... – Сьогодні я довідався(лась)... – Надалі я буду застосовувати (користуватися)... На завершення заняття учасники групи сідають у коло й обмінюються враженнями (рефлексія власних відчуттів та самооцінювання емоційного стану).

Додаток Н

Мозковий штурм по-японськи [38].

В основі даної техніки, розробленої японцями Кобаясі і Кавакіта, лежить усвідомлення необхідності єдиного для всіх учасників групи підходу до визначення і вирішення проблеми. Цією техніку ще іноді називають «рисова градом».

Визначення проблеми:

Керівник групи перераховує всі поняття, які стосуються теми (наприклад, продаж, витрати, дистриб'юторські послуги, конкуренція).

Кожен з учасників записує на картках чинники, пов'язані з розглянутою проблематикою, - один факт на одну картку. Факти повинні бути значущими і мати безпосереднє відношення до досліджуваної теми.

Ведучий збирає і перерозподіляє картки так, щоб нікому не дісталися колишні.

Учасники групи вибирають ті картки, які пов'язані із запропонованим їх увазі висловлюванням. З цих карток складається набір.

Ведучий зачитує зміст однієї з карток.

Група дає набору назву, що відображає, на загальну думку, сутність всіх представлених в наборі фактів. Назва повинна відповідати наступним вимогам: його зміст повинен бути похідним від набору фактів, воно не повинно бути занадто загальним, воно не повинно бути простим перерахуванням фактів з набору. Даючи набору назва, група підсумовує всі наявні в розпорядженні факти і потім витягує з них суть проблеми.

Учасники групи об'єднують в набори інші факти - кожен під своєю назвою. Потім все набори складаються в один, з яким група дає назву, що відображає сутність заключного набору.

Цей заключний комплексний набір буде максимально наближений до суті проблеми і її визначення. Можливо, слід переставити ключові слова, щоб виникло ясне і чітке визначення проблеми.

Коли в групі з'являється загальне розуміння завдання, відбувається зближення позицій учасників; всі присутні погоджуються з визначенням проблеми; в процесі спільного обговорення учасники групи починають відчувати «відчуття ліктя».

Назва заключного набору повинне виражати єство всіх пропозицій. Ведучий задає групі питання: «Що об'єднує всі запропоновані ідеї?» Пошуки відповіді викличуть безліч думок, і ведучий зможе вибрати і згрупувати найцікавіші з них.

Додаток П

Рекомендації з розпізнавання ознак психологічних проблем [57].

1. Вступ

Мета навчання: Навчити працівників розпізнавати ознаки психологічних проблем у себе і колег, щоб запобігти важким наслідкам.

Очікувані результати: Учасники зможуть ідентифікувати ознаки стресу, тривоги, депресії та інших психологічних проблем і знати, як реагувати.

2. Ознаки психологічних проблем

Фізичні ознаки: Втома, зміни у вазі, проблеми зі сном.

Емоційні ознаки: Постійне почуття тривоги, роздратованість, депресія.

Поведінкові ознаки: Зниження продуктивності, відсутність інтересу до роботи, ізоляція від колег.

Когнітивні ознаки: Проблеми з концентрацією, забутливість, негативні думки.

3. Види психологічних проблем

Стрес: Причини, симптоми та методи подолання.

Тривога: Як розпізнати тривожні розлади і що робити.

Депресія: Виявлення депресивних станів та їх лікування.

Професійне вигорання: Симптоми та запобігання вигоранню.

4. Техніки допомоги

Активне слухання: Як підтримати колегу в скрутну хвилину.

Ментальне здоров'я: Прості методи релаксації та управління стресом.

Розповсюдження інформації: Роздача матеріалів з порадами щодо підтримки ментального здоров'я.

5. Практичні вправи

Рольові ігри: Відтворення ситуацій для практики розпізнавання ознак психологічних проблем. Приклади і ситуації для рольових ігор:

Ситуація 1: Стрес на роботі

Сценарій: Один учасник грає роль співробітника, який зазнає сильного стресу через обсяги роботи. Інший учасник грає роль колеги, який помічає ознаки стресу і намагається допомогти. Ціль: Навчитися розпізнавати ознаки стресу та пропонувати підтримку.

Ситуація 2: Тривога перед важливою зустріччю

Сценарій: Один учасник грає роль співробітника, який відчуває сильну тривогу перед важливою презентацією. Інший учасник грає роль колеги, який намагається заспокоїти та підтримати. Ціль: Навчитися розпізнавати ознаки тривоги та застосовувати техніки заспокоєння.

Ситуація 3: Депресія після невдалої події

Сценарій: Один учасник грає роль співробітника, який переживає депресію після невдачі в проекті. Інший учасник грає роль колеги або керівника, який виявляє підтримку. Ціль: Навчитися розпізнавати ознаки депресії та пропонувати емоційну підтримку.

Ситуація 4: Професійне вигорання

Сценарій: Один учасник грає роль співробітника, який вигорів через перевантаження роботою. Інший учасник грає роль колеги або керівника, який пропонує способи зниження навантаження та допомогу. Ціль: Навчитися розпізнавати ознаки вигорання та впроваджувати стратегії запобігання.

Ситуація 5: Конфлікт у колективі

Сценарій: Два учасники грають ролі співробітників, які вступили в конфлікт. Інші учасники виступають в ролі посередників, які намагаються вирішити конфлікт.

Ціль: Навчитися розпізнавати ознаки конфлікту та ефективно його вирішувати.

Дебрифінг: Після закінчення гри організуйте обговорення. Задайте учасникам питання про їхній досвід, що вони навчилися і як це можна застосувати у реальних робочих ситуаціях.

Зворотній зв'язок: Надайте конструктивний зворотній зв'язок кожному учаснику. Заохочуйте їх до обміну думками.

Ці рольові ігри допоможуть колективу розвинути навички розпізнавання та реагування на ознаки психологічних проблем.

Рекомендації навчання працівників з надання ППД:

1. Вступ

Мета: Пояснити важливість ППД та її роль у підтримці психологічного здоров'я.

Очікувані результати: Учасники будуть ознайомлені з основами ППД та зможуть надавати підтримку колегам у кризових ситуаціях.

Перша психологічна допомога (ППД) – це сукупність заходів загальнолюдської підтримки та практичної допомоги ближнім, які відчують страждання і потребу. ППД включає:

- ненав'язливе надання практичної допомоги та підтримки;
- оцінку потреб і проблем;
- надання допомоги у задоволенні нагальних потреб (наприклад, таких як їжа, вода, інформація);
- вміння вислуховувати людей, але не примушуючи їх говорити;
- вміння втішити і допомогти людині заспокоїтися;
- надання допомоги в отриманні інформації, встановленні зв'язку з відповідними службами і структурами соціальної підтримки;
- захист від подальшої шкоди.

Завдання ППД:

- формувати відчуття безпеки, зв'язку з іншими людьми, спокою і надії;
- сприяти доступу до соціальної, фізичної та емоційної підтримки;
- зміцнювати віру в можливість допомогти собі та оточуючим.

Хто потребує ППД?

ППД призначена для людей, які знаходяться в стані дистресу в результаті щойно пережитого або поточної важкої кризової події. Таку допомогу надають як дорослим, так і дітям.

Однак не кожна людина, яка пережила кризову подію, потребує ППД або прагне її отримати. Не можна нав'язувати допомогу тим, хто її не бажає, але завжди треба бути з тими, хто, можливо, захоче отримати підтримку.

Бувають ситуації, коли люди потребують серйознішої допомоги, ніж ППД. Ті, які надають ППД, мають розуміти межі власних можливостей і звертатися за допомогою до професіоналів – медичних працівників, психологів, представників

соціальних служб, органів місцевого самоврядування або громадських організацій присутніх на місці події.

Важливо знати як і вміти спілкуватися з людиною, яка знаходиться в стані дистресу. Люди, які пережили кризову подію, можуть перебувати в пригніченому стані, відчувати тривогу або сум'яття. Деякі звинувачують себе у тому, що сталося. Зберігаючи спокій і проявляючи розуміння, треба допомагати людині пережити стрес, відчуті себе в безпеці, відчуті, що її захищають, розуміють, поважають і піклуються про неї належним чином. Люди, що пережили стресову ситуацію, можливо, захочуть розповісти, що з ними сталося. Вислухати чийсь розповідь – це вже велика підтримка. Однак важливо не примушувати людей розповідати про пережите. Деякі люди не хочуть говорити про те, що сталося, або про свої особисті обставини. При цьому для них може бути важливо, щоб хтось просто був поруч, нехай і мовчки. Треба сказати їм, що підтримка буде поблизу, якщо вони захочуть поговорити, або запропонувати їм практичну допомогу, наприклад, їжу або склянку води. Не можна казати занадто багато, треба надати людині побути в тиші. Можливість трохи помовчати дасть людині перепочинок і може підштовхнути її поділитися з кимось своїми переживаннями, якщо вона того забажає.

2. Принципи ППД

Залишайтеся спокійними: Спокійна реакція допомагає заспокоїти людину, яка знаходиться у стресі.

Слухайте активно: використовуйте техніки активного слухання, такі як парафраз та рефлексія.

Не засуджуйте: не осуджуйте і не критикуйте людину за її емоції чи поведінку.

Забезпечити конфіденційність: гарантувати, що інформація буде зберігатися конфіденційно.

Важливо вміти слухати людей, щоб зрозуміти становище, в яке вони потрапили, їхні потреби, щоб допомогти їм заспокоїтися і надати необхідну допомогу. Коли розмовляєте з людиною, важливо слухати: очима, демонструючи пильну увагу; вухами, щоб дійсно почути, що саме турбує людину; серцем, із співчуттям і повагою.

Звертаючись до людей, які, можливо, потребують підтримки:

- Звертайтеся з повагою і відповідно до їх культури.

- Представтеся: скажіть своє ім'я та організацію.
- Запитайте, чи потребують вони допомоги, якої саме.
- По можливості, знайдіть безпечне і тихе місце для розмови.
- Створіть елементарні комфортні умови (наприклад, дайте води).
- Намагайтеся забезпечити безпеку потерпілого: виведіть людину з місця, де їй загрожує безпосередня небезпека, якщо це можна зробити без ризику; спробуйте захистити людину від зайвої уваги, захищаючи її право на приватне життя і гідність; якщо людина пригнічена, спробуйте не залишати її наодинці.
- Вислуховуйте людей і спробуйте їх заспокоїти.
- Будьте поруч.
- Не змушуйте людей розповідати про пережите.
- Уважно вислухайте, якщо люди все ж захочуть поговорити про те, що сталося.
- Якщо людина пережила сильний стрес спробуйте її заспокоїти і переконайтеся, що вона не буде перебувати на самоті.
- Підтримуйте зоровий контакт з людиною під час розмови.

3. Як розпізнати психологічну кризу

Фізичні ознаки: Тремтіння, посилене серцебиття, проблеми з диханням.

Емоційні ознаки: Паніка, страх, розпач.

Поведінкові ознаки: Апатія, зниження продуктивності, ізоляція від колег.

4. Техніки надання ППД

Почніть розмову: Запитайте, чи можете ви допомогти, і дайте зрозуміти, що ви тут для підтримки.

Слухайте: Дозвольте людині висловитися, не перебивайте.

Підтримка та співчуття: Висловіть свою підтримку і розуміння. Наприклад, "Мені дуже шкода, що ти через це проходиш".

Забезпечте безпеку: Переконайтеся, що людина знаходиться у безпечному місці.

Пропонуйте допомогу: Запропонуйте практичну допомогу, наприклад, зателефонувати до професіонала.

5. Практика

Рольові ігри: Відтворення ситуацій для відпрацювання навичок ППД.

Текст рольових ігор?

Групові обговорення: Аналіз реальних ситуацій та пошук рішень.

7. Підсумки

Відповіді на запитання: Обговоріть питання, які виникли у учасників.

Це не програма, максимум рекомендації. Перейменуйте в тексті.

Соціометрична карта для працівників ТОВ “Терно-граф”

Ім'я: _____

Номер: _____

Дата: _____

Вибрати 2 варіанти, якщо немає потрібного варіанту зробіть позначку в полі немає

1. З ким із колег ви б хотіли працювати над важливим проектом?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

2. До кого з колег ви звернулися б за порадою в складній ситуації?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

3. Кого з колег ви вважаєте надійним і готовим допомогти в будь-який момент?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

4. З ким ви б хотіли спілкуватися на перерві або поза роботою?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

5. До кого ви б звернулися за підтримкою в конфліктній ситуації?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

6. Кого з колег ви вважаєте неформальним лідером у колективі?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7. Кого з працівників ви б рекомендували для керівної посади або для участі в важливих рішеннях?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

8. Хто, на вашу думку, здатний приймати справедливі рішення в конфліктних ситуаціях?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

9. З ким ви б хотіли працювати в команді над складним завданням?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

10. З ким із колег ви найкраще розумієтеся під час роботи?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

11. Кого ви вважаєте найефективнішим працівником у колективі?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

12. Кого з колег ви вважаєте найбільш відкритим у спілкуванні?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

13. З ким з колег ви відчуваєте найбільше психологічне напруження під час роботи?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

14. Кого з колективу ви вважаєте найбільш доброзичливим та чуйним?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає

15. З ким у вас найчастіше виникають труднощі в комунікації?

гол.бухгалтер	бухгалтер	юрист	коректор	головний технолог	директор	редактор	оператор	дизайнер	Немає