

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота (проект)

_____магістр_____
(освітній ступінь)

на тему:

**«ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА
НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ
В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ВДМ-ТРАНС»**

Виконав здобувач спеціальності

053 «Психологія» заочної форми навчання

(шифр і назва освітньої програми, код та назва спеціальності)

Вознюк Алла Василівна

Керівник: к.психол.н., доцент

Шпак Світлана Григорівна

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ГРУПІ	9
1.1. Дослідження сучасних стилів керівництва та теорії управління в науково-психологічній літературі	9
1.2. Соціально-психологічний клімат як важлива умова функціонування групи	38
1.3. Фактори формування соціально-психологічного клімату	45
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ВДМ-ТРАНС»	57
2.1. Методологічні аспекти дослідження залежності соціально-психологічного клімату від стилю керівництва	57
2.2. Аналіз отриманих результатів дослідження стилю керівництва та соціально-психологічного клімату	65
Висновки до другого розділу	80
РОЗДІЛ 3. ПСИХОКОРЕКЦІЙНА РОБОТА ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ТОВ «ВДМ-ТРАНС»	83
3.1. Організація та особливості психокорекційної роботи	83
3.2. Перевірка ефективності психокорекційної програми з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі	91
3.3. Рекомендації керівництву щодо покращення стилю управління та соціально-психологічного клімату в колективі	102
Висновки до третього розділу	110
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стиль керівництва відіграє одну із найважливіших ролей в управлінні персоналом організації. Від стилю керівника щодо роботи з персоналом залежить клімат у колективі, функціонування і розвиток як організації, так і кожного окремого працівника. Стиль є елементом системи керівництва й характеризується індивідуальними особливостями, зумовленими особистістю управлінця. Він виявляється в управлінській діяльності керівника під час розв’язання ситуацій, зумовлених налагодженням стосунків між керівником та підлеглими.

Стиль керівництва виражається в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного і творчого підходу до виконання покладених на нього обов’язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Прийнятий стиль керівництва може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, і так само створювати в колективі особливу атмосферу, сприяти розвитку сприятливих взаємин і поведінки.

Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов’язки у властивому тільки для нього стилі, що зумовлений його особистісними характеристиками й індивідуальними якостями.

Стиль керівництва (лат. – *stilus*, грец. – *stylos* – паличка для письма) є складовою системи керівництва і визначається як характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих, стимулювати їх для досягнення цілей організації.

Теоретичною та методологічною основою роботи стали праці українських і зарубіжних практиків у сфері дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема роботи В.С. Лозниці, Г.В. Щокіна, Дж. Морено та багатьох інших.

Основна роль керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату – мінімізувати рівень конфліктності у колективі. Потрібно враховувати основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів.

Щоб керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

Стан позитивного чи негативного соціально-психологічного клімату залежить від того, який стиль керівництва обере керівник. Але слід пам'ятати, що керівник – це індивідуальна особистість, яка може використовувати комбінування стилів керівництва, наприклад, авторитарного і кооперативного. Кожний керівник створює особливий соціально-психологічний клімат або атмосферу, в якій належить працювати колективу. У зв'язку з цим можна говорити про три основні типи «клімату» керівництва.

Міжособистісна взаємодія працівників та керівника породжує важливий феномен – соціально-психологічний клімат колективу. І саме від того, яким чином складаються стосунки з колегами залежить дуже багато речей – і настроїв, і працездатність, і кінцевий результат, і навіть здоров'я.

Ефективність діяльності підприємства значно залежить від ефективності праці персоналу, що перебуває під впливом свого безпосереднього керівника. Персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності.

Стиль керівництва в контексті управління — це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, що використовуються ним, і турбота про людські відносини або про виконання задачі — все відображає стиль керівництва. Зміст діяльності організації визначений системою посад з окресленими для них

правами і обов'язками, що програмує і регламентує діяльність її виконавців. Від змісту діяльності конкретної установи залежить стиль управління нею.

Принцип стимулювання передбачає передусім мотивацію трудової діяльності з урахуванням використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання виходить з особистої економічної зацікавленості працівників у результатах праці, а моральне — переважно на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, в причетності, в успіху, справедливе ставлення до персоналу і т.п.

Отже, керівник, а саме обраний ним стиль керівництва, особистість керівника є одними з основних факторів, від яких залежить стан соціально-психологічного клімату в колективі, ступінь задоволення людей роботою, умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками.

Метою магістерської роботи є дослідження взаємозв'язку стилю керівництва з соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС».

Об'єктом дослідження – особливості соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС».

Предмет дослідження – взаємозв'язок стилю керівництва з соціально-психологічним кліматом в групі.

Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

1. Здійснити теоретичний аналіз питання взаємозв'язку стилю керівництва з соціально-психологічним кліматом в групі працівників.
2. Провести емпіричне дослідження стилів керівництва та факторів, що впливають на відносини в групі, дослідити взаємозв'язок між стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС».
3. Розробити та апробувати програму психокорекції з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

4. Довести ефективність психокорекційної програми та надати рекомендації керівникам.

Методи дослідження:

- *теоретичні:*

- аналіз і синтез – для вивчення наукової літератури, навчально-нормативної документації, психологічної, педагогічної, методичної та спеціальної літератури, навчальних програм і планів, матеріалів конференцій і періодичних фахових видань;
- узагальнення отриманої інформації; зіставлення – для порівняння різних поглядів на досліджувану проблему, визначення напрямів дослідження та понятійного апарату;
- аналіз та інтерпретація отриманих даних;

- *емпіричні:* для вимірювання рівнів психічних явищ - письмове тестування учасників дослідження:

1. Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.);
2. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера;
3. Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.)
4. Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (модифікація Бойко О.В.);
5. Психогеоетричний тест С. Деллінгер.

- *статистичні:* методи математичної статистики з метою обробки результатів роботи для кількісного та якісного аналізу результатів дослідження.

Теоретико-методологічна основа дослідження. Теоретичною основою дослідження у сфері соціально-психологічного клімату в колективі стали праці українських і зарубіжних практиків, зокрема роботи В.С. Лозниці, Г.В. Щокіна, Дж. Морено та багатьох інших.

Ефективна мотивації праці на підприємстві вивчалася такими вченими як: В.В. Абрамов, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, М.С. Дороніна, Й.С. Завадський, М.І. Карлін, А.М. Колот, Н.П. Любомудрова, В.П. Сладкевич, В.

Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена, та ін.

Питання стилю керівництва висвітлювалися зарубіжними авторами, зокрема Д. Сьюпером, А. Маслоу, К. Альдефером, Дж. Морено та ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що:

- поглиблено уявлення щодо стилю керівництва, соціально-психологічного клімату і мотивації до праці співробітників;
- запропоновано рішення щодо вдосконалення процесу дослідження мотивації працівників підприємства, запропоновані заходи у сфері розвитку нематеріальної мотивації праці, а також заходи щодо організації на підприємстві кімнати психологічного розвантаження;
- досліджено теоретичні й практичні питання щодо ефективного управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці та впровадженні розроблених заходів для покращення навичок спілкування між керівниками та підлеглим персоналом, для покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня мотивації співробітників.

Достовірність та надійність отриманих у ході емпіричного дослідження даних забезпечувалися застосуванням різноманітних процедур та прийомів, взаємопов'язаних методик, поєднанням якісного та кількісного аналізу зібраних даних, використанням апарату математичної статистики для обробки кількісних даних. В дослідженні використовувалися методики, зорієнтовані на вивчення стилю керівництва, соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення рівня мотивації до праці співробітників.

Апробація та публікація матеріалів дослідження. Публікація матеріалів наукового дослідження на тему «ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ» реалізована в Збірнику наукових праць «Креативний простір», Випуск 22. Наукові тези опубліковані в рамках проведення науково-практичної конференції «Креативна

трансформація та модернізація сучасного суспільства», 7-9 листопада 2024 р., м. Харків. 2024. С. 8-10.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводили на базі ТОВ «ВДМ-ТРАНС» (м. Рівне). Участь в дослідження прийняли 78 працівників (35 водіїв та 43 техніки).

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи викладено на 117 сторінках. Список використаної літератури складає 120 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ГРУПІ

1.1. Дослідження сучасних стилів керівництва та теорії управління в науково-психологічній літературі

Однією з найбільш актуальних проблем сучасного бізнесу постає питання особливостей керівництва. Людський фактор стає інтелектуальним доповненням до технологій та різних видів бізнесу.

Концепція лідерства вміщує та розглядає питання організації змін в процесі керівництва. В усіх дослідженнях, щодо цієї теми, розглядаються три аспекти: люди, вплив, мета. Керівник завжди має справу з людьми, із співробітниками компанії, працівниками інших підприємств, прагне здійснити на них вплив, щоб спонукати до конкретних вчинків та дій. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними, вони здійснюються заради визначеної мети.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих, як спосіб змусити їх ефективно і самовіддано працювати для досягнення визначеної мети підприємства, а також здатність спрямувати весь колектив на виконання цих завдань.

Проблеми обрання видів, стилів, способів керівництва є ключовими для досягнення організаційної ефективності. Адже гарний настрій працівників залежить від спілкування в колективі, зокрема з керівником. І ефект від спілкування буде кращим, якщо керівник застосуватиме певний стиль керівництва.

Багато дослідників вважають, що поведінка керівника повинна бути спрямована на створення найбільш позитивного ставлення до підлеглих, які свої цілі ставлять на один рівень з цілями організаційними. Для процвітання та розвитку організації необхідною умовою є правильний вибір працівників і їхня ефективна робота.

Питання використання стилів керівництва в практичній діяльності керівників та виявлення чинників, які зумовлюють вибір цих стилів досліджували О.Л. Шопша, М.Д. Виноградський.

Також питання управління персоналом висвітлювались у вітчизняній та зарубіжній літературі, зокрема В.В. Абрамов, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, Г.А. Дмитренко, М.С. Дороніна, Й.С. Завадський, М.І. Карлін, А.М. Колот, Н.П. Любомудрова, В.П. Сладкевич, Д. Сьюпером, А. Маслоу, К. Альдефером, Дж. Морено та ін.

Поняття «стиль» дослівно перекладається як «стержень для писання на восковій дошці». А пізніше вживалось в значенні «почерк, манера письма». Можна сказати, що стиль керівництва – це «почерк» в діях керівника.

Поняття «стиль керівництва» пов'язане з німецьким вченим К. Левінім, який працював в США. Воно застосовувалось передусім у зв'язку з політичними процесами 30-40 років XX століття.

У працях зарубіжних психологів поняття «лідер» і «керівник» вживаються як тотожні. В англійській, німецькій ті інших мовах не існує диференціації цих понять, обидва позначаються словом «лідер».

За словами фахівців в галузі управління Г. Кунца і З. О'Доннела, «Якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, що встановлені керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб утриматись на роботі. Щоб добитись повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, здійснюючи лідерство».

Аналіз дослідження питання особистості керівника в науковій літературі свідчить, що методологічною основою цього дослідження є проблема лідерства.

Керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Ю.П. Скиданенко вважає, що поняття «лідерство в організації» використовується в широкому розумінні, але вміщує сукупність явищ,

пов'язаних з поняттями «управління», «керівництво» та «лідерство» у буквальному значенні.

Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник. Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як елемент групової структури. Але не так легко знайти менеджера-лідера, який міг би брати на себе ініціативу та відповідальність за результати, при цьому повністю викладаючись на роботі та мотивуючи у повній мірі своїх підлеглих. Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Керівник колективу призначається ззовні, вищим керівництвом, отримує відповідні владні повноваження, має право на застосування санкцій (як позитивних, так і негативних) [87, с. 34].

Керування, визначається Ю.П. Скиданенком, як розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні задачі. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується ж більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати

на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному [87, с. 37].

Проблема керівництва та лідерства є однією з кардинальних проблем соціальної психології. Хоча за походженням та соціальним статусом лідер і керівник суттєво відрізняються, все ж вони покликані разом стимулювати групу, спрямовувати її на вирішення певних завдань.

В соціальній психології досліджується поняття не «стилю керівництва», а «стилю лідерства».

Найбільш відомі дослідники лідерської поведінки – це К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Дж. Моутон. В своїх роботах вони вивчали стилі поведінки лідерів, який в контексті управління називається стилем керівництва.

А.М. Колот визначає стиль керівництва як систему принципів, норм, методів, прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності. Стиль керівництва в психології значить цілісна система впливу керівника на колектив, якій притаманна внутрішня єдність і яка забезпечує ефективне виконання функцій управління в заданих умовах [43, с.70].

Протягом останніх десятиліть було проведено багато досліджень, в яких здійснювалися спроби встановити взаємозв'язок між індивідуальним стилем керівництва та ефективністю діяльності організації.

В ході цих досліджень було сформульовано багато концепцій стилів. У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності. Ці стереотипи називаються індивідуальним стилем керівництва.

М.Д. Прищак, О.Й. Лесько виділяють наступні ознаки індивідуального стилю керівництва:

1. стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування та ін.;

2. стиль не є вродженою якістю, формується в процесі діяльності і змінюється. Стилю керівництва можна навчатися;

3. опис та класифікація стилів повинні відображати змістові характеристики самої управлінської діяльності [74, с.11].

Отже, індивідуальний стиль керівництва залежить від особистості керівника, але разом з тим і від колективу, в якому працює керівник. У цьому полягає індивідуальний підхід до підлеглих, що є мистецтвом управління.

Стиль керівництва визначається особливостями діяльності організації, її суспільним місцем.

Ситуаційна модель керівництва А.Ф. Фідлера з'явилася важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вона вперше зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника:

- Відносини між керівником і членами колективу.
- Структура поставленого завдання.
- Посадові повноваження.

За допомогою опитувань Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг - зосереджуються на задачі і думають про виробництво. Відповідно до моделі відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути великими і малими.

Ситуаційний підхід А.Ф. Фідлера - прекрасний засіб підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.

Ю.П. Скиданенко визначає термін «управління компанією» як процес який потребує чіткої координації рішень та високого рівня професійної компетентності для досягнення заданих цілей. Саме для цього розробляються

нові підходи та методики управління колективом. Одним з основних підходів є встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату, що являє собою систему відносин між кожним представником колективу. Середовище, в якому відбувається взаємодія членів трудового колективу, впливає на успішність їхньої спільної діяльності та на скільки вони будуть задоволені самим процесом досягнення поставлених задач та їх результатом [86, с. 55].

В.П. Петренко зазначає, що ефективність спільної діяльності залежить від надання можливостей реалізовувати себе як індивідуально, так і в групі. Сприятлива атмосфера в колективі не тільки продуктивно впливає на результати, а й налаштовує людину на відкриття «другого дихання», розвитку свого потенціалу та можливостей. У зв'язку з цим виникає необхідність в покращенні процесу між особової взаємодії [69, с. 49].

У житті кожного колективу виникає багато ситуацій, які можуть мати негативний вплив на психологічну атмосферу в організації. На нашу думку, небажано мати "незамінних" працівників, які б займали особливе місце у колективі на відміну від його інших членів.

Дослідження проблеми свідчить, що зміна керівництва, яке нав'язує своє бачення правильної системи відносин у колективі й активно починає впроваджувати їх у життя не завжди дає позитивний результат. Іноді це призводить до падіння зацікавленості в результатах діяльності, підвищення плинності кадрів, зниження мотивації тощо.

С.Я. Савчин зазначає, що найбільш поширеною є класифікація стилів лідерства К. Левіна. В основу цієї класифікації покладено такий важливий компонент поведінки лідера, як підхід до прийняття рішень. При цьому виділяються наступні стилі лідерства.

1. Авторитарний лідер приймає рішення одноосібно, визначаючи всю діяльність підлеглих і не даючи їм можливості виявити ініціативу. Авторитарний стиль характеризується високим ступенем контролю лідера над групою при значних обмеженнях свободи її членів або їхньої участі у прийнятті групових рішень.

2. Демократичний лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішень на основі групової дискусії, стимулюючи їхню активність і розділяючи разом із ними всі повноваження із прийняття рішень.

3. Вільний (потураючий) лідер уникає будь-якої власної участі у прийнятті рішень, надаючи підлеглим повну свободу приймати рішення самостійно.

Як демократичний, так і потураючий стилі передбачають низький ступінь контролю лідера за групою. Однак демократичний відрізняється від потураючого тим, що лідер першого типу виявляє активність у стимуляції групових обговорень та прийнятті групових рішень, тоді як при потураючому типі поведінки лідер займає пасивну позицію невтручання, обмежуючи свою участь наданням ресурсів та демонстрацією дружньої підтримки [83, с.22].

Спостереження над експериментально створеними групами, проведені під керівництвом Левіна, виявили найбільші переваги демократичного стилю лідерства. При цьому стилі група відрізнялася найвищою задоволеністю, прагненням до творчості, найбільш сприятливими взаєминами із лідером. Однак показники продуктивності були найвищими в умовах автократичного лідерства, дещо нижчими – при демократичному стилі, найнижчими – при вільному стилі.

Кожен із розглянутих стилів лідерства наділений і перевагами, і недоліками, породжує свої проблеми.

Автократичне лідерство дозволяє швидко приймати рішення. У практиці діяльності різних організацій нерідко виникають ситуації, в яких рішення треба приймати оперативно, а успіх досягається при беззаперечному підкоренні наказу керівника. Вибір стилю лідерства в такому разі повинен визначатися часом, відведеним на прийняття рішення. Один із головних недоліків такого стилю – часто виникаюча незадоволеність підлеглих, які можуть вважати, що їхні творчі сили не знаходять належного застосування. Крім того, автократичний стиль лідерства звичайно породжує зловживання негативними санкціями (покараннями) [83, с.52].

Висока ефективність демократичного лідерства базується на використанні знань та досвіду членів групи, однак здійснення такого стилю вимагає від керівника значних зусиль із координації діяльності підлеглих.

Вільний стиль лідерства надає членам групи велику ініціативу у вирішенні питань, що виникають в ході роботи. З одного боку, це може сприяти прояву активності людей, розумінню того, що багато що залежить від них самих. З іншою – пасивність лідера деколи призводить до повної дезорієнтації членів групи: кожен чинить на свій розсуд, що не завжди є сумісним зі спільними завданнями [83, с.61].

Стиль керівництва – це звична манера керівника щодо підлеглих для того, щоб вплинути на них і спонукати їх для досягнення цілей організації.

Він залежить від того, якою мірою керівник делегує свої повноваження, від типу влади, що переважно ним застосовується, від того що для керівника на першому місці (налагодження доброзичливих стосунків чи виконання виробничих завдань).

Поведінка керівника не завжди може бути віднесена до певного стилю керівництва, оскільки в кожній організації складається середовище, яке має певні цілі і задачі, в ньому працюють люди з різними здібностями, рисами характеру, системою автосприйняття тощо.

Стиль змінюється при зміні зовнішніх умов діяльності, тобто сукупності взаємопов'язаних компонентів професійної діяльності, закономірностей та вимог її здійснення, особливостей взаємодії суб'єктів у трудовому процесі. Індивідуальні особливості забезпечують певний ступінь пластичності, гнучкості адаптаційних можливостей особистості [80, с.129].

У теорії і практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів керівництва. Найбільш популярною до середини 70-х рр. була типологія, в якій виокремлюються стилі керівництва залежно від напрямку орієнтації керівника.

У роботі В.Г. Герасимчука, О.Є. Кузьміна та Н.Т. Малої [18] виділяються такі підходи до класифікації стилів керівництва за спільними ознаками (таб. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація стилів керівництва

№	Ознаки	Види стилів
1	За позицією щодо людського фактору:	- технократичний: керівник турбується за проектування завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці; - гуманістичний: створення сприятливих умов для роботи працівників, вдосконалення структури заробітної плати, застосування системи преміювання.
2	За характером діяльності:	- ініціативний: спрямування своїх зусиль на конкретну діяльність, або на те, щоб почати певну діяльність, якою досі не займалися, та спонукання підлеглих до цієї діяльності; - виконавчий: характеризується оперативним виконанням налагоджених дій, необхідних для досягнення підприємницької мети.
3	За позицією щодо інших інстанцій:	- принциповий: завжди вміє відстояти свою позицію, має виразні переконання; - послужливий: без будь-якого опору поступається своїми позиціями, намагається вислужитися перед вищим керівництвом чи владою, такого керівника не поважають та зневажають.
4	За рівнем співпраці:	- партнерський («партисипативний»): високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції щодо розв'язання завдань; - непартнерський: створює напругу та виявляється в основному в ігноруванні керівником підлеглого та приниженні його.

5	За стилем взаємодії з підлеглим:	• примусовий: спроба керівника примусити підлеглого прийняти свою точку зору; • ухилювальний: керівник намагається уникнути взаємодії з підлеглим, тобто не потрапити у ситуацію, яка б провокувала зіткнення суперечностей; • співробітницький: вміння керівника координувати дії підлеглих і демонструвати особисту зацікавленість у результатах їхньої діяльності; • компромісний: керівник прагне урегулювати розбіжності через взаємні поступки; • поступливий: керівник поступається власними інтересами заради задоволення інтересів підлеглого.
6	За комунікативною поведінкою:	• PR-діяльнісний: обмін інформацією, взаємосприймання, розуміння та взаємовплив; • егоцентричний: зосередженість керівника на власних інтересах, ігнорування взаємодії з підлеглим та прагнення діяти по-своєму, всупереч розумним доказам чи порадам; • антипатійний: негативне сприйняття підлеглого, уникнення взаємодії з ним та уникнення обговорення питань, які містять розбіжності в поглядах; • симпатизуючий: керівник настільки цінує підлеглого та симпатизує йому, що готовий поступитися власними інтересами; • творчий: керівник характеризується здатністю бачити нове, братися за розв'язання завдань, які

		можуть здаватися нерозв'язуваними, вміє зацікавити та привабити працівників; • діловий: спрямований на встановлення і розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, розв'язанню спорів та налагодженню контактів; • емпатійний: домінування емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу.
7	За типом мислення	• філософський: поєднання в своїй діяльності двох суперечливих чинників: слідування традиціям організації та внесення змін в організаційну і управлінську діяльність у відповідь на вплив зовнішнього середовища; • теоретичний: слідування встановленим пріоритетам в управлінській діяльності, пошук оптимальних шляхів досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін та зусиль; • практичний: керівник обізнаний в усьому, що відбувається навколо нього, підтримує корпоративну культуру та коригує стратегічні дії та наміри щодо діяльності організації.
8	За типом темпераменту керівника	• холеричний (біхевіоральний, домінантний): орієнтований на досягнення цілей шляхом ефективної співпраці з підлеглими; • флегматичний (когнітивний, стабільний): орієнтований на виконання завдання шляхом ретельної методичної та систематичної роботи над фактами;

		• меланхолічний (емоційний, поступливий): орієнтований на людей шляхом співпраці, допомоги та в окремих випадках управлінського впливу, використання мистецтва бесіди; • сангвінічний (міжособистісний, впливовий): орієнтований на ідею шляхом переконання, встановлення стосунків та заохочення інших до досягнення цілей.
9	За стилем взаємодії з підлеглим	• примусовий • ухилювальний • співробітницький • компромісний • поступливий
10	За стилем діяльності	• авторитарний: централізація повноважень, здійснення психологічного тиску, структурування роботи підлеглих, відмова їм у свободі прийняття рішень; • ліберальний: перекладання своїх виробничих функцій та відповідальності на підлеглих, намагання уникати будь-яких нововведень; • демократичний: забезпечення високої ймовірності правильних, зважених рішень, високих виробничих результатів праці, активності працівників та сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.
11	За рівнем співпраці	• партнерський • непартнерський

12	За цілеспрямованістю	• коопераційний: сприяє виявленню максимальної ефективності діяльності організації, спрямованої на досягнення спільної мети; • тиранський: досягнення власних цілей при всебічному використанні засобів впливу, тиску та примусу, уникненні нововведень; • дипломатичний: спрямований на часткове досягнення цілей заради умовної рівності; • домінуючий: зорієнтований на виконання завдання, ініціативний, організовує роботу підлеглих у повній мірі відповідальності та сумлінності, але структурує та жорстко регламентує поведінку підлеглих; • альтруїстичний: спрямований на поступки власним інтересам заради задоволення інтересів підлеглого та досягнення цілей організації; • егоїстичний: зорієнтований на досягнення власних цілей; • виробничий: орієнтація здебільшого на критерії технологічної та економічної раціональності; • підприємницький: спрямований на досягнення цілей організації, спираючись на власний досвід, не залучаючи підлеглих; • пристосувальний: спрямований на часткове задоволення цілей підлеглих та організації.
13	За позицією щодо інших інстанцій	• принциповий • послужливий

14	За методом впливу	• адміністративно-правовий: юридичний, правовий і адміністративний вплив на стосунки людей у процесі виробництва; • економічний: використання керівником економічного механізму управління через матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників; • соціально-психологічний: використання керівником неформальних факторів, інтересів членів колективу, громадської думки в процесі управління персоналом.
15	За позицією щодо людського фактору	• технократичний • гуманістичний
16	За характером діяльності	• ініціативний • виконавчий
17	За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії	• еластичний: швидка орієнтація керівника в ситуації взаємодії з підлеглими та вміння управляти своїм емоційним станом; • нееластичний: недостатній аналіз своєї поведінки та поведінки підлеглого, неадекватна самооцінка; • комбінований: поєднання в собі елементів двох попередніх.
18	За мотиваційною поведінкою	• інноваційний: керівник готовий до ризику, нововведень, зміни в організації, регулює процес створення нового, несе фінансову, матеріальну, моральну відповідальність та отримує внутрішнє задоволення через досягнуті результати;

		• стратегічний: спрямований на розробку комплексного плану перспективної керівної діяльності, аналіз її сильних та слабких сторін; • зважений: спроба досягнути успіху і тим самим уникнути невдач; • регресивний: невпевненість у ділових питаннях, сентиментальність та пошук оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів за найменших затрат, змін і зусиль; • консультативний: керівник не впевнений у собі, перекладає свої виробничі функції та відповідальність на підлеглих та намагається уникати будь-яких нововведень і прийняття важливих рішень.
--	--	--

В.Г. Андросюк та О.В. Волошина [5] зазначають, що для організаційного управління характерним може бути директивний, колегіальний, ліберальний, авторитарний, інкволітарний, анархічний стилі управління.

Умови формування стилю керівництва визначаються такими особливостями установи:

- тип колективу (військовий, учбовий, виробничий);
- безпосередні задачі колективу (термінові, екстремальні);
- умови їх виконання;
- способи і засоби професійної діяльності (індивідуальний, груповий, конвейєрний);
- рівень організованості, згуртованості [5, с.62].

Наочно-лаконічну характеристику стилів керівництва представили О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник, що являє собою схему двомірного опису кожного стилю, включаючи його формальну і змістовну сторону (таб.1.2.) [48, с. 38].

Таблиця 1.2.

Характеристика сторін керівництва

Формальна сторона стилю керівництва	Змістовна сторона стилю керівництва
Авторитарний стиль	
Ділові, короткі розпорядження Заборони з погрозами Чітка мова, непривітний тон Похвала і покарання – суб'єктивні Емоції не беруть до уваги Позиція лідера поза групою	Справи групи плануються заздалегідь (у повному обсязі) Визначаються лише безпосередні цілі, віддалені, невідомі Слово керівника визначальне
Демократичний стиль	
Інструкції у формі пропозиції Товариський тон Похвала і покарання з порадами Розпорядження і заборони з дискусіями Позиція лідера всередині групи	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі За реалізацію пропозицій відповідають усі Усі види робіт не тільки пропонуються, а й обговорюються
Ліберальний стиль	
Тон – конвенційний Відсутність похвали, покарань Жодного співробітництва Позиція лідера непомітна з боку групи	Справи в групі «йдуть» самі собою Лідер не дає вказівки Види робіт складаються з окремих інтересів членів групи або виходять від нового лідера

Авторитарний (синонім директивний, вольовий) – основою даного стилю є жорсткий спосіб управління, недопущення ініціативи. Якщо керівник орієнтований на виробництво, тобто намагається будь-що забезпечити виконання виробничих планів і мало цікавиться потребами працівників. При автократичному стилі: відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, (тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження). Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, для оточуючих людей виглядає диктатором чи деспотом, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і

послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати [48, с.50].

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію.

Авторитарне управління має різні форми:

- патріархальне – всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень;
- автократичне – керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа, залишаючись підлеглими йому;
- бюрократичне – домінує деперсоналізація (людина носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів посідають своє місце в структурі інстанцій;
- харизматичне – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися [48, с. 58].

Демократичний (кооперативний, колективний) – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва. Керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну її реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. Керівник завжди спирається в організації діяльності і на допомогу, і на підтримку інших. За відсутності такого керівника діяльність групи не припиняється і не знижується [48, с.64].

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

Ліберальний (номінальний) – керують підлегли, “вказівки не даються”, “своя людина”, передбачає повну свободу підлеглих в ухваленні власних рішень. Керівник зосереджений головним чином не на роботі, а на людині. Головні засоби впливу – прохання, інформація [48, с.68].

Керівник уникає особистої участі у прийнятті рішень, надає повну свободу учасникам групи самостійно приймати рішення. Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність групи [48, с. 78].

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних стосунків (корпоративна вечірка, відпочинок групи “на природі”, неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

Ліберальний стиль - це, можливо, стиль майбутнього, коли свідомість людини буде визначатись високим ступенем відповідальності і моралі, високим рівнем необхідних професійних знань всіх підлеглих. Керівник в цьому випадку буде, швидше за все, стратегом і дипломатом у складному середовищі взаємовідносин між людьми і організаціями.

У. Френч з'ясував, що ліберальний стиль керівника призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій. Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю керівництва. Анархічне управління – це фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим.

Синтетичний – стиль у якому поєднуються різні стилі керівництва. Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів (синтетичний) керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер [48, с.79].

Е.Ф. Іпатов, К.М. Лемківський та В.В. Павловський свідчать про неоднорідність будь-якого з «класичних» стилів керівництва, що зумовлено відмінностями в особистісних особливостях керівників. Так, авторитарний стиль може мати два різновиди. В одному випадку його психологічними детермінантами виступають владність, жорсткість, твердість, підозрілість, схильність до домінування, в іншому — комплекс тривожності: стурбованість планами, недовірливість, вразливість, ригідність, консерватизм, низький самоконтроль поведінки та емоцій. Ще варіативніший демократичний стиль управління [36, с.79].

Мистецтво керування припускає гнучке застосування того або іншого стилю керівництва, а узяття керівником на озброєння одного з них повинно бути пов'язано з груповою ефективністю застосування конкретного стилю. Головними два протилежні стилі керівництва: авторитарний і ліберальний. Він пропонує шукати їх ідеальне поєднання, при якому для отримання ефективних результатів роботи підлеглих керівник повинен застосовувати майже вдвічі більше елементів переконань, чим примусу [36, с.83].

Мета будь-якого керівника - це досягнення необхідних виробничих результатів силами своїх підлеглих.

Наприкінці 50-х років американський соціальний психолог Дуглас МакГрегор [16] опублікував результати своїх досліджень, у яких зробив висновок про існування двох концепцій людської поведінки. Він припустив, що

успішність керівництва людьми в значній мірі визначається тим, з яких передумов виходить керівник, керуючи своїми підлеглими. Припущення було поділено на дві групи "Х" і "У". Своєрідним доповненням до робіт МакГрегора стала теорія "Z", автори якої спробували намалювати якийсь "ідеальний портрет" парадигми управління. Тому сьогодні в літературі пропонуються системи управління Х, Y, Z [16, с.55].

Теорія Х — автократичний або авторитарний підхід до управління, тобто пряме регулювання і твердий контроль. Дана теорія, що була розроблена Фредеріком Тейлором (в 20-роки ХХ ст) і пізніше доповнена МакГрегором (в 60-роки ХХ ст), говорить про те, що людина ледача і не любить відповідальності. Тому її необхідно постійно примушувати і контролювати, стимулювати зарплатою, пов'язаною з результативністю. Цей підхід виглядає архаїчно, однак і в сучасному світі досить розповсюджений. Він знайшов своє відображення у організаціях бюрократичного типу, де вся робота чітко регламентується і контролюється, а влада опирається в основному на примушування (авторитарний стиль керівництва).

У компаніях, що працюють за принципами теорії Х, панує атмосфера підозрілості, яка пригнічує людей. Коли працівникові загрожує звільнення, він починає думати виключно про самозбереження і неохоче йде на ризик, побоюючись, що керівництво не схвалить ініціативу. Автократичний стиль керівництва - це жорсткий стиль, а жорсткість необхідна в критичних ситуаціях: чим складніша ситуація, тим жорсткішим повинен бути стиль керівництва. Керівники, які мислять в парадигмі теорії Х, частіше привертають до себе людей, мотивованих лише грошима і готових виконувати нецікаві (або навіть безглузді) завдання заради самого факту наявності роботи.

Проте відомо, що для того щоб домогтися високої ефективності роботи підлеглих, необхідно створити такі робочі умови, в яких вони будуть бачити можливість втілити свої власні, індивідуальні цілі [16, с.59].

Теорія Y — робітники —творці і їх потрібно наділяти повноваженнями. Це демократичний (партисипативний) підхід, що приводить до делегування

повноважень, збагаченню змісту роботи, поліпшенню взаємин, визнанню того, що мотивація людей відбувається на основі складної сукупності психологічних потреб і чекань.

Ця теорія сформульована Дугласом Мак-Грегором, спеціалістом у соціальній психології, на протигагу теорії Х. Її суть в тому, що робота може бути джерелом задоволення. Серед сервісних компаній, орієнтованих на створення додаткової вартості, найчастіше зустрічається саме підхід, описаний у теорії Y. Креативність та творчий підхід розкриваються в атмосфері справжньої зацікавленості роботою та заохочення до ініціативи. МакГрегор вважав, що розвитку співробітників в рамках виробничих завдань набагато більше сприяє дотримання теорії "Y". Разом з тим необхідно відзначити, що можливість застосування теорії "Y" може бути обмежена, наприклад, специфікою виробництва, тому для управління робочими в масовому виробництві більш придатною може виявитися якраз теорія "X"[16, с.60].

Теорія Z — ця теорія розроблена американцем японського походження Вільямом Оучі на основі особливостей японського стилю управління. Вільям Оучі (р. 1943) і його колеги продовжили дослідження МакГрегора і запропонували компромісну теорію, що об'єднує обидві ідеї МакГрегора і малює "проміжну" картину. Заснована на спостереженні за успіхом японських компаній, викликає природне занепокоєння американських підприємців, вона отримала назву теорії "Z". Вона визначає ряд принципових положень: довгострокова, іноді довічна, система наймання на роботу, колективне прийняття рішень і колективна відповідальність, повільне просування по службі і неспеціалізованій кар'єрі (тобто ротація працівників через різні види робіт), неявний механізм контролю, усебічна турбота про персонал, створення атмосфери корпоративної спільності і довіри, відданості компанії, про необхідність постійної уваги керівництва до команди [16, с.64].

Ця теорія позиціонується як наступний крок після класичних Х та Y. Відповідно до теорії Z, ключове завдання керівників різного рівня полягає у створенні середовища, в якому співробітники самостійно вирішують проблеми.

Для цього потрібно забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу вгору, організовувати спільні обговорення з працівниками з приводу виниклих ситуацій та запропонованих ними рішень. Однією з ключових зон відповідальності керівників при цьому є благополуччя працівників, так як стабільність і захищеність останніх позитивно відбивається на продуктивності їхньої праці. Теорія Z поєднує американський індивідуалізм та японський колективізм, коли кожна людина відчуває себе цінною та готова витратити свої вміння та час на користь компанії [16, с.70].

Критика даної моделі зводиться, в основному, до того, що "японізація" виробництва неможлива у відриві від соціальних і політичних аспектів, зокрема від системи довічного найму, практикується в Японії, а також від загальної культури і звичаїв цієї країни. Проте центральна ідея цієї теорії - "концепції довіри і залучення" - фокусує погляд на довгострокових відносинах як зі співробітниками, так і з партнерами компанії, що, безумовно, є найважливішою складовою успіху будь-якого підприємства.

А.П. Швець свідчить, що до сучасних стилів керівництва належать: управлінська матриця Блейка і Моутона, теорія раціонального управління, теорія співучасницького управління, ймовірнісна модель управлінської ефективності, теорія ситуаційного лідерства.

1. Управлінська матриця Р.Блейка і Д.Моутона

Американські дослідники Р. Блейк і Д.Моутон запропонували вимірювати будь-яку управлінську діяльність двома «заходами» - увагою до виробництва та турботою про людей (увагою до людини). Увага до виробництва - це відношення керівника до широкого кола питань, що стосуються ефективності прийнятих рішень, добору кадрів, організації людей і виробничого процесу, обсягу і якості продукції, що випускається і т.і. [93, с.22].

Турбота про людей має на увазі забезпечення особистої участі працівників у процесі досягнення цілей, підтримку їх самоповаги, розвиток відповідальності, збереження хороших умов праці та сприятливих міжособистісних відносин. Управлінські стилі поведінки поділяють на 5 типів:

- Демократ,
- Диктатор,
- Песиміст,
- Організатор,
- Маніпулятор.

2. Теорія раціонального управління Т. Коно.

Японський дослідник Т.Коно у своїй книзі «Стратегія і структури японських підприємств» виділив і описав чотири типи управління:

- новаторсько-аналітичний;
- новаторсько-інтуїтивний;
- консервативно-аналітичний;
- консервативно-інтуїтивний.

На думку Т. Коно, саме новаторсько-аналітичний тип управління є найбільш ефективним, оскільки він здатний забезпечити організаційне виживання в умовах найгострішої ринкової конкуренції. Цей тип включає в себе наступні елементи менеджерської поведінки:

- відданість організації (фірмі);
- енергійність і новаторство; чуйність до нової інформації та ідей; генерування великого числа ідей та ініціатив;
- швидке прийняття рішень;
- хороша інтеграція колективних дій;
- чіткість у формулюванні цілей і установок; готовність враховувати думку інших; терпимість до невдач.

Такого керівника, що використовує перераховані вище елементи, не можна назвати ні демократом, ні автократом. Швидше це людина, в поведінці якої елементи технократизму поєднуються з широким баченням ситуацій та вмінням працювати з людьми.

3. Теорія співучасницького управління Б.Басса та Д.Баррета

У практиці багато залежить від ситуації, від уміння керівника залучити співробітників на свою сторону, зробити їх учасниками (співучасниками) процесу управління. Ця обставина є визначальною у теорії «співучасницького управління», що була запропонована Б.Бассом та Ж.Барретом [93, с.42].

Єдиної теорії співучасницького управління не існує. Є тільки набір характеристик, з якими згодні всі прихильники цього підходу. А суть підходу полягає в тому, що управління стає більш ефективним, коли співробітників залучають до постановки і вирішення управлінських завдань, – тобто за умови їх співучасті. Співучасницьке управління є своєрідним типом керівництва і не може використовуватися будь-яким керівником в будь-якій ситуації.

На думку прихильників даної концепції, існують певні умови його реалізації. Ці умови передбачають врахування трьох факторів:

- характеристики керівника;
- характеристики підлеглих;
- характеристики, які стоять перед групою завдань.

Керівник, здатний до реалізації співучасницького управління, повинен володіти наступними якостями:

- впевненістю в собі;
- високим освітнім рівнем;
- здібностями до оцінки пропозицій підлеглих;
- орієнтованістю на розвиток креативних (творчих) якостей співробітників.

Отже, співучасть - це не тільки певна характеристика управління, але ще і метод поліпшення мотивації працівників.

4. Ймовірнісна модель ефективності управління Ф.Фідлера

Згідно даної моделі, ефективність стилю керівництва опосередкована ступенем контролю керівника над ситуацією, в якій він діє.

Ця теорія виходить з наступних дуже важливих передумов:

- Стиль управління завжди співвідноситься з ефективністю функціонування очолюваного керівником колективу.

- Зв'язок між стилем (типом) управління та ефективністю обумовлена цілою низкою показників (особливостями колективу і його членів, специфікою вирішуваних завдань і т. д.), які надають їй імовірнісний характер.

Так дослідники дійшли до висновку про те, що критерії ефективності управління лежать в області психології і можуть бути виражені формулою: ефективне управління = ефективний керівник.

5. Теорія ситуативного лідерства П.Херсі та К.Бланшар

Прагнучи зрозуміти, що таке ефективне управління, американські психологи П.Херсі та К.Бланшар записували і аналізували, як ефективні та неефективні менеджери виконують свої щоденні завдання. Після обробки даних був отриманий приголомшуючий результат: ефективний тільки той керівник, який володіє такою управлінською якістю, як лідерство. Тільки лідер може бути ефективним управлінцем незалежно від стилю управління, особливостей задач та інших умов.

Автори теорії П.Херсі та К.Бланшар виходили з таких позицій:

- Лідерство є спосіб взаємодії керівника і колективу.
- Існує чотири рівня розвитку групи.
- Кожному рівню розвитку (зрілості) групи відповідає стиль управління (вказівка, популяризація, участь в управлінні, передача повноважень).

Ситуаційні моделі керівництва в сучасних теоріях управління представлені великою кількістю концепцій, кожна з яких спрямована на вирішення своїх специфічних завдань. Володіння лише однією з ситуаційних теорій, безумовно, здатне збагатити управлінський діапазон, однак більш повну картину можна скласти лише зрозумівши управлінські ефекти застосування різних моделей.

Автори численних ситуаційних концепцій стверджують, що універсального стилю управління не існує і стиль керівництва повинен коригуватися в залежності від ряду факторів. В якості змінних, що визначають найбільш ефективний в даній ситуації стиль керівництва, виділяють найбільш відомі ситуаційні моделі.

1. Зрілість підлеглого, яка визначається через його компетентність (знання, досвід і навички) і відданість (мотивація, впевненість у власних силах і ентузіазм) по відношенню до конкретного завдання (ситуаційна концепція Херсі і Бланшара).
2. Особливості співробітників - віра в зумовленість результатів, схильність до підпорядкування, здібності, організаційні чинники (структурованість завдання, система формальної влади, культура групи), зовнішні умови (конкуренція на ринку та ін.) (Ситуаційний підхід Мітчелла і Хауса).
3. Ситуаційна прихильність, яка складається з обсягу посадових повноважень керівника, рівня структурованості завдань і сформованих взаємин між керівником і підлеглими (ситуаційна модель Фідлера).
4. Вимоги до якості прийнятого рішення, важливість згоди підлеглих з ним, наявність і розподіл джерел інформації, необхідної для прийняття рішення, та ін. (Ситуаційна модель Врума - Йеттона - Яго).

Автори концепцій стверджують, що для досягнення максимальної ефективності стиль керівника повинен змінюватися в кожній ситуації в залежності від поєднання різних змінних. Керівник може ефективно впливати на трудовий колектив, обравши певний стиль керівництва.

Серед сучасних підходів, можна назвати класифікацію стилів лідерства І. Ніномійя [35], який виділив 7 моделей поведінки керівника, але вважає, що вони зустрічаються не ізольовано один від одного, а в різних комбінаціях:

- «Патріарх». Повністю контролює всі аспекти діяльності підлеглих, від яких вимагається беззастережна ретельність. Підлеглі не залучаються до підготовки рішень.
- «Птах страус». Орієнтується на свій статус, прагне уникнути конфліктів, боїться розходжень у думках. Для керівника характерний високий рівень компетенції; разом з тим він більш підходить на роль асистента, оскільки йому не вистачає ініціативи і гнучкості.
- «Індивідуаліст». Прагне все зробити сам; підлеглі зазвичай позбавлені будь-якої ініціативи, швидко втрачають інтерес до справи.

- «Педант». Все бажає знати в деталях, виступає проти колективного прийняття рішень, нікому не довіряє.
- «Політик». Не показує, що має власну думку, добре відчуває атмосферу.
- «Посередник». Знає людей, комунікабельний, прихильник групового прийняття рішень і спільної творчості. Схильний до компромісів, не здатний проявити волю.
- «Старанний бобер». Сам готує план діяльності для себе та інших, успіх діяльності оцінює за формальними показниками. Не орієнтований на високий результат. Головне для нього - сам процес роботи.

І.О. Кулініч [49] виділяє такі типи керівників:

- "Регламентатор". Його ідеал - повна регламентація діяльності підлеглих у посадових інструкціях та наказах.
- "Колегіал". Вбачає запоруку успіху діяльності у колективних формах прийняття рішень.
- "Спринтер". Добре реагує на управлінські ситуації, що швидко змінюються, своєчасно приймає рішення.
- "Об'єктивіст". Головний акцент робить на об'єктивні чинники, впливом яких пояснює успіхи і невдачі.
- «Волокітник». Намагається всіляко відтягувати вирішення проблем та виконання вказівок.
- «Максimalіст». Не визнає «дрібних» проблем керівництва, незадоволений, якщо підлеглий виконав завдання просто добре, завжди прагне максимально досяжного і вимагає цього.
- "Організатор". Вважає головним вирішення ключових проблем, розробку ефективного та реально здійсненого плану.
- «Клопотун». Його девіз: «Керівництво складається з дрібниць». Такий керівник пам'ятає безліч дрібних справ, пунктуальний, дисциплінований, виконавчий, проте тоне в «поточних» справах, не може відрізнити головне від другорядного [49, с.18].

Таким чином, для ефективного управління персоналом необхідний правильний вибір стилю керівництва, який забезпечить цілеспрямованість колективу, організованість, чіткість і злагоджуваність роботи, оперативність і своєчасність рішень, розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість і ініціативність.

До різних стилів керівництва у підлеглих буде різне ставлення, визначається багатьма чинниками.

На думку Р. Хауса і Т. Мітчелла, перевага підлеглими стилю керівництва залежить від особистих якостей суб'єктів діяльності та вимог середовища.

У дослідженнях М.Д. Прищак, О.Й. Лесько показано, що сприйняття того чи іншого стилю керівництва, що демонструється вчителем чи тренером, залежить від успішності учнів у навчанні з цього предмета. Школярами та спортсменами з добрими успіхами керівництво вчителя та тренера сприймається як менш авторитарне, а з поганими — як авторитарніше. Останні краще ставляться до демократичного стилю керівництва, ніж до авторитарного і ліберального [76, с.87].

Один з провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності, В.П. Сладкевич [88] переконаний: «Ідеальний керівник – це те ж саме, що єдиноріг», адже в природі його просто не існує. Одна людина насправді не може впоратися з таким складним процесом, як управління. Успіх вимагає поєднання певних якостей, які часто зовсім несумісні. Досить часто трапляються випадки, коли керівник має дуже вузьконаправлений набір якостей, необхідних для управління, тому в результаті маємо так звані неправильні стилі керівництва:

Герой-одинак – не справляється з іншими функціями і думає лише про одне – що потрібно робити. Питання про те, як це потрібно робити, його не цікавить. На питання коли він незмінно відповідає: "Негайно", а вирішуючи, хто буде виконувати роботу, вистачає першого, хто потрапить під руку.

Бюрократ – поглинений адмініструванням, – його цікавить головним чином питання як. Саме цей аспект стає визначальним, коли мова заходить про що і

коли. Правильно впровадити запропоноване рішення для бюрократії куди важливіше, ніж прийняти правильне рішення.

Палій – неврівноважений підприємець, який задається лише одним питанням – чому б і ні? Йому хочеться спробувати все, але жодне зі своїх починань він не доводить до кінця. Він висуває загальну ідею – зазвичай космічних масштабів, і хоче, щоб його ”рішення” були впроваджені вчора. Запитайте його, що слід зробити, і він відповість вам, чому це повинно бути зроблено.

Палкий прихильник – одержимий прагненням до інтеграції і цікавиться перш за все тим, хто буде виконувати роботу, а не чому її потрібно зробити. Що, як і коли для нього визначаються внутрішньою політикою.

Мертвий пень – це керівник, здібності якого – якщо такі й були – повністю атрофувалися. Його код складається із суцільних прочерків. Його турбує лише одне – щоб його не звільнили [88, с.32].

Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацьовувати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В. Суутарі): участь у прийнятті рішень; автономність підлеглих; винагорода; чітке визначення ролі; управління конфліктом; індивідуалізм.

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

Сьогодні важливо, щоб людині було цікаво працювати з конкретним проєктом або типом завдань, щоб вона бачила сенс у тому, що робить. Багато працівників є вмотивованими людьми, яким важлива реалізація творчого потенціалу і приналежність до ком’юніті, менторство певної людини.

Це допомагає людині не намагатися вкласти себе в рамки конкретної ролі, а проявляти ініціативу і бачити перспективу свого розвитку. Також багатьом людям не вистачає визнання на робочому місці. Вони можуть бути успішними для широкого загалу, однак, якщо їхні досягнення не цінуються колегами та керівництвом, або їхня публічна діяльність не підтримується, то такі люди втрачають мотивацію або знаходять більш комфортне місце для особистої та професійної реалізації.

1.2. Соціально-психологічний клімат як важлива умова функціонування групи

В останні роки для характеристики стану тієї чи іншої організації часто використовуються поняття «соціально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «виробничий клімат», «організаційний клімат», що в більшості випадків мають ідентичний сенс. Одним із показників успішної діяльності керівника організації (фірми, колективу) є саме рівень сформованості психологічного клімату.

В умовах сьогодення перед вітчизняними компаніями постає проблема пошуку нових ідей, підходів та методів раціонального використання трудового потенціалу, збільшення продуктивності праці у довгостроковій перспективі, тобто максимального залучення працівника у трудовий процес. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває питання створення необхідних умов для реалізації цих завдань, а саме – сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) як базису психологічного комфорту персоналу, а також можливості його ефективного регулювання.

Соціально-психологічний клімат (від *klima (klimatos)* – уклін) - це якісний бік міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі.

У вітчизняній літературі налічується кілька десятків визначень соціально-психологічного клімату і різних дослідницьких підходів до цієї проблеми (Н.П.

Базалійська, Л.М. Карамушка, Г.В. Ложкін, Г.А. Дмитренко, Н.В. Головач, М.С. Дороніна, Є.В. Шорохова, С.Я. Савчин та ін.).

Дослідженням проблеми формування соціально-психологічного клімату в колективі присвячені праці зарубіжних учених, серед яких можна виділити: Дж. Далларда, М. Міда, Н. Міллера, В.П. Люшєро та ін.

Проблеми покращання соціально-психологічного клімату у колективах розглядають у своїх працях О. Мельник, В.С. Лозниця, Г.П. Васянович та інші.

Г.В. Ложкін [54] в своїх працях розкрив зміст психологічного клімату. Психологічний клімат, на його думку - це стиль, емоційне забарвлення спілкування і психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатій, збігів характерів, інтересів, схильностей та яке впливає на їхню спільну діяльність; це відносно стійкий емоційний настрій людей в колективі.

Соціально-психологічний клімат – це соціально-психологічний стан колективу, характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних відносин, взаємних очікувань у ньому; це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, нахилів [54, с.11].

Можна виокремити чотири структурних елементи психологічного клімату, які відображають ставлення членів колективу до:

- загальної справи;
- один до одного;
- світу в цілому ;
- самих до себе.

Перші дві групи є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи вторинні, більш опосередковані, оскільки вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретного колективу, а й іншими факторами (соціальними та власне особистісними).

На думку Г.В. Ложкіна, залежно від особливостей вияву, соціально-психологічний клімат виконує в колективі відповідні **функції**:

- консолідує (полягає у згуртуванні колективу, об'єднанні зусиль для вирішення навчально-виховних завдань);
- стимулює (виявляється в реалізації «емоційних потенціалів колективу», його життєвої енергії);
- стабілізує (забезпечує стійкість внутрішньокolleктивних відносин, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу);
- регулює (виявляється в утвердженні норм взаємин, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу) [54, с.52].
- С.Я. Савчин зазначає, що соціально-психологічний клімат колективу є продуктом всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища тієї або іншої конкретної організації. Встановлені соціальні та соціально-психологічні умови клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства, і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери. Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не формується стихійно сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва, а є тривалим і копітким процесом його розвитку та становлення [83, с.22].

Для покращення соціально-психологічного клімату використовують систему засобів і важелів впливу на діяльність організації та її окремих працівників.

До них належать:

- - соціальне прогнозування;
- - соціальне планування;
- - моральне стимулювання;
- - створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до всієї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировинна і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне переки і недолік або перерахунок ресурсів для виконання конкретного завдання [83, с.41].

Сучасні дослідники (С.Д. Максименко, В.С. Лозниця, Г.П. Васянович, В.Ф. Моргун, А.Г. Хоронжий, В.В. Яцура, Ю.Ф. Пачковський) пропонують розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної.

- Психологічна форма клімату розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості, творчого пошуку).
- На їхню думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект.
- Соціально-психологічний аспект виявляється у єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості тощо [55, с.375].

Г.А. Дмитренко та Н.В. Головач при вивченні соціально-психологічного клімату в колективі пропонують розглядати два його рівні:

- Перший рівень – статичний, незмінний. Це стійкі взаємини членів колективу, їх інтерес до роботи та колег по праці. На цьому рівні соціально-психологічний клімат сприймається як стійкий, досить стабільний стан, який, якимось сформувавшись, здатний довгий час не руйнуватися і зберігати свою сутність, попри труднощі, із якими стикається організація. З цієї точки зору сформувати сприятливий клімат у групі досить важко, але в той же час легше підтримувати його на певному рівні, вже сформованому раніше. Контроль та корекція властивостей соціально-психологічного клімату здійснюються членами групи епізодично. Вони відчують певну стабільність, стійкість свого становища, статусу у системі взаємовідносин. Оскільки стан клімату найменш менший чутливий до різних впливів і змін з боку навколишнього середовища,

він має певний вплив на результати колективної та індивідуальної діяльності, на працездатність членів групи, на якість та кількість продуктів їх праці [19, с.39].

- Другий рівень - динамічний, що змінюється, коливається. Це щоденний настрій співробітників у процесі роботи, їх психологічний настрій. Цей рівень описується поняттям "психологічна атмосфера". На відміну від соціально-психологічного клімату, психологічна атмосфера характеризується більш швидкими, тимчасовими змінами і менше усвідомлюється людьми, зміна психологічної атмосфери впливає на настрій та працездатність особистості протягом робітника дня. Зміни клімату завжди більш виражені, помітні, вони усвідомлюються і переживаються людьми гостро; найчастіше людина встигає адаптуватися до них. Накопичення кількісних змін у психологічній атмосфері веде до переходу її в інший якісний стан, в інший соціально-психологічний клімат [19, с.60].

Судити про стан соціально-психологічного клімату в організації можна за таким важливим показником, як задоволеність-незадоволеність. На психологічному рівні задоволеність виражена співвідношенням суб'єктивної оцінки того, що людина віддає організації, та того, що отримує натомість.

М.С. Дороніна [29] вважає, що задоволеність-незадоволеність людини роботою може бути викликана різними обставинами. Серед них найбільш суттєвими є:

- а) характер праці;
- б) розмір зарплати;
- в) престиж професії;
- г) перспективи підвищення кваліфікації, розряду, посадового статусу та ін;
- д) специфічні особливості та умови роботи: місце розташування; організація, де багато друзів; зручний режим роботи; шанований і навіть знаменитий керівник тощо;
- е) супутні по роботі можливості цікавих зустрічей, поїздок; можливості дізнатися та навчитися новому [29, с.12].

При дослідження психологічного клімату виділяють три ряди відносин:

- 1) відносини між членами колективу по вертикалі (керівництво, сприйняття керівника колективом та, навпаки, рівень участі в управлінні, задоволеність цим рівнем);
- 2) відносини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи та способи вирішення конфліктів);
- 3) ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність діяльності колективу тощо) [29, с.60].

Морально-психологічний клімат в організації вважається стабільним та комфортним, якщо співробітники задоволені своєю роботою, задіяні в організаційній культурі, існує дружня та доброзичлива атмосфера, а також, що важливо, є можливість самореалізації та широко поширена свобода самовираження.

Стан позитивного чи негативного соціально-психологічного клімату залежить від того, який стиль керівництва обере керівник, адже він є індивідуальною особистістю, яка може використовувати комбінування стилів керівництва, наприклад, авторитарного і кооперативного [44, с.378].

О.І. Власова та Ю.В. Никоненко виділяють такі основні **характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату**:

1. У колективі переважає бадьорий, життєрадісний тон взаємовідносин між працівниками, оптимізм у настрої; відносини будуються на засадах співробітництва, взаємної допомоги та доброзичливості; членам групи подобається брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час; у відносинах переважають схвалення та підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.
2. В організації існують норми справедливого та поважного ставлення до всіх його членів, тут завжди підтримують слабких, виступають на їхній захист, допомагають новачкам.
3. У організації високо цінують такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Співробітники організації активні, сповнені енергії, вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, досягають високих показників у праці та професійній діяльності.
5. Успіхи чи невдачі окремих співробітників викликають співпереживання та щире участь усіх членів організації; вони відчують почуття гордості за свою компанію, її досягнення та невдачі переживаються як власні.
6. У відносинах між мікрогрупами (структурними підрозділами) всередині організації існує взаєморозуміння, співробітництво.
7. У важкі для організації хвилини відбувається емоційне єднання («один – за всіх, і всі – за одного»), велике бажання працювати спільно; група відкрита, прагне співпрацювати з іншими групами [15, с.34].

Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату:

1. В організації переважають пригнічений настрій, песимізм, спостерігаються конфліктність, агресивність, антипатії людей один до одного, є суперництво; співробітники виявляють негативне ставлення до ближчого спілкування один з одним; критичні зауваження мають характер явних чи прихованих випадів, люди дозволяють собі принижувати особистість іншого, кожен вважає свою думку головною і нетерпимий до думки інших.
2. В організації відсутні норми справедливості та рівності у взаєминах, вона помітно поділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», зневажливо ставляться до слабких, нерідко висміюють їх, новачки почуваються зайвими, чужими, до них часто виявляють ворожість.
3. Такі риси особистості, як принциповість, чесність, працьовитість, безкорисливість, не в пошані.
4. Члени організації інертні, пасивні, дехто прагне відокремитися від інших, групу неможливо підняти на загальну справу -кожен думає тільки про свої інтереси і не прагне досягти високих показників у праці.
5. Успіхи і невдачі одного залишають байдужими інших членів групи, котрий іноді викликають нездорову заздрість чи зловтіху; досягнення чи невдачі організації не знаходять емоційного відгуку її членів.

6. В організації виникають конфліктуючі між собою угруповання, які відмовляються від участі у спільних справах.
7. У важких випадках організація не здатна поєднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення, конфлікти; група закрита і прагне співпрацювати з іншими групами [15, с.98].

1.3. Фактори формування соціально-психологічного клімату

На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд факторів макро- та мікросередовища.

В.Б. Васюта визначає *фактори макросередовища* як суспільний фон, на якому будуються та розвиваються відносини людей. До цих факторів належать:

1. Суспільно-політична ситуація в країні – ясність та конкретність політичних та економічних програм, довіра до уряду та ін.
2. Економічна ситуація у суспільстві – баланс між рівнем технічного та розвитку.
3. Рівень життя населення – баланс між заробітною платою та рівнем цін, споживча спроможність населення.
4. Організація життя населення – система побутового та медичного обслуговування.
5. Соціально-демографічні чинники – задоволення потреб нашого суспільства та виробництва, у трудових ресурсах.
6. Регіональні фактори – рівень економічного та технічного розвитку регіону.
7. Етнічні чинники – наявність чи відсутність міжетнічних конфліктів [11, с.32].

Чинники мікросередовища – це матеріальне та духовне оточення особистості організації. До мікрофакторів належать:

1. Об'єктивні – комплекс технічних, санітарно-гігієнічних, управлінських елементів у кожній конкретній організації.
2. Суб'єктивні (соціально-психологічні чинники):

- а) формальна структура – характер офіційних та організаційних зв'язків між членами групи, офіційні ролі та статуси членів групи;
- б) неформальна структура – наявність товариських контактів, співробітництва, взаємодопомоги, дискусій, суперечок, стиль керівництва, індивідуальні психологічні особливості кожного члена групи, їхня психологічна сумісність [11, с.41].

Л.Г. Шморгун у своєму дослідженні орієнтується на узагальнення та врахування максимальної кількості факторів, які впливають на соціально-психологічний клімат і також об'єднує їх у дві групи за рівнями:

- 1) чинники глобальної макросфери – це система суспільних відносин, соціально-психологічна атмосфера, соціально-економічна ситуація в країні;
- 2) чинники локальної мікросфери – це предметно-речова сфера діяльності та взаємодії членів колективу між собою [95, с.18].

У своєму дослідженні А.Д. Романов [80] наводить узагальнюючу класифікацію чинників, яка має теоретичну та практичну значимість та пов'язана з можливістю вибору та використання адекватних методів і доцільних інструментів регулювання стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства за рахунок розуміння ступеня впливу та напряду дії (рис. 1.1) [80, с.232].

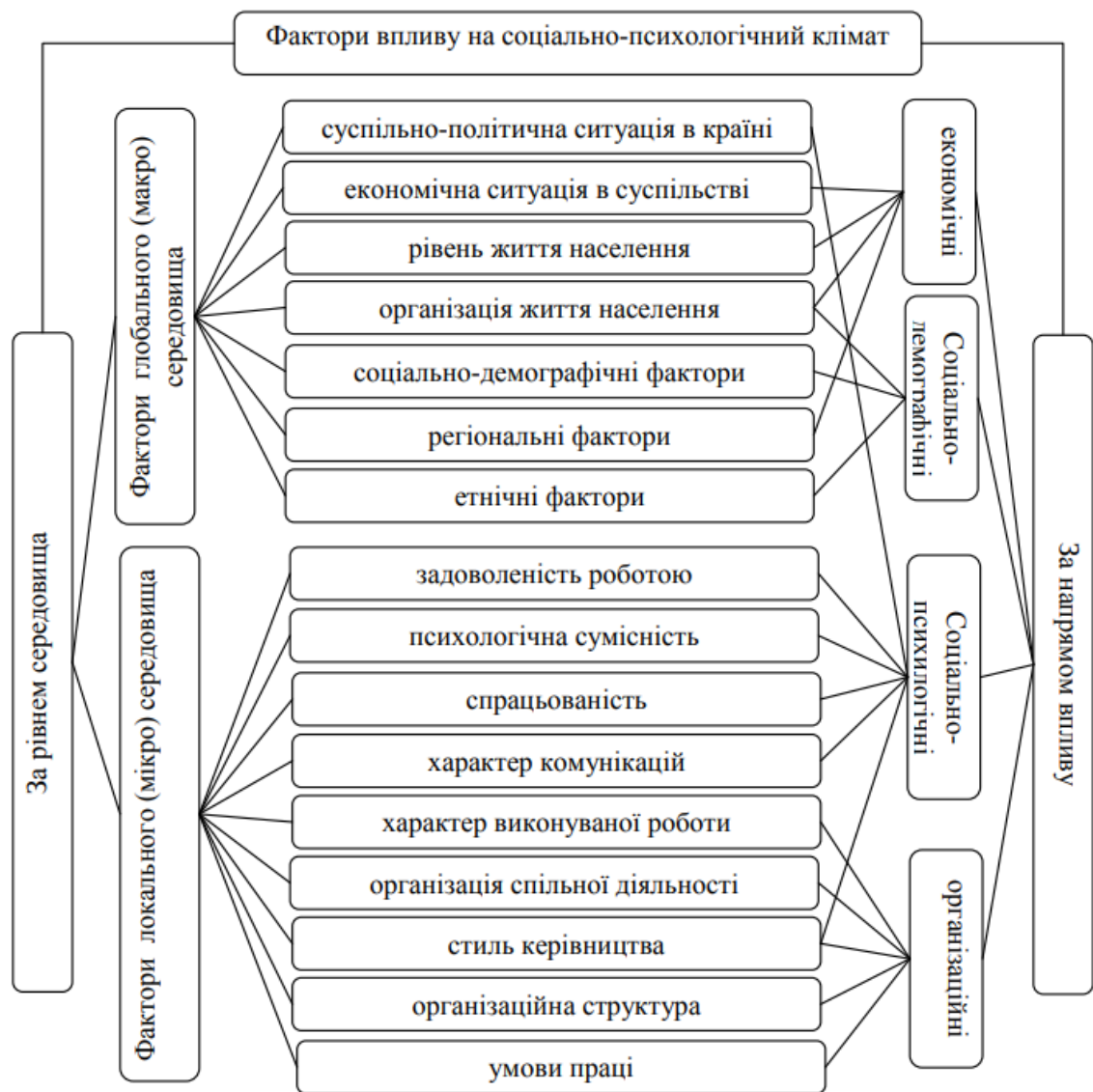


Рис. 1.1. Фактори формування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Кожна людина на виробництві входить до складу того чи іншого первинного колективу (бригади, відділу).

Виробничий колектив поєднує людей не тільки на основі загальної мети й у загальній праці, але й на основі організації спільної діяльності. Такий колектив формує й виховує, передає молоді знання й професійний досвід. Цим визначаються особливості його функціонування, моральних відносин, єдності та колективності.

Колектив складається з людей, які відрізняються віком і досвідом, смаками й інтересами, фахом і поглядами, моральним рівнем й інтелектом. Тут

зустрічаються сімейні й самотні, люди з різними типами нервової системи, характерами і темпераментами, з різним рівнем морального розвитку.

Г.А. Дмитренко та Н.В. Головач [25] вважають, що трудовий колектив характеризується певним набором соціально-психологічних ознак. Найбільш суттєві з них:

1. Збіг ціннісних орієнтацій колективу з ціннісними орієнтаціями суспільства.
2. Відносини товариства, взаємодопомоги, низький рівень конфліктності.
3. Доброзичливе ставлення до «новачків».
4. Переважна більшість оптимістичного настрою.
5. Задоволеність роботою та колективом.
6. Хороша трудова та виробнича дисципліна.
7. Схильність до спілкування у неробочий час.
8. Вільне обговорення питань, пов'язаних із трудовою діяльністю та життям колективу, доброзичлива критика [25, с.78].

Також в житті кожного виробничого (трудоного) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Наприклад, небажано мати "незамінних" працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від його інших членів. Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють "незамінних" осіб іншим членам колективу. Якщо такий "незамінний" працівник іде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин у колективі. Саме тут важлива роль керівника та його вміння правильно сформувати соціально-психологічний клімат у колективі, адже на внутрішню структуру групи впливають і внутрішні умови, до яких зокрема входить стиль керівництва, імідж, основні аспекти діяльності, манера поведінки керівника.

Н.П. Базалійська та А.В. Гук вважають, що соціально-психологічний клімат колективу породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Тому впливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та

регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату, який може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми [6, с.28].

О.В. Сардак вважає, що соціальний клімат визначається тим, наскільки у колективі усвідомлені цілі і завдання суспільства, наскільки гарантовано дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян. Разом з тим моральний клімат визначається тим, які моральні цінності у колективі є прийнятими, а психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів та схильностей [84, с.58].

Формування сприятливого психологічного клімату колективу є запорукою зростання ефективності праці .

Е.Ф. Іпатов [36] визначив основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

А саме, *суб'єктивні ознаки:*

- оптимізм;
- радість спілкування;
- почуття захищеності,
- безпеки і комфорту;
- взаємна підтримка,
- теплота і увага у відносинах;
- міжособистісні симпатії;
- впевненість;
- можливість вільно мислити,
- творити, інтелектуально і професійно зростати;
- довіра та взаємовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;

- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- достатня інформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ кожним із її членів;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати відповідальні для колективу рішення;
- задоволеність належністю до колективу; вносити внесок в розвиток організації [36, с.58].

А також *об'єктивні ознаки*:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність в колективі;
- результативність праці педагогічного колективу [36, с.65].

Є.І. Ходаківський визначає наступні ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату колективу: песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин в колективі, невпевненість, боязнь помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в розвиток колективу і організації в цілому, незадоволеність і т.п. [90, с.25].

Психологічні характеристики трудового колективу.

Для досягнення психологічної сумісності людей у колективі необхідні, щонайменше, дві умови:

- 1) сумісність характерів, типів темпераментів;

2) високий професійний рівень всіх працюючих у колективі.

Щоб забезпечити таку сумісність людей у колективі, необхідні конкретні дії:

- знати і використовувати схильності людей, їх позиції для виникнення довіри між ними;
- створювати умови для особистої безпеки людей; сприяти виникненню почуття взаємної допомоги і підтримки в процесі спільної праці;
- рішуче усувати причини, що породжують деструктивну діяльність;
- розвивати у працівників відчуття відповідальності перед колективом за свої дії і ставлення до товаришів;
- бути доступним для відвертих розмов зі всіма членами колективу, вислуховувати їх думки про сумісність і можливості згуртування колективу.

Н.В. Головач та Г.А. Дмитренко [25] виділяють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- фактори макросередовища
- обстановка в суспільстві,
- сукупність економічних, політичних, культурних та інших умов.
- фактори мікросередовища
- особливості матеріально-економічних,
- технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
- рівень психологічної культури;
- характер виробничих відносин;
- організація й умови трудової діяльності;
- стиль і форми керівництва;
- система взаємовідносин по вертикалі та горизонталі;
- соціально-психологічні особливості;
- сумісність [25, с.55].

Г.В. Осовська зазначає наступні види сумісності людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності:

- Функціональна сумісність визначається за швидкістю процесів мислення, сприймання і колективних дій;
- Фізична сумісність виявляється в гармонійному поєднанні фізичних якостей двох або кількох людей, що спільно діють;
- Психофізіологічна сумісність передбачає єдність і взаємозв'язок особливостей аналізаторних систем, а також властивостей нервової системи людей під час діяльності;
- Соціально-психологічна сумісність передбачає відносини людей з такими властивостями особистості, що сприяють успішному виконанню соціальних ролей;
- Психологічна сумісність передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних установок, цінностей, відносин [68, с.77].

Спрацьованість – це результат сумісності членів колективу, що забезпечує максимально можливу успішність спільної діяльності

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

Стратегія управління соціально-психологічним кліматом у колективі організації має розроблятися на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, внаслідок чого може бути представлена цілісна концепція розвитку персоналу та організації в цілому. На промислових підприємствах частою є проблема комунікацій усередині виробничого колективу.

При численних дослідженнях психологічного клімату з'ясувалося, що дуже часто члени дрібніших підрозділів великого промислового підприємства (бригад, цехів, змін) за сприятливого психологічного клімату, що існує в цьому підрозділі, виявляються досить замкнутими у межах «своєї» бригади, цеху, зміни тощо. В цьому випадку характерна слабка поінформованість про підприємство в

цілому, його показники, значимість даної ділянки всередині цілого підприємства, ритму його роботи, якості продукції, адже рівень поінформованості щодо підприємства загалом позитивно впливає на загальну атмосферу у кожному підрозділі. Включеність кожного колективу до ширшої соціальної структури з усвідомленням цієї включеності завжди створює нову, додаткову мотивацію в діяльності, яка виступає як елемент більш спільної діяльності.

Новий етап у розвитку нашого суспільства природно викликає і новий комплекс питань, пов'язаних із психологією промислового підприємства. Через формування нових форм взаємовідносин багато напрацювань психологів виявляються застарілими. Психологічна служба на старих підприємства майже повсюдно зруйнована, а на нових ще не створена.

Дослідження впливу керівника на підлеглих має враховувати як психологічні особливості керівника, так і сумісність керівника й підлеглих.

Аналіз праць з обраної теми засвідчує необхідність усебічного вивчення такого феномена, як соціально-психологічний клімат у колективі, який сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності праці його членів.

Отже, для досягнення оптимального психологічного клімату потрібно зі сторони керівництва підприємства докласти значних зусиль, а зі сторони персоналу – бажання його сформувати. Такий клімат забезпечує максимальну зацікавленість працівників у діяльності підприємства, яка і є одним з основних факторів підвищення ефективності праці, і, як наслідок, досягнення високоякісних результатів роботи підприємства, установи, організації.

На внутрішню структуру групи впливають і внутрішні умови, до яких зокрема входить стиль керівництва, імідж, основні аспекти діяльності, манера поведінки керівника, його соціальні зв'язки, психологічні особливості та якості.

Саме до психологічних якостей ставляться особливо високі вимоги, оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах керівника з підлеглими. Такими якостями виступають: атракція, чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;

справедливість, доброзичливість і повага у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу; знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них; емпатія (співпереживання); толерантність; рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій; вміння мислити проблемно і перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок; високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість; вміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

В.В. Гончар та Н.О. Обухова однією з основних ролей керівника у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату вважають мінімізацію конфліктності у колективі. Щоб керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.

Керівники, які зацікавлені у подальшому процвітанні своєї організації, приділяють велику увагу комфортності клімату та згуртованості колективу [20, с.127].

Л.М. Карамушка зазначає, що при аналізі морально-психологічного клімату використовують такі показники:

- задоволеність персоналу характером та змістом праці;
- задоволеність взаєминами з колегами; професійна підготовка;
- задоволеність заохочення; особливості стилю керівництва;
- ставлення персоналу до посадових обов'язків;
- ціннісні пріоритети працівників;
- активність персоналу у прийнятті рішень;
- рівень конфліктності; плинність кадрів [37, с.78].

Враховуючи всі ці фактори, на основі спостережень та досліджень всередині організації, потрібно постійно покращувати навички контролю над кліматом організації.

Т.М. Ковальчук вважає, що аналіз морально-психологічного клімату вимагає ретельної та постійної уваги, оскільки він є гнучкою і мінливою «субстанцією». Якщо у хорошому колективі з'являється хоча б один деструктивний представник, то діяльність колективу гальмується, результативність знижується, а взаємовідносини погіршуються. В таких умовах усунення, звільнення деструктивного та непродуктивного працівника сприятиме оздоровленню атмосфери і спаданню соціальної напруженості в колективі. Як правило, моніторинг клімату рекомендують здійснювати один раз на рік, за відсутності показань до більш частого застосування, наприклад, постійна конфліктність і висока плинність персоналу. Важливо зберігати щорічні дані для їх подальшого аналізу та висновків щодо поліпшення або погіршення ситуації стану психологічного клімату та якості внутрішньої фірмової політики, що проводиться [39, с.33].

Цілком неможливо застосувати стандартні знання, вміння та навички при оцінці та аналізі соціально-психологічного клімату в усіх організаціях, існує лише базова методика оцінки клімату, яка дозволяє визначити рівень його сприятливості. Для реалізації методики кожна організація сама розробляє інструментарій, який включає анкету, опитувальні листи та шкалу оцінювання для визначення індексу соціально-психологічного клімату та стану організаційної культури в цілому.

Висновки до першого розділу

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу — питання керівництва, впливу на підлеглих з метою заставити їх працювати на досягнення єдиної мети, а також здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Стиль керівництва - це свого роду «почерк» в діях керівника, який є надзвичайно важливим, оскільки гарний настрій працівників, психологічний

клімат в колективі та мотивація працівників залежить від спілкування в колективі та з керівником. У кожного керівника складаються індивідуальний стиль керівництва, що залежить від особистості керівника та від колективу, в якому працює керівник. Індивідуальний підхід до підлеглих вважається основою мистецтва управління.

Наразі існує багато класифікацій стилів керівництва за різноманітними ознаками, сформульовано багато концепцій стилів та управлінь – традиційні та сучасні: класифікація К.Левіна, системи управління Х, Y, Z, управлінська матриця Блейка і Моутона, теорія раціонального управління та ін.

Психологічний клімат - це стиль, емоційне забарвлення спілкування і психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатій, збігів характерів, інтересів, схильностей та яке впливає на їхню спільну діяльність; це відносно стійкий емоційний настрій людей в колективі.

В кожній організації виділяють соціальний, моральний, психологічний клімат. Залежно від особливостей вияву соціально-психологічний клімат виконує в колективі відповідні функції: консолідуючу, стимулюючу, стабілізуючу, регулюючу. На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд факторів макро- та мікросередовища.

Соціально-психологічний клімат в організації вважається стабільним та комфортним, якщо співробітники задоволені своєю роботою, задіяні в організаційній культурі, існує дружня та доброзичлива атмосфера, а також, що важливо, є можливість самореалізації та широко поширена свобода самовираження.

Стан позитивного чи негативного соціально-психологічного клімату залежить від того, який стиль керівництва обрав керівник, адже він є індивідуальною особистістю, яка може використовувати комбінування стилів керівництва, наприклад, авторитарного і кооперативного.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ВДМ-ТРАНС»

2.1. Методологічні аспекти дослідження залежності соціально-психологічного клімату від стилю керівництва

Аналіз теоретичного матеріалу з питань психологічного мікроклімату в групі та рівня трудової мотивації свідчить, що існує багато факторів, які на це впливають. І одним з них є стиль керівництва, який панує на робочому місці, та стосунки з колегами.

Американський дослідник Том Сміт визначає, що робота для людини є не тільки джерелом доходу, але і важливою сферою соціального життя: «Робота займає значну частину дня у кожного працівника, є основним джерелом соціального становища, допомагає визначити, якою є особистість, і впливає на її здоров'я як фізично, так і психічно. Через свою центрову роль у житті багатьох людей, задоволеність роботою є важливим компонентом загального благополуччя». Те, як людина взаємодіє у робочому середовищі, як вона проявляє себе, є гарним індикатором психічного здоров'я та загалом психологічного мікроклімату. У деяких випадках залученість людини до робочих процесів та виробничих стосунків може бути частиною психотерапевтичного процесу та виконувати реабілітаційну функцію.

Психологічний стан у виробничому середовищі є надзвичайно цінним та важливим, адже порушення психічного здоров'я (стрес, тривога, депресія) посідають третє місце серед найосновніших захворювань на робочому місці (зокрема, на першому місці – кістково-м'язові порушення, на другому – незначні хвороби (нежить, застуда).

Таким чином, дане дослідження магістерської роботи було присвячене вивченню психологічного мікроклімату у виробничому середовищі та впливу на це стилю керівництва в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС».

Мета емпіричного дослідження: дослідити особливості соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС» та впливу на нього стилю керівництва.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «ВДМ-ТРАНС».

Вибірка: Для дослідження учасників було розділено на 2 групи: перша група – водії (35 осіб), друга група – техніки (43 особи).

Емпіричне дослідження проводилося у три етапи:

- Перший етап *діагностичний* полягав у підборі психодіагностичних методик і проведенні опитування та включав в себе кількісну та якісну обробку й інтерпретацію;
- Другий етап *корекційний* мав на меті розробку та апробацію психокорекційної програми з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі;
- Третій етап *контрольний* передбачав перевірку ефективності психокорекційної програми з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Достовірність та надійність отриманих у ході емпіричного дослідження даних досягалися застосуванням різноманітних прийомів, взаємодоповнюючих методик, поєднанням якісного та кількісного аналізу зібраних даних, використанням апарату математичної статистики для обробки кількісних даних. У зв'язку з цим у дослідженні використовувалися методики, орієнтовані на вивчення стилю керівництва, психологічного клімату і типу особистості кожного працівника.

В емпіричному дослідженні були використані наступні методики:

- Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.);
- Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера;
- Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.)

- Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (модифікація Бойко О.В.);
- Психогеоетричний тест С. Деллінгер.

Наведемо коротку характеристику зазначених методик.

Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.) (Додаток А). Даний тест призначений для вивчення самооцінки особистості та виявлення схильності до певного стилю керівництва – авторитарного, демократичного чи ліберального.

Специфіка даної методики полягає в тому, що вона дозволяє визначити стилі керівництва не експертним способом, а за допомогою оцінки/самооцінки. Також вона дозволяє виявити не тільки провідний стиль керівництва, але і ступінь вираженості кожного з трьох класичних стилів керівництва.

В даному тесті всім працівникам колективу ТОВ «ВДМ-ТРАНС», які приймали участь в дослідженні, в т.ч. їх керівникам, було запропоновано оцінити себе та свого керівника. Це дало змогу побачити та проаналізувати як власний стиль поведінки кожного учасника, так і те, яким на їхню думку є стиль керівництва їх керівника.

В результаті застосування методики можна визначити стилі керівництва, а саме:

1. *Авторитарний* стиль керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.
2. *Демократичний* стиль керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

3. *Ліберальний* стиль керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

Бланк тесту «Оцінка стилю управління» подано у Додатку А.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера (Додаток Б). В основі методики оцінювання психологічної атмосфери в колективі лежить метод семантичного диференціалу. Респонденти повинні заповнити бланк методики. У таблиці наведені протилежні за смыслом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у колективі. Чим ближче до правого або лівого слова у кожній парі учасник поставить знак *, тим більше виражена ця ознака у колективі.

Відповідь на кожен з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижчий бал, тим більш сприятлива психологічна атмосфера в колективі на думку того, хто відповідає. Підсумковий показник коливається від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна).

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка (хороша атмосфера);

Від 34 до 55 – середній показник (нормальні умови) з наявними у колективі незначними дестабілізуючими факторами;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка (несприятливий мікроклімат), недоброзичлива психологічна атмосфера у колективі.

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

На основі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який характеризує психологічну атмосферу в колективі. Методика цікава тим, що припускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність, яка збільшується при поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

Бланк методики дослідження психологічного клімату в колективі представлений у Додатку Б.

Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.) (Додаток В). Дана методика відрізняється невеликим об'ємом і може бути використана для оцінки стану соціально-психологічного клімату в будь-яких колективах незалежно від характеру та змісту праці і рівня їх освіти. Методика дозволяє виявити рівень розвитку соціально-психологічного клімату певної групи (в рамках одного колективу), дати загальну оцінку психологічного клімату.

Респондентам пропонується 8 запитань та 3 відповіді до кожного питання. При обробці результатів, крім визначення загального психологічного мікроклімату, можна проаналізувати різні сторони відношення респондентів як до колективу, так і до кожної людини окремо.

Низький рівень емоційного вигорання членів колективу і його сприятливий клімат говорить про відсутність необхідності терміново пропонувати своїм співробітникам будь-який вид корпоративного відпочинку.

Високий і середній рівень емоційного вигорання, а також абсолютно незадовільний клімат колективу вказують на незадоволеність собою, переживання тривожності і депресії, відстороненості від інших членів колективу, погіршення працездатності, відсутність емоційних контактів і взаєморозуміння між собою. Це яскраво свідчить про необхідність проведення якого-небудь заходу щодо поліпшення емоційних контактів і підвищення командного духу організації. Бланк даної методики представлений у Додатку В.

Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (модифікація Бойко О.В.) (Додаток Г). В даній методиці треба оцінити за п'ятибальною шкалою значущість кожного з запропонованих 7 мотивів професійної діяльності:

- 1) Грошове забезпечення.
- 2) Прагнення до просування по роботі.
- 3) Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег.
- 4) Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей.
- 5) Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих.
- 6) Задоволення від самого процесу та результату роботи.
- 7) Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації варто говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

$$ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$$

$$ЗПМ = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п.5}) / 3$$

$$ЗНМ = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п.4}) / 2$$

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він являє собою тип співвідношення трьох видів мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів варто відносити два типи сполучення:

$$ВМ > ЗПМ > ЗНМ \text{ та } ВМ = ЗПМ > ЗНМ.$$

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншим по ступеню значущості. Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність.

І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов'язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

Задоволеність професією має значне відношення з оптимальністю мотиваційного комплексу особистості (позитивний значущий зв'язок, $r = +0,409$). Іншими словами, задоволеність особистості обраною професією тим вища, чим оптимальніший в неї мотиваційний комплекс: висока вага внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації та низька – зовнішньої негативної.

Крім того, встановлено й негативне співвідношення залежності між оптимальністю мотиваційного комплексу та рівнем емоційної нестабільності особистості (зв'язок значущий, $r = -0,585$). Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більше особистість вмотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів, тим нижча її емоційна нестабільність. І навпаки, чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, осудження, бажанням “не потрапити в халепу” (які починають брати верх над мотивами, пов'язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вищий рівень емоційної нестабільності.

Бланк даної методики представлений у Додатку Г.

Проективна методика «Психогеоетричний тест» Сьюзан Деллінгер» (Додаток Д). Цей проективно-символічний тест з послідовно-ієрархічним

вибором п'яти геометричних фігур (прямокутника, квадрата, кола, трикутника, зигзага) було створено американським психологом С. Деллінгер.

Дана проективна методика дослідження особистості, яка була представлена в 1978 році, має досить високу валідність – 85%, що було продемонстровано С. Деллінгер на вибірці з 5 тис. респондентів у дослідженнях, які проводились відділами “людських ресурсів” у фірмах США.

Сьюзан Деллінгер, фахівець із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів, яка працює з такими великими компаніями, як General Telephone and Electronics, Chevrolet Motors, Honeywell та ін., як теоретичні передумови, що лежать в основі психогеометричної науки, визначає вчення Карла Юнга про психічні типи та уявлення про функціональну асиметрію півкуль головного мозку.

За гіпотезою, яку вона багато років підтверджувала у своїх дослідженнях і спостереженнях — у відданні переваги тій чи іншій геометричній фігурі відображаються певні особисті якості людини.

При цьому перша обрана фігура (та, яка привабила випробовуваного найсильніше) природно буде вказувати на найбільш виражені риси особистості, головні, домінуючі риси характеру та особливості поведінки, це її основна фігура чи суб'єктивна форма.

Друга — на ті риси особистості, які достатньо виражені, третя — на помірно виражені, четверта — на слабо виражені, а п'ята — на заперечувані або зовсім не виражені риси.

Також остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою представлятиме найбільші труднощі. Тобто, інші чотири фігури – це своєрідні модулятори, які можуть забарвлювати основну лінію поведінки людини. Однак може виявитися, що жодна фігура не підходить. Тоді таку людину можна описати комбінацією із двох або навіть трьох форм.

Якщо ж людині важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини, то можна розпочати з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагатися використати їх для розуміння людей даного типу та прогнозу їх

поведінки і таким чином поступово тренувати в собі відчуття геометричної форми цих людей.

Бланк даної методики представлений у Додатку Д.

Результати комплексної діагностики за допомогою психологічних методик подано у Додатку Е.

За допомогою методів математичної статистики зроблено порівняльний аналіз, розробку та впровадження психокорекційної програми, повторну діагностику, а також підготовку практичних рекомендацій щодо оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

2.2. Аналіз отриманих результатів дослідження стилю керівництва та соціально-психологічного клімату

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

Аналіз емпіричних даних тестування дозволив виділити декілька груп осіб, які різняться між собою видом мотивації, типом особистості, оцінкою (задоволеністю) психологічної атмосфери у колективі.

Керівник як лідер, істотно впливає на психологічний клімат в колективі, на характер міжособистісних відносин в робочому середовищі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи.

Якщо керівник неефективно здійснює управління колективом, не є визнаним лідером, не користується повагою та авторитетом у підлеглих, використовує невдалу форму влади та стиль керівництва, не достатньо компетентний у вирішенні проблем діяльності такого колективу, то він зумовлює негативний, дисфункціональний вплив на функціонування групи.

Така ситуація потребує звільнення і заміни керівника, що створить подальші перспективи для розвитку колективу під більш вдалим керівництвом. При цьому залежно від відкритості та адаптивності групи, її орієнтації на

авторитети, керівник може обиратись із діючого складу колективу, а може залучатись ззовні на конкурсних засадах.

Наведемо результати діагностики:

Результати дослідження за методикою *«Самооцінка стилю управління»* (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.) (Додаток А) дозволили зробити наступні висновки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати спостережень на констатуючому етапі дослідження за методикою «Самооцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.)

	Оцінка власного стилю керівництва				Оцінка стилю керівництва керівника			
	Авт.	Дем.	Ліб.	Зміш.	Авт.	Дем.	Ліб.	Зміш.
Група 1	0%	88,57%	2,86 %	8,57%	0%	90,0%	0%	10,0%
Група 2	0%	86,04%	2,33%	11,63%	20,69%	62,07%	0%	17,24%

Як бачимо з таблиці 2.1, здебільшого працівники обох груп оцінюють власний стиль керівництва як демократичний. Це ж стосується і оцінки стилю керівництва своїх керівників, хоча в цьому випадку думки різняться. Керівники можуть проявляти значно більше характеристик авторитарного або змішаного стилів залежно від виробничої ситуації.

88,57% працівників групи №1 (водії) вважають власний стиль керівництва демократичним (високий ступінь прояву) і лише в 8,57% змішаним. Працівники групи №2 (техніки) показали приблизно такі ж результати.

В групі №1 90,0% працівників оцінили стиль свого керівництва демократичним і тільки 10,0% змішаним.

Майже 21% працівників групи №2 оцінили стиль свого керівництва авторитарний з середнім проявом, 62,07% - демократичний з високим проявом, і 17,24% змішаний.

Демократичний стиль розвиває товариську і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язаності рішень «згори». Даний стиль передбачає участь членів колективу в управлінні, завдяки чому сприяє оптимізації психологічного клімату.

Авторитарний стиль, який теж може проявлятися в керівників, зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіру. Проте, якщо використання даного стилю призводить до успіху та є виправданим в очах групи, він сприяє покращенню психологічного клімату. Навіть якщо керівник використовує авторитарний стиль управління, він може бути позитивним, якщо, приймаючи рішення, враховуються інтереси службовців, пояснюється їм свій вибір, керівник зробить свої дії зрозумілими і обґрунтованими, тобто більше уваги приділятиме встановленню міцного і тісного зв'язку з підлеглими.

Стиль потурання (ліберальний) зустрічається найрідше, адже має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого психологічного клімату. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах, а виробниче підприємство не належить до таких.

Далі було проведено дослідження соціально-психологічного клімату за методикою «*Оцінка психологічної атмосфери в колективі*» А.Ф. Фідлера (Додаток Б).

Узагальнені результати даних досліджень представлені далі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати констатувального етапу дослідження психологічного клімату в колективі за методикою А.Ф. Фідлера

	За методикою А.Ф.Фідлера		
	незадовільний	нормальний	хороший
Група №1	11,43%	40,00%	48,57 %
Група №2	4,65%	41,86%	53,49 %

Як бачимо з таблиці 2.2, на думку учасників тестування в обох групах (48,57% в групі №1 та 53,49% в групі №2) переважає хороший (сприятливий)

психологічний мікроклімат. На думку 40% (14 працівники) респондентів групи №1 та 41,86% групи №2 у колективі наявні незначні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на психологічну атмосферу колективу й породжують певні загрози для успішного його існування.

В групі №1 11,43% (4 працівники) та в групі №2 4,65% (2 працівники) відчують себе некомфортно і оцінили середовище як несприятливе. Зазвичай члени таких колективів байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому.

В результатах дослідження за «*Методикою по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі*» (Пов'якель Н.І.) (Додаток В) увага зосереджена на більш тісних взаємолюдських відносинах. Так, саме спілкування між членами колективу може значно впливати на психологічну атмосферу на роботі.

Таблиця 2.3

Результати констатувального етапу дослідження психологічного клімату в колективі за методикою Пов'якель Н.І.

	За методикою Пов'якель Н.І.		
	незадовільний	нормальний	хороший
Група №1	2,00%	46,57%	51,43%
Група №2	2,33%	30,23%	67,44%

За комфортних стосунків члени колективу з повагою та симпатією ставляться один до одного, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Задоволення людей характером міжособистісних відносин та умовами праці значно впливають на стан соціально-психологічного клімату.

Наступним дослідженням було визначення «*Мотивації професійної діяльності*» за методикою К. Замфіра (модифікація Бойко О.В.) (Додаток Г). Узагальнені результати даних досліджень представлені в таблиці 2.4.

Залежно від отриманих значень показників мотивації (ВМ, ЗПМ, ЗНМ) можливі наступні комбінації, коли переважає один із них чи переважають кілька

показників з однаковими значеннями, а саме: перевага внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації – ВМ, ЗПМ, ВМ=ЗПМ; посилення зовнішньої негативної мотивації – ВМ=ЗПМ=ЗНМ, ВМ=ЗНМ; ЗПМ=ЗНМ; ЗНМ.

Відповідно до типу співвідношення між собою трьох параметрів професійної мотивації було визначено особистісний мотиваційний комплекс кожного працівника групи №1 та №2.

Таблиця 2.4

Результати констатуючого етапу дослідження мотивації професійної діяльності

Тип мотиваційного комплексу	Можливі комбінації показників мотивації	1 група			2 група		
		Кількість анкет, шт	% кожного показника	%	Кількість анкет, шт	% кожного показника	%
Оптимальний мотиваційний комплекс	ВМ	15	42,8	77,1	16	37,2	76,7
	ЗПМ	10	28,6		16	37,2	
	ВМ=ЗПМ	2	5,7		1	2,3	
Посилення зовнішньої негативної мотивації	ВМ=ЗПМ=ЗНМ	1	2,9	22,9	0	-	23,3
	ВМ=ЗНМ	4	11,4		1	2,3	
	ЗПМ=ЗНМ	1	2,9		0	-	
	ЗНМ	2	5,7		9	21,0	
ВСЬОГО		35	100%	100%	43	100%	100%

Встановлено, що для 77,1% працівників групи №1 (рис.2.1) з числа опитаних, характерний оптимальний мотиваційний комплекс, у якому за силою вираженості внутрішня мотивація переважає над зовнішньою позитивною мотивацією майже на 50%. Найменше вираженою є зовнішня негативна мотивація, яка присутня в 2 осіб.

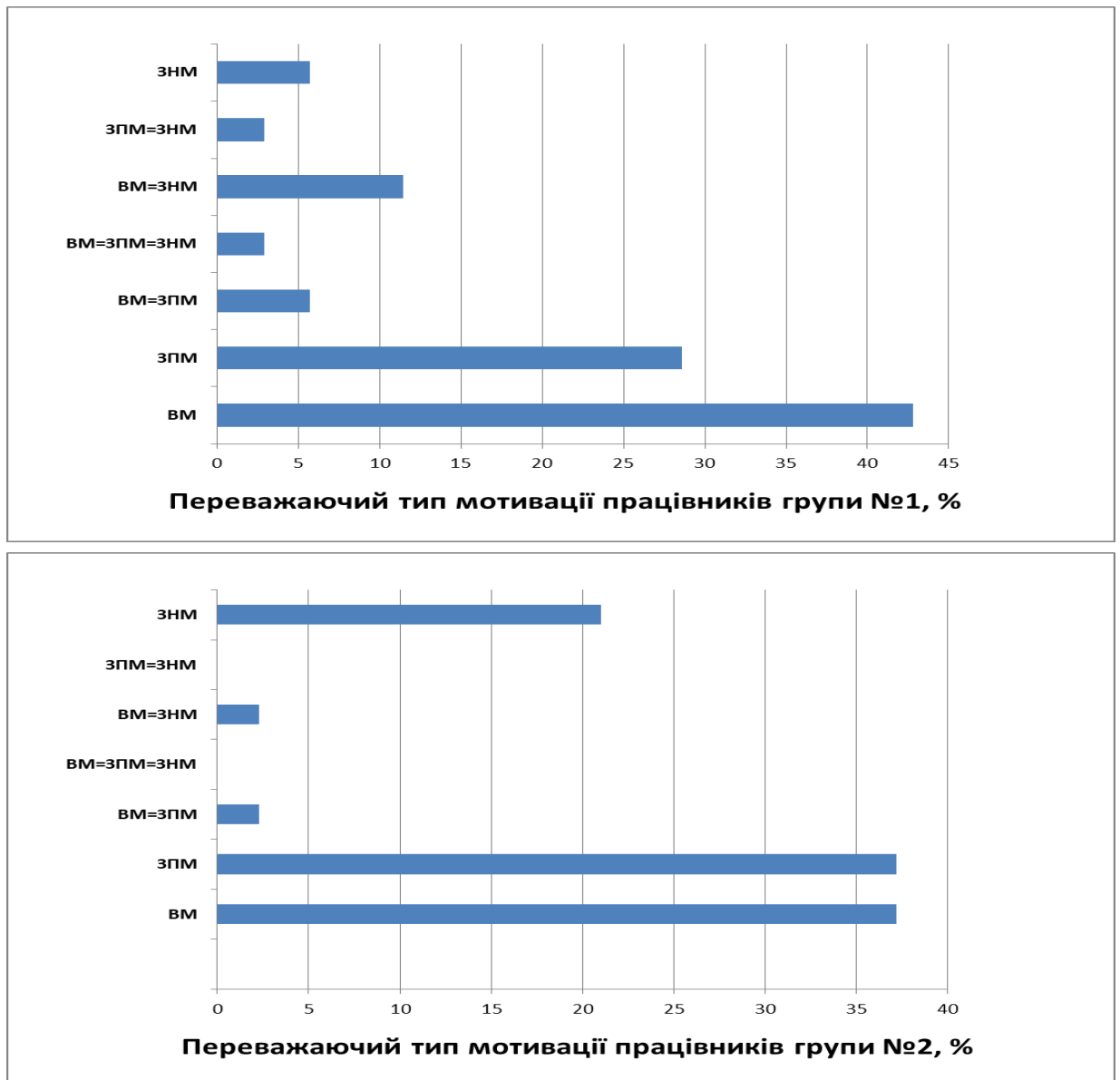


Рис. 2.1. Переважаючі типи мотивації в групах №1 та №2

В групі №2, де оптимальний мотиваційний комплекс характерний для 76,7% працівників (рис. 2.2), рівень внутрішньої і зовнішньої позитивної мотивації однаковий, проте аж 9 осіб (21%) мають провідним типом зовнішню негативну мотивацію. Тобто мотивами їх діяльності є уникнення покарання, критики, засудження та інших санкції негативного характеру з боку керівництва.

Отримані результати свідчать про превалювання в групі №1 (42,8%) внутрішньої мотивації над зовнішньою позитивною та зовнішньою негативною, тобто високий рівень мотивації. Для них велике значення має їх професійна діяльність та професійна самореалізація.

Досліджувані прагнуть досягнути професійної майстерності. Їм важлива діяльність як така сама по собі. Дані працівники орієнтовані на підвищення рівня професійної майстерності, досягнення бажаних цілей (хочуть застосувати на практиці власні знання; навчитися встановлювати контакти з колегами та керівництвом; переймати досвід інших колег). Вони самостійно приймають рішення та несуть за них відповідальність. Респонденти не бояться нових та складних завдань, а бачать в їх виконанні перспективи для власного навчання та розвитку. Їм властиво отримувати задоволення від процесу та результатів своєї професійної діяльності. Тобто, це ті 15 осіб, у яких внутрішня мотивація виникає з потреб самої людини, без зовнішнього тиску.

В групі №2 майже на 9%, порівняно з групою №1, більше випадків переважання зовнішньої позитивної мотивації над внутрішньою. Ці показники в групі №2 знаходяться на однаковому рівні - по 37,2%.

Випадки, коли внутрішня мотивація виявлялася слабшою за зовнішню позитивну, свідчать про варіативність професійної мотивації у досліджуваних та її залежність від зовнішніх умов, існуючих на підприємстві. Основою мотивації їх професійної діяльності є прагнення до задоволення зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності.

Детермінантами мотивації у досліджуваних учасників крім самої професійної діяльності виступають керівна посада, високий рівень заробітної плати, привабливий соціальний та компенсаційний пакет, кар'єрне зростання, визнання колег тощо. Досліджувані здатні самостійно приймати рішення і нести відповідальність за умови наявності зазначених вище зовнішніх стимулів. У роботі вони не уникають складних завдань, проте не поспішають їх виконувати. Професійна діяльність приносить задоволення, коли рівень заробітної плати, умови праці та інші зовнішні атрибути відповідають їх очікуванням.

І хоча в обох групах переважають оптимальні мотиваційні комплекси, що значно сприяє трудовій діяльності, проте в кожній з них майже в 23% працівників, тобто в кожного четвертого-п'ятого, спостерігається посилення зовнішньої негативної мотивації, що впливає на зростання можливих стресів, прискорює професійне вигорання тощо. У таких респондентів переважають потреби, що не завжди пов'язані безпосередньо з процесом і результатом їх професійної діяльності. Вони уникають додаткових та складних завдань, часто не здатні самостійно приймати рішення, бояться зробити помилки.

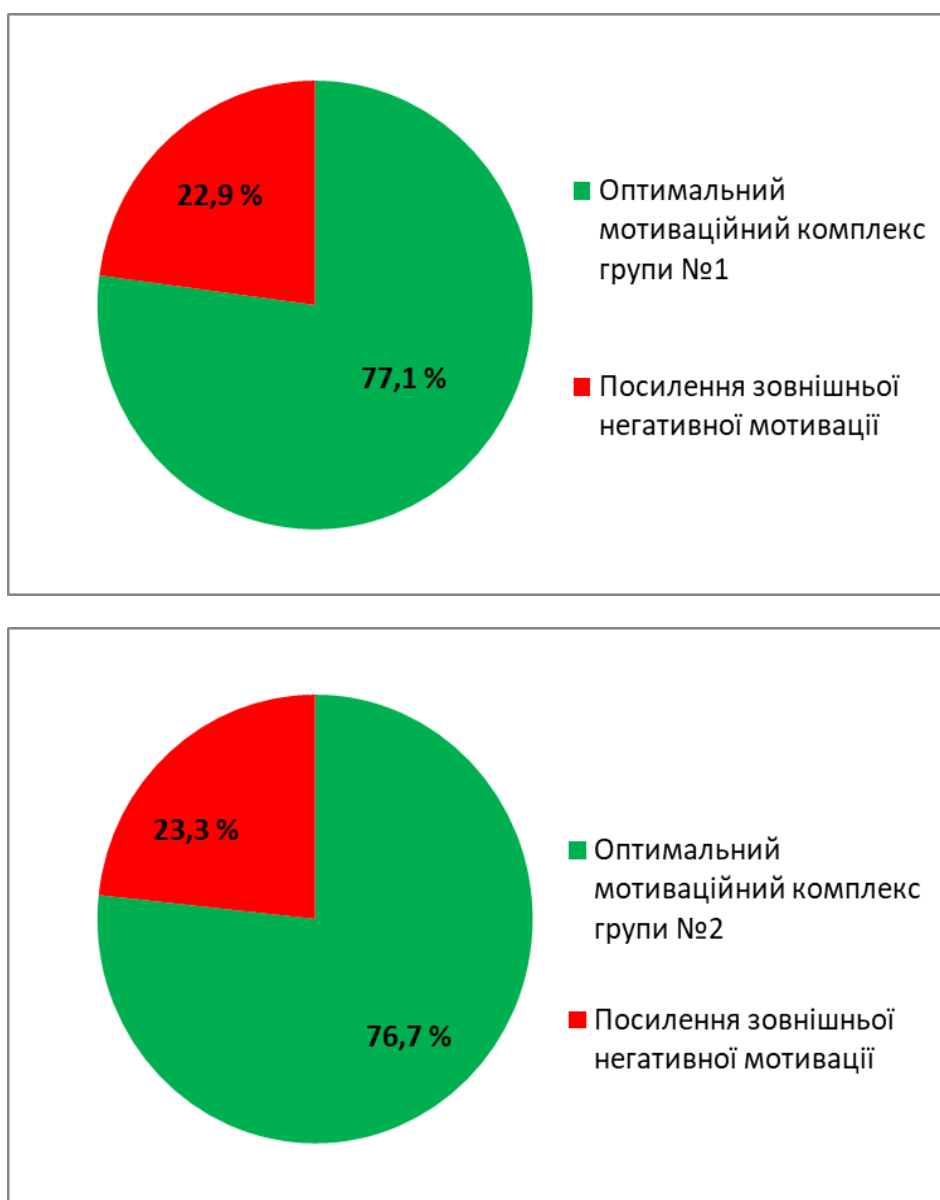


Рис. 2.2. Переважаючі типи мотивації в групах №1 та №2

Зазвичай цим фахівцям процес професійної діяльності здається неприємним і важким, бо він може супроводжуватися покараннями, критикою,

осудом, штрафними санкціями тощо. У них спостерігається обмеженість щодо навчання та підвищення кваліфікації, використання нових методів і способів вирішення професійних завдань. Професійна діяльність сприймається ними як буденний обов'язок, що досить часто може призводити до пасивності, інфантильності та бездіяльності.

Отже, найбільш вираженим параметром професійної мотивації учасників дослідження в групі №1 є внутрішня мотивація, а в групі №2 внутрішня та зовнішня позитивна мотивація. Високий і середній рівні мотивації професійної діяльності сприяють особистісному зростанню працівників, їх самореалізації в професії, актуалізації почуття задоволеності від професійної діяльності та реалізації професійних цілей та планів.

Основою мотиваційних комплексів професійної діяльності, з одного боку, виступають прагматичні інтереси (кар'єра, зарплата, висока посада), а, з іншого боку, внутрішні мотиви, орієнтовані на потреби професійної самореалізації, навчання та розвитку.

Отримані результати свідчать про взаємозв'язок мотивації працівників з процесом і результатом її професійної діяльності. Зовнішня позитивна мотивація людини не пов'язана безпосередньо з процесом і результатом професійної діяльності, але має вплив на її ефективність.

Учасники дослідження передбачають свою професійну діяльність, враховуючи свої актуальні потреби та прагнення, тому мотивація професійної діяльності є структурним компонентом прогнозування особистістю свого професійного Будь-якому керівнику важливо краще розуміти інших людей, вміти розбиратися в них, розуміти особливості їх особистості. Це може бути і підлеглий, і колега, і друг або близька людина. При цьому він може спиратися тільки на свої почуття, відчуття і фантазії, яким, звичайно ж, варто довіряти, проте вони іноді обманюють.

Щоб поліпшити розуміння інших осіб, психологи розробили величезну кількість різних, достатньо громіздких і деталізованих типологій, масу тестів або інших прийомів підтвердження своїх типологій. Проте неспеціалістові в них

складно розібратися, а хороший (валідний і надійний) тест містить досить велику кількість запитань, що потребують часу на їх обробку. До того ж, на психологічний мікроклімат в колективі, крім мотивації та стилю керівництва, впливає і психологічна сумісність різних типів особистості.

Психогеоетричний підхід С. Деллінгер вказує на сильні та слабкі сторони людини з великою точністю, який також було використано в даній дипломній роботі.

Працівникам кожної групи було запропоновано обрати з п'яти фігур (квадрат, трикутник, прямокутник, круг, зигзаг) ту, яка першою привабила. Записати її назву під № 1, а решту фігур проранжувати в порядку переваги (Додаток Л).

Та, яка привабила випробовуваного найсильніше буде вказувати на найбільш виражені риси особистості, головні, домінуючі риси характеру та особливості поведінки.

Друга — на ті риси особистості, які достатньо виражені, третя — на помірно виражені, четверта — на слабо виражені, а п'ята — на заперечувані або зовсім не виражені риси.

Також остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою представлятиме найбільші труднощі. Тобто, інші чотири фігури – це своєрідні модулятори, які можуть забарвлювати основну лінію поведінки людини.

Аналіз результатів дослідження занесені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати дослідження особистості за психометричним тестом

Фігура	Кількість обраних фігур					
	Група 1		Група 2		Всього	
	шт	%	шт	%	шт	%
квадрат	12	34,3	8	18,6	20	25,6
прямокутник	10	28,6	7	16,3	17	21,8
трикутник	5	14,3	11	25,6	16	20,5
коло	6	17,1	13	30,2	19	24,4
зигзаг	2	5,7	4	9,3	6	7,7
Всього	35	100%	43	100%	78	100

Так, з таблиці 2.5 згідно дослідження в групі №1 12 осіб (34,3%) обрали КВАДРАТ (рис.2.3).

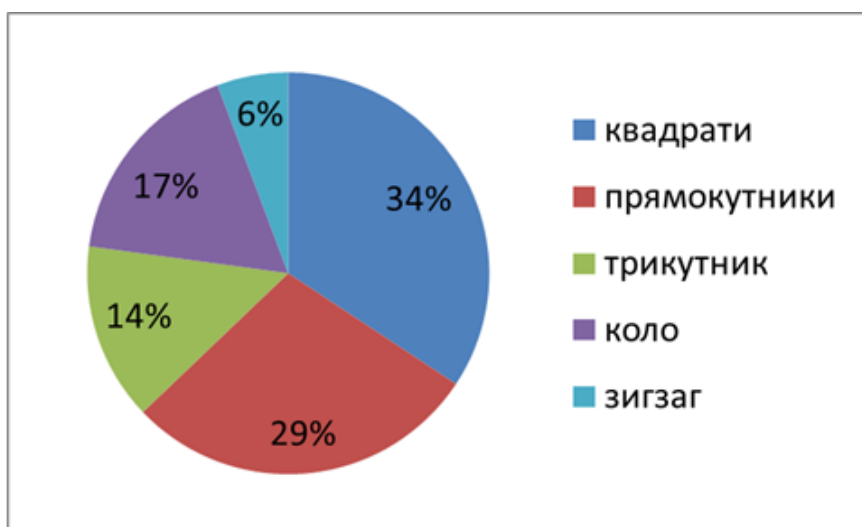


Рис. 2.3. Частка обраних пріоритетних фігур в групі №1

Такі працівники є працелюбними, методичними, акуратними, відповідальними, старанними, уважними, трохи педантичними. Це невтомні трудівники, які володіють працьовитістю, ретельністю, завзятістю, що дозволяє завжди домагатися завершення роботи. Терпіння і методичність роблять з квадрата висококласного фахівця.

Квадрат ніби колекціонує інформацію, причому вона в нього розкладена суворо по полицях, тому він здатний швидко витягати потрібну і тому заслужено має славу ерудита у своїй галузі. Відноситься до лівопівкульних мислителів, для яких характерні логічне мислення і математичний аналіз. Квадрат швидше обчислює результат, ніж здогадується про нього. Люблять розплановане, розмірене життя, де все передбачувано.

У діловій сфері такі люди часто стають хорошими адміністраторами, техніками, виконавцями, але важко досягають успіху як менеджери через постійну потреби в додатковій інформації для прийняття рішень – це позбавляє їх оперативності. Крім того, раціональність і холодність заважають квадратам швидко встановлювати контакти з іншими людьми. Зазвичай квадрати обирають і відповідні професії, на робочому місці в нього завжди порядок, кожна річ знаходиться там, де треба, у кожного папірчика є свій файл або своя папка. Квадрати прагнуть до порядку, регламенту, дотримання чітких правил і приписів, вони не люблять пустих і безцільних розмов, не дуже приділяють увагу проблемам і переживанням інших людей, через що останні можуть вважати їх бездушними.

Квадрати дуже стримані у вираженні почуттів, рідко жестикулюють, мова може бути монотонною, навіть в'ялою, одноманітною. Тобто, їм потрібно більше розвивати емоційну сферу, емоційний інтелект. Важливо їх дослуховувати до кінця і хвалити за досягнення.

Проте, наявність великої кількості ПРЯМОКУТНИКІВ 10 шт. (28,6%), які є перехідною формою від однієї фігури до іншої, свідчать про певні негаразди. Прямокутником сприймають себе люди, не задоволені своїм життям і тому зайняті пошуками кращого положення. Такі працівники мають усвідомлене відчуття замішання, заплутаності в проблемах, невизначеності. Притаманні непослідовність, непередбачуваність вчинків, низька самооцінка. Позитивні якості – допитливість, цікавість, живий інтерес до всього що відбувається, сміливість, намагаються робити те, що ніколи раніше не робили, задають питання, на які колись не вистачало духу.

У практиці управління С. Деллінгер рекомендує відправляти таких співробітників-прямокутників у відпустку. Їх також можна записувати на курси підвищення кваліфікації, тренінги, конференції і лекції, щоб вони отримували нову інформацію, яка сприяла б позитивним змінам.

Спілкуючись з прямокутником, важливо підтримувати його, не кричати і не критикувати. «Прямокутність» – це лише стадія. Коли вона мине, така людина вийде на новий рівень особистісного розвитку та збагатиться набутим досвідом.

Прямокутники можуть взаємно посилювати кризовість, нестійкість і нестабільність своїх станів. Наявність квадрата або трикутника їх структурує і допомагає вийти з цих станів.

В групі №2 більшість працівників обрали КОЛО – 13 осіб (30,2%) – символ гармонії (рис.2.4).

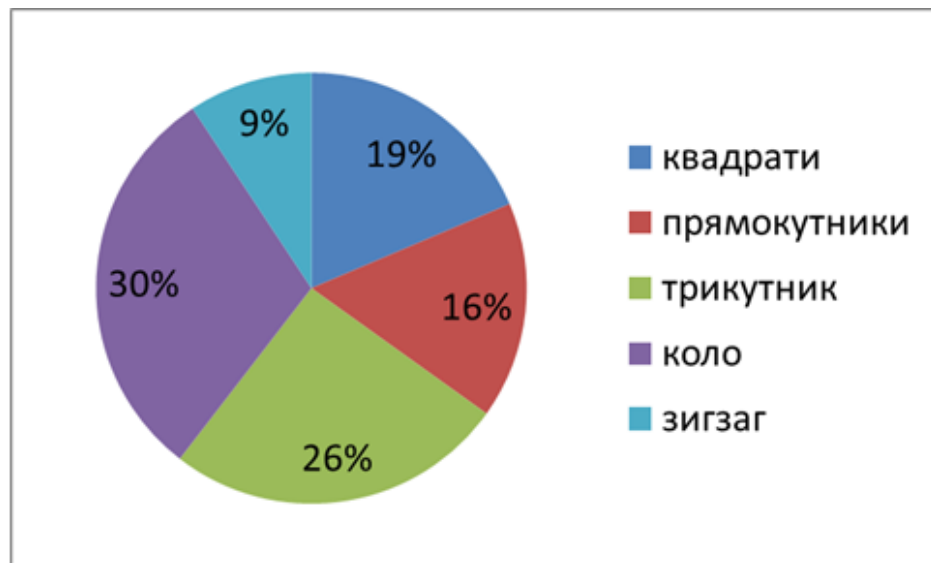


Рис. 2.4. Частка обраних пріоритетних фігур в групі №2

Учасник дослідження, який обрав цю фігуру – людина-комунікатор, справжня душа компанії, дипломат, зацікавлений у хороших міжособистісних відносинах. Вища цінність люди і їх благополуччя. Це найбільш доброзичлива з п'яти фігур. Коло служить свого роду клеєм, який скріплює колектив, сім'ю, стабілізує групу, має високу здатність співчуття, співпереживання. Коло відчуває чужу радість і чужий біль як свій власний. Це правопівкульний тип

мислення, образний, більш емоційно забарвлений. Переробка інформації у таких людей не послідовна, а мозаїчна.

Головна риса стилю їхнього мислення – орієнтація на суб’єктивні чинники проблеми. Сильні сторони круга: емоційність, відкритість, комунікабельність, доброта, м’якість, неконфліктність, схильні до компромісів, терпимість, делікатність, дипломатичність, доброзичливість. Слабкі сторони: пасивність, нерішучість, схильність погоджуватися, навіюваність, залежність від думки оточення, непунктуальність, неорганізованість. Для таких працівників потрібно нагадувати про цілі, критерії, строки, повертати до суті питання. Про всі ці незначні в порівнянні з людським життям і почуттями речі він схильний забувати, чим може серйозно зашкодити організації.

При спілкуванні лише Кіл результативність неможлива — скоріше за все завдання не буде виконане. Тому цікаво спостерігати, що поруч з ними, 25,6% працівників групи №2 (11 осіб) обрали ТРИКУТНИК, який символізує лідерство. Їх головна здатність – концентруватися на наміченій меті, глибоко і швидко аналізувати ситуацію., бути першим, вести людей за собою, захоплювати їх, управляти ними, мати владу над іншими. Трикутникам дуже подобається, коли хтось слухає їх з відкритим ротом, захоплюється ними та їх успіхами, надає позитивні оцінки їх поведінці. Отже, у трикутника дві основні цінності — влада і досягнення.

Трикутник – дуже впевнена у собі людина, яка хоче бути правою у всьому, важко визнає свої помилки, легко навчається, інформацію вбирає як губка. Сенс життя – зробити кар’єру. Негативна якість – надмірний егоцентризм. Він чудово вміє представити керівництву значимість власної роботи, за версту відчуваючи вигідну справу, і в боротьбі за нього може “зіштовхнути лобами” своїх супротивників.

Сильними сторонами їх особистості є цілеспрямованість, раціональність, орієнтованість на результат, сміливість, рішучість, ініціативність, енергійність, харизматичність.

Слабкі сторони: егоїзм, владність, самовпевненість, нечутливість до нюансів. Трикутникам потрібно викласти інформацію максимально швидко, мотивувати власною вигодою, пояснити, навіщо йому взагалі варто про щось знати, робити компліменти щодо його останніх проектів і кар’єрних просувань. Тільки спільна вигода може об’єднати два трикутники разом, якщо вони рухаються до якоїсь мети, досягнення якої вигідне обом. В іншому випадку трикутники конкурують один з одним, б’ються за владу, ну або взагалі не помічають і ігнорують один одного.

Спілкування Трикутників з Колом часто може призводити до конфліктів. Коло не може пробачити квадрату і трикутнику їх цинічність і нелюдяність, а фігури «раціональні» — емоційність і неорганізованість кіл.

Оскільки на ТОВ «ВДМ-ТРАНС» робота працівників пов’язана з цифрами, логікою, технікою, в обох групах найменше було обрано ЗИГЗАГІВ. Лише 6 осіб (7,7%) з загальної кількості учасників обрали їх пріоритетною фігурою. Також зигзаг – це та фігура, яку 78% опитаних (61 людина з 78) поставили на останнє п’яте місце.

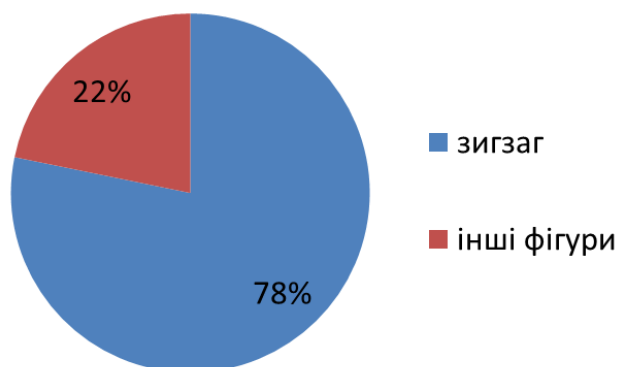


Рис. 2.5 Частка обраних фігур з найнижчим пріоритетом всіма учасниками

Зигзаги це незвичайні люди, які бачать цей світ по-своєму, їх думка часто не збігається з думкою інших, вони придумують нові слова, пишуть картини, займаються творчістю. Правопівкульне мислення зигзага не фіксуються на деталях, тому дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції і образи, бачити красу. Зигзаг не може довго працювати на одному місці.

Основне призначення зигзага – генерація нових ідей і методів, а не їх реальне втілення. Він спрямований у майбутнє і більше цікавиться можливістю, ніж дійсністю, схоплюють рішення як цілісність, розглядати навіть найбільш маловірогідний варіант як істинний, досягати рішення інтуїтивно, а не шляхом довгих і послідовних міркувань. До сильних сторін зигзага можна віднести: креативність, дотепність, оригінальність, наполегливість, спонтанність, захопливість. При спілкуванні з зигзагами потрібно проявляти якнайбільше терпіння та висловлювати захоплення його ідеями. Також треба повторювати і нагадувати по сто разів, оскільки зигзаг усе одно все робитиме по-своєму. Притаманні часті настрою, планів, думок, непередбачуваність.

Висновки до другого розділу

В діагностичному дослідженні використовувалися методики, орієнтовані на вивчення стилю керівництва, психологічного клімату, мотивації до праці і типу особистості.

В емпіричному дослідженні були використані наступні методики:

- Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.);
- Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера;
- Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.)
- Методика «Мотивація професійної діяльності» методика К. Замфір (модифікація Бойко О.В.);
- Психометричний тест С. Деллінгер.

В добровільному та анонімному дослідженні приймали участь 78 працівників ТОВ «ВДМ-ТРАНС». Всі анкети були зашифровані та мали свій індивідуальний номер.

За результатами дослідження більшість працівників оцінили власний стиль керівництва як демократичний. Це ж стосується і оцінки стилю керівництва своїх

керівників. У групі №2 керівники можуть проявляти більше характеристик авторитарного або змішаних стилів залежно від виробничої ситуації. Саме демократичний стиль розвиває товариську і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язаності рішень «згори». Даний стиль передбачає часткову участь членів колективу в управлінні, що сприяє оптимізації психологічного клімату. Прояв авторитарного стилю також може сприяти покращенню психологічного клімату в колективі, якщо його використання є виправданим в очах групи та призводить до успіху справи.

В обох групах дослідження переважає хороший сприятливий психологічний клімат. Проте, в кожній групі є 2-3 працівники, які відчують себе некомфортно і оцінили психологічне середовище як несприятливе.

Також можна звернути увагу на те, що оцінка клімату в колективі за двома методиками частково відрізняється, оскільки в методиці А.Ф. Фідлера акцент робиться більше на загальну атмосферу, яка панує в колективі, а в методиці Пов'якель Н.І. увага зосереджена на більш тісних взаємолюдських відносинах. Саме спілкування між членами колективу може значно впливати на психологічну атмосферу робочого середовища та самопочуття кожного члена колективу.

Високий і середній рівні мотивації професійної діяльності сприяють особистісному зростанню працівників, їх самореалізації в професії, актуалізації почуття задоволеності від професійної діяльності та реалізації професійних цілей та планів. Основою мотиваційних комплексів професійної діяльності виступають прагматичні інтереси (кар'єра, зарплата, висока посада) та внутрішні мотиви, орієнтовані на потреби професійної самореалізації, навчання та розвиток.

Проте, незважаючи на переважаючі оптимальні мотиваційні комплекси в кожній групі, поруч з внутрішньою та зовнішньою позитивною мотивацією, в 23% учасників дослідження спостерігається посилення зовнішньої негативної мотивації, що впливає на зростання можливих стресів, пасивності, інфантильності, бездіяльності, прискорює професійне вигорання, обмеженості

щодо навчання та підвищення кваліфікації, використання нових методів і способів вирішення професійних завдань.

Неабиякий вплив на психологічний мікроклімат в колективі, крім мотивації та стилю керівництва, має і психологічна сумісність різних типів особистості. За обраними фігурами (тест С. Деллінгер) було визначено найбільш виражені риси особистості, головні, домінуючі риси характеру та особливості поведінки кожного працівника. Значна кількість прямокутників 28,6% в групі №1 свідчить про незадоволеність працівників своїм життям та пошуками кращого становища. Такі працівники мають усвідомлене відчуття збентеженості, заплутаності в проблемах, невизначеності.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОКОРЕКЦІЙНА РОБОТА ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ ТОВ «ВДМ-ТРАНС»

3.1. Організація та особливості психокорекційної роботи

Згідно оброблених результатів дослідження, соціально-психологічний клімат в колективі та рівень мотивації працівників потребують оптимізації.

Адже за методикою А.Ф. Фідлера в групі №1 40% працівників вважають, що в колективі наявні незначні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на психологічну атмосферу колективу й породжують певні загрози для успішного його існування, а 11,43% взагалі відчують себе некомфортно і оцінили середовище як несприятливе. Зазвичай члени таких колективів байдуже ставляться один до одного й до колективу в цілому, не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

На фоні цього спостерігається тенденція до посилення зовнішньої негативної мотивації, що впливає на зростання можливих стресів, прискорює професійне вигорання тощо. У таких респондентів переважають потреби, що не завжди пов'язані безпосередньо з процесом і результатом їх професійної діяльності.

Мета даного етапу дослідження полягала у розробці психокорекційної програми з наступною її реалізацією.

В процесі експериментальної роботи використовувались різні джерела накопиченої інформації. Аналіз узагальненої інформації щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в групі, збільшення рівня мотивації та впливу на це стилю керівництва свідчить, що значну роль мають відносини керівника з підлеглими та працівників між собою.

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі – один з показників його зрілості і є результатом великої і копіткої праці керівництва. Вважається, що стиль управління пов'язаний з проявом комунікативності

керівника. Так, при демократичному стилі управління, який переважає в групах дослідження, емпатія керівника зростає.

Керівники часто застосовують «відкритий» стиль лідерства та намагаються викликати ентузіазм у членів команди, що загалом сприяє успішній діловій взаємодії. До того ж чим вищий рівень розвитку емоційного інтелекту у керівника та підлеглих, тим вища ефективність спільної роботи.

Будь-яке ділове спілкування супроводжується емоціями. Саме завдяки емоціям керівник може сприймати, оцінювати, розуміти психічний стан підлеглих та відповідним чином впливати на них.

У зв'язку з цим розвинений рівень комунікативності можна вважати невід'ємним атрибутом ефективного керівника та бажаною складовою кожного працівника трудового колективу.

На думку наукового журналіста Д. Гоулмана, поняття «комунікативності» включає в себе 5 компонентів:

1. *Самосвідомість* — здатність людини правильно розуміти свої емоції і мотивацію, оцінювати свої слабкі і сильні сторони, визначати цілі і життєві цінності.
2. *Саморегуляція* — здатність контролювати свої емоції і стримувати імпульси.
3. *Мотивація* — здатність прагнути до мети заради самого факту її досягнення.
4. *Емпатія* — здатність розуміти емоції, які відчувають оточуючі, враховувати почуття інших людей при прийнятті рішень, а також співпереживати іншим людям.
5. *Соціальні навички* — здатність вибудовувати відносини з людьми і направляти їх поведінку в бажаному напрямку.

Необхідність проведення спеціальних тренінгів як для керівників так і для членів команди з розвитку самоусвідомлення обґрунтовується дослідженням організаційного психолога Т. Ейріх, – 95 відсотків працівників вважають, що вони усвідомлюють себе, але насправді тільки від 10% до 15% дійсно володіють

даною компетенцією. При цьому робота з колегами, які не усвідомлюють себе, може вдвічі скоротити успіх команди і, згідно з дослідженням Т. Ейріх, привести до посилення стресу і зниження мотивації.

Завдання групової психокорекції для покращення ситуації в групі фокусуються на трьох складових самосвідомості:

1. Саморозуміння (когнітивний аспект).
2. Ставлення до себе (емоційний аспект).
3. Саморегуляції (поведінковий аспект).

За умов групової психокорекції основним інструментом корекційного впливу є група, яка допомагає виявити і скоригувати проблеми за рахунок міжособистісної взаємодії та групової динаміки, сфокусованих на процесі «тут» і «тепер». Групова психокорекція спрямована на опрацювання конфліктів у сфері міжособистісної взаємодії, у той час як індивідуальна – на розкриття, опрацювання глибинних внутрішньо особистісних конфліктів.

Стрімкість змін у житті суспільства, ріст напруженості й навіть екстремальності існування людини в сучасному світі припускають використання активних методів навчання. У зв'язку із цим такий жанр навчання, як тренінг, став досить затребуваним у сучасній психологічній науці й практиці. Немає більше динамічного напрямку в історії розвитку методології й методів соціальної психології, що користувалося б аналогічним успіхом, увагою й попитом у самого широкого кола фахівців.

Груповий процес на тренінгу, охоплює три основних аспекти особистості - когнітивний, емоційний і поведінковий:

1) Когнітивний аспект - одержання нової інформації за допомогою постановки дослідницьких завдань, спрямованих на підвищення рівня інформованості про себе, про аналіз ситуацій, про психологію.

2) Емоційний аспект - переживання особистісної значимості отриманої інформації, почування неї; глибоке емоційне проживання й оцінювання нових знань про себе й інших, своїх недоліків і не успіхів, зниження або підвищення своєї самооцінки.

3) Поведінковий аспект - розширення поведінкового репертуару через усвідомлення неефективності деяких звичних способів поводження.

На сьогоднішній день стоїть необхідність використання інноваційних, більш ефективних методик для покращення соціально-психологічного клімату та мотивації працівників на підприємстві. Цього можна досягти саме завдяки розвитку самосвідомості працівників, збільшенні їх емоційного інтелекту на соціально-психологічних тренінгах (СПТ).

Тренінг – це сукупність психотерапевтичних, психокорекційних і навчальних методів, спрямованих на розвиток навичок самопізнання й саморегуляції, спілкування та міжособистісної взаємодії, комунікативних і професійних умінь.

Багато досліджень доводять, що соціально-психологічний тренінг може застосовуватися для розуміння емоцій, розвитку умінь їх ідентифікації, розвитку здібностей керування власними емоціями та емоціями інших осіб, покращення вмінь бути емоційно стійким, розвитку навичок ефективного використання емоцій, розвитку навичок міжособистісного спілкування та поліпшення вмінь емоційно адаптуватися в різних ситуаціях та впливати на емоційні стани оточуючих.

Саме застосування різноманітних методів на соціально-психологічних тренінгах допоможе оптимізувати соціально-психологічний клімат в групі №1 та підвищити рівень мотивації.

Відповідно до оброблених результатів дослідження, в рамках кількох напрямків, в т.ч. когнітивно-поведінкового та арт-терапевтичного, була розроблена програма оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі шляхом проведення соціально-психологічного тренінгу.

Програма фокусується на розвитку довільних способів управління емоціями й їх експресивним вираженням; допомагає засвоїти нові способи емоційного мислення, покращує розуміння емоцій й ефективність управління ними. Когнітивно-поведінковий напрямок вчить способам емоційної поведінки

та експресивного реагування в різних життєвих ситуаціях; змінює способи мислення, які підтримують неадаптивну поведінку.

Актуальність програми полягає у необхідності покращення наявного психологічного мікроклімату та мотивації в групі.

Метою психокорекційної програми є оптимізація соціально-психологічного клімату колективу шляхом корекції недоліків когнітивної діяльності, емоційно-вольової сфери та поведінки.

Відповідно до мети, було виділено наступні **завдання** психокорекційної програми:

1. формування свідомого ставлення щодо необхідності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
2. підвищення рівня згуртованості групи, формування уявлення про важливість спільної діяльності;
3. розвиток навичок ефективної поведінки та комунікації для досягнення згоди в групі;
4. розвиток навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях;
5. розвиток емоційного інтелекту, вміння керувати емоціями;
6. розвиток внутрішньої мотивації;
7. корекція способів реагування на зовнішні впливи;
8. заохочення учасників тренінгу до подальшого саморозвитку та практичного застосування набутого досвіду.

Для досягнення максимального ефекту корекційної програми необхідно дотримуватись наступних **принципів** роботи:

1. Принцип автономності особистості.
2. Принцип нормативності та індивідуальності розвитку.
3. Принцип особистого досягнення.
4. Принцип випереджального розвитку.
5. Принцип системності розвитку.
6. Діяльнісний принцип корекції.
7. Принцип залучення значущих осіб.

8. Принцип особистісної мотивованості.
9. Принцип психокорекційного контакту й рівності позицій.
10. Принцип єдності діагностики та корекції.

Перелік методів і форм роботи, які будуть використовуватися під час проведення соціально-психологічного тренінгу: методи когнітивно-поведінкової терапії, групова арт-терапія, проєктивні методики.

Організація занять: оптимальним вважається тривалість 1 заняття 1,5-2 год, але оскільки учасники дослідження є працівниками і психокорекція відбуватиметься без відриву від виробництва, то програма розрахована на 5 занять по 45 хвилин кожне. Заняття проводяться щодня впродовж одного тижня.

Етапи програми:

1. Етап усвідомлення значущості колективу в житті людини та необхідності оптимізації психологічного мікроклімату.
2. Етап розвитку вмінь сприймати, ідентифікувати та усвідомлювати власні емоційні стани та емоції інших людей.
3. Етап розвитку самомотивації та самопізнання.
4. Етап розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування та толерантного сприйняття.
5. Етап розвитку навичок реагування на зовнішні впливи, вмінь емоційно адаптуватися в різних ситуаціях, встановлювати емоційні контакти з колегами.

Тематичний план та структура занять соціально-психологічного тренінгу представлені у таблиці 3.1. Змістове наповнення програми подане у Додатку М.

Таблиця 3.1.

**Тематичний план та структура занять
соціально-психологічного тренінгу**

№	Структура заняття	Тривалість
1.	День 1. Роль соціально-психологічного клімату в колективі. Знайомство та налагодження психологічного контакту для подальшої роботи, виявлення очікувань та рівня обізнаності щодо соціально-психологічного мікроклімату, правила, сприяння усвідомленню значущості колективу в житті людини, командоутворенню, розвиток вміння комунікувати	45 хв
	<i>Вправа 1. «Знайомство-асоціації»</i> <i>Вправа 2 «Очікування»</i> <i>Вправа 3 «Снігова куля»</i> <i>Вправа 4. «Корабельна аварія»</i> <i>Рефлексія та зворотній зв'язок</i>	
2.	День 2 Робота з емоціями, емоційний інтелект. Діагностика емоційного стану учасників, розвиток навички розуміння та контролю власних емоцій, когнітивно-поведінкова методика - техніки дихання для заспокоєння.	45 хв
	<i>Вправа 1 «Мій настрій»</i> <i>Відео-трейлер мультика «Думками навиворіт»</i> <i>Вправа 2. «Мої емоції»</i> <i>Вправа 3. «Поза лідера»</i> <i>Вправа 4. «Дихання 4-7-8»</i> <i>Вправа 5. «Заспокійливе дихання»</i> <i>Рефлексія, зворотній зв'язок.</i>	
3.	День 3. "Серце" емоційного інтелекту - мотивація. Активізація та мотивація учасників, налаштування на подальшу ефективну роботу, створення позитивних емоційних установок на довірливе спілкування, підвищення самооцінки, впевненості в собі, усвідомленого відчуття власної унікальності, розвиток навички самоаналізу та самопізнання, розвиток внутрішньої мотивації.	45 хв
	<i>Вправа 1. «Чарівний ящик»</i> <i>Вправа 2. «Самоаналіз» (О. Горбатова)</i> <i>Вправа 3. «Чому я краще за всіх» (О. Жаворонкова)</i>	

	<i>Вправа 4. Обговорення експериментів.</i> <i>Вправа 5. «Нове ім'я»</i> <i>Рефлексія, зворотній зв'язок.</i>	
4.	День 4. Конфлікти. Техніка «Я-висловлювання». Розвиток навичок ефективного спілкування та створення атмосфери довіри, групової взаємодії, розвиток навички сприйняття інформації, самопізнання, вміння реагувати на конфлікт, толерантності при вираженні емоцій. <i>Вправа 1 «Плітки» (О. Горбатова)</i> <i>Вправа 2. «Спотворений малюнок»</i> <i>Вправа 3. Тест "Чи конфліктна ви особистість?"</i> <i>Вправа 4. «Я-висловлювання»/«Ти-висловлювання»</i> <i>Рефлексія, зворотній зв'язок.</i>	45 хв
5.	День 5. Ефективна взаємодія як результат співпраці. Діагностика та корекція способів реакції людини на зовнішні впливи, розвиток навички взаємодії в колективі, рефлексія та отримання зворотнього зв'язку за результатами проведеної програми. <i>Вправа 1 «Комплімент»</i> <i>Вправа 2. «Малюнок по колу»</i> ЗАГАЛЬНА РЕФЛЕКСІЯ <i>Вправа 3. «Валіза»</i> <i>Вправа 4. Прощання</i> <i>Зворотній зв'язок</i>	45 хв

В результаті застосування психокорекційної програми очікується:

- створення позитивних емоційних установок на довірливе спілкування;
- розкриття нових граней особистості;
- зростання внутрішньої мотивації;
- покращення взаєморозуміння;
- згуртування колективу.

3.2 Перевірка ефективності психокорекційної програми з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі

Учасниками формувального експерименту стали співробітники групи №1, де наявні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на психологічну атмосферу колективу й породжують певні загрози для успішного його існування, а частина працівників відчують себе некомфортно і оцінили середовище як несприятливе.

Оскільки працівники групи №1 є денним персоналом з чітким графіком роботи, заняття психокорекційної роботи проводилися щодня впродовж тижня по 45 хв. Звичайно, що для кращого засвоєння знань та навичок бажаним є збільшення часу для проведення занять до 2 год, а за можливості до 4 год, саме цей час вважається найоптимальнішим для занять, так як дає можливість краще зрозуміти тему занять та ефективніше пропрацювати практичну частину, проте у виробничих умовах без відриву від робочого процесу це важко зробити. В подальшому, при можливостях та бажанні учасників, дану психокорекційну програму можна розширити і провести в онлайн-форматі.

Після реалізації корекційної програми був проведений заключний етап експерименту, після якого було проаналізовано результати ефективності психокорекційної програми. Повторна діагностика оцінки психологічної атмосфери та мотивації до праці здійснювалася за допомогою методик, що були використані при проведенні констатувального експерименту.

- Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.);
- Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера;
- Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.);
- Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (модифікація Бойко О.В.);
- Психогеометричний тест С. Деллінгер.

Контрольні результати дослідження за методикою «*Самооцінка стилю управління*» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягунов В.В.) дозволили зробити наступні висновки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати дослідження за методикою «Самооцінка стилю управління»

Оцінка	Стиль керівництва							
	Авторитарний.		Демократичний		Ліберальний		Змішаний	
	Конст.	Контрол.	Конст.	Контрол.	Конст.	Контрол.	Конст.	Контрол.
Група №1								
Власний стиль керівництва	0%	2,85%	88,57%	94,30%	2,86 %	0%	8,57%	2,85%
Стиль керівництва начальника	0%	0%	90,00%	94,29%	0%	0%	10,00%	5,71%
Група №2								
Власний стиль керівництва	0%	2,33%	86,04%	86,04%	2,33%	2,33%	11,63%	9,30%
Стиль керівництва начальника	20,69%	20,93%	62,07%	62,79%	0%	0%	17,24%	16,28%

Як бачимо з таблиці 3.2, після психокорекції 1 працівник оцінив власний стиль керівництва як авторитарний і 1 працівник як змішаний (демократично-ліберальний).

Решта 33 учасники вважають свій стиль демократичним. Щодо оцінки стилю керівництва начальника, то лише 2 особи вважає його стиль змішаним (авторитарно-демократичним), а решта 33 учасники оцінили його як демократичний. В групі, де корекція не проводилася показники залишилися майже на тому ж рівні.

Далі проведено контрольне дослідження психологічного клімату за методиками – «*Оцінка психологічної атмосфери в колективі*» А.Ф. Фідлера та

**«Методикою по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі»
(Пов'якель Н.І.).**

Узагальнені результати даних досліджень представлені далі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати дослідження психологічного клімату в колективі

Методика	Психологічний мікроклімат					
	незадовільний		нормальний		хороший	
	Констат.	Контрольн.	Констат.	Контрольн.	Констат.	Контрольн.
Група №1						
Фідлера А.Ф.	11,43%	0,00%	40,00%	40,00%	48,57 %	60,00 %
Пов'якель Н.І.	2,00%	0,00%	46,57%	37,14%	51,43%	62,86%
Група №2						
Фідлера А.Ф.	4,65%	4,21%	41,86%	41,32%	53,49 %	54,47 %
Пов'якель Н.І.	2,33%	2,33%	30,23%	32,56%	67,44%	65,11%

Як бачимо з таблиці 3.3, результатів дослідження за методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» А.Ф. Фідлера в частини учасників тестування групи №1 після психокорекційної програми змінилося ставлення до колективу. Так, на думку 21 особи (60,0% замість 48,57%) переважає хороший (сприятливий) соціально-психологічний клімат.

Порівняння показників дослідження в групі №1 до та після психокорекції зображені на рис.3.1.

На думку 40% респондентів у колективі наявні незначні дестабілізуючі фактори, що негативно впливають на психологічну атмосферу колективу й породжують певні загрози для успішного його існування.

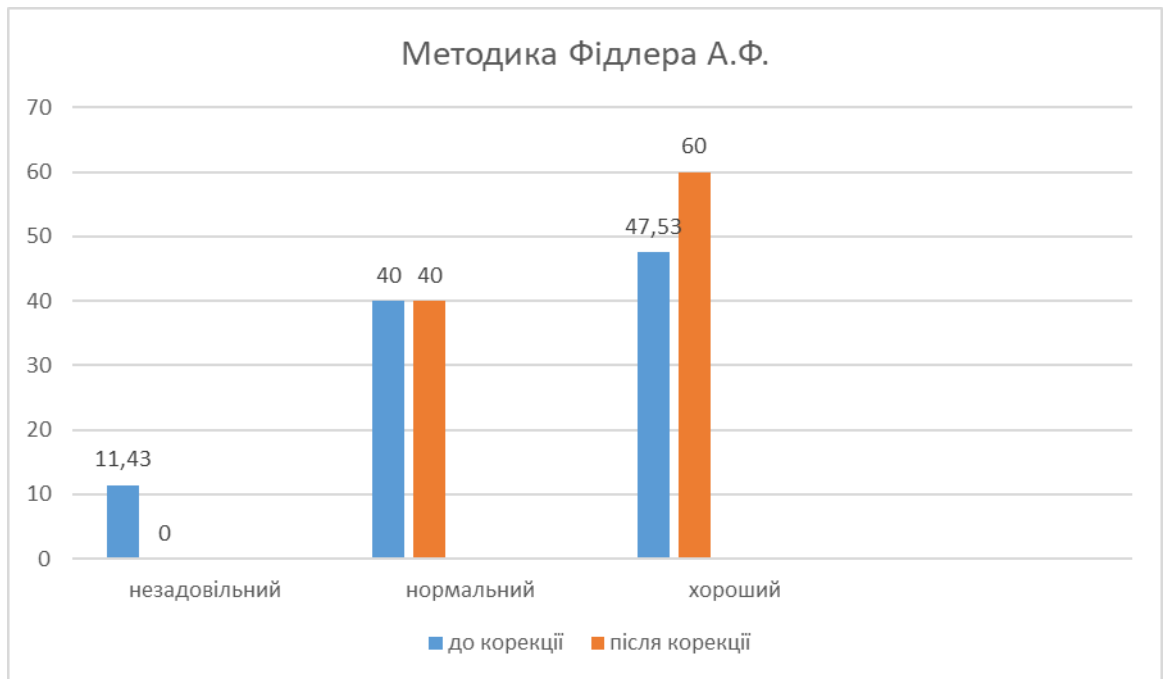


Рис. 3.1. Психологічний клімат в групі №1 за методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» А.Ф. Фідлера після психокорекції

Взагалі не залишилося працівників (0% в порівнянні з 11,43%), які б відчували себе некомфортно, а психологічне середовище ворожим.

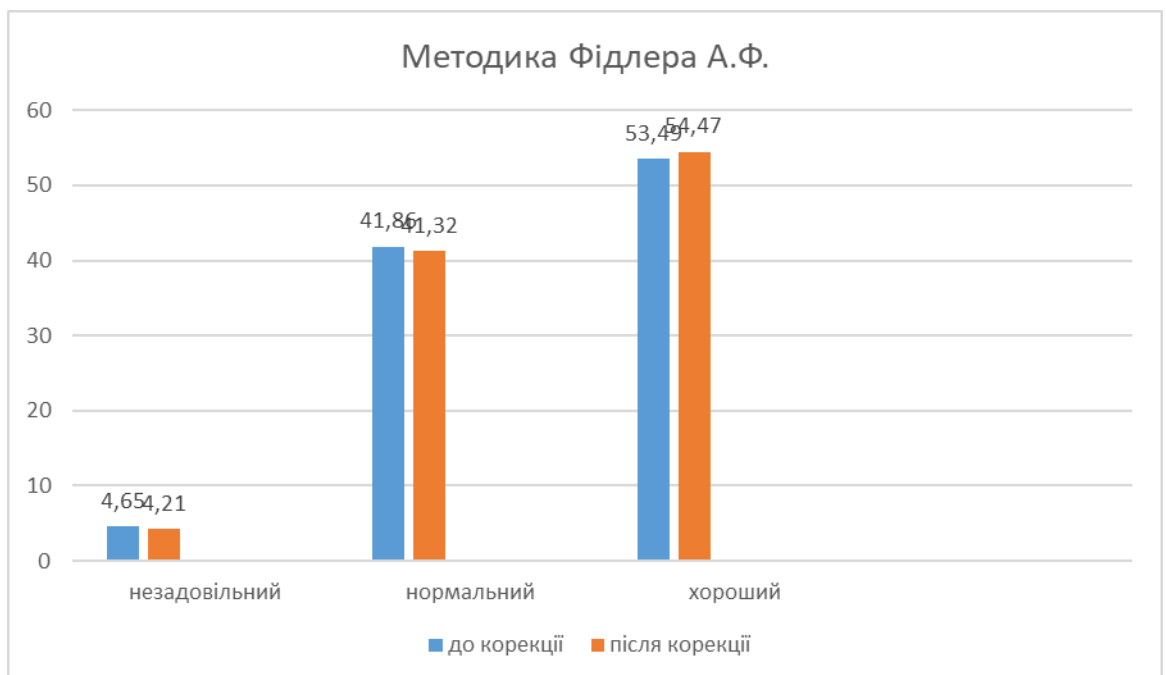


Рис. 3.2. Психологічний клімат в групі №2 за методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» А.Ф. Фідлера після психокорекції

В групі №2 методикою «Оцінка психологічної атмосфери в колективі» А.Ф. Фідлера після психокорекції відсутніх змін в показниках не відмічено (Рис. 3.2).

Покращення ситуації спостерігається також за методикою «Психологічний клімат в трудовому колективі» (Пов'якель Н.І.).

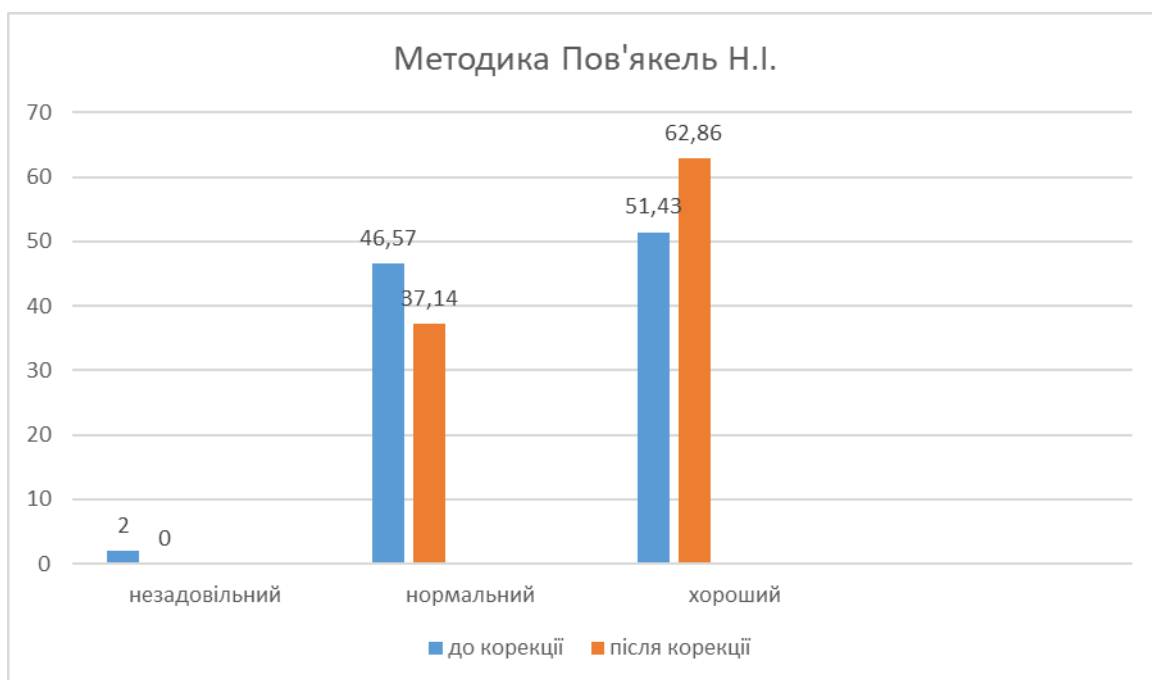


Рис. 3.3. Психологічний клімат в групі №1 за «Методикою по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі» (Пов'якель Н.І.) після психокорекції

Покращення ситуації спостерігається також за методикою (Пов'якель Н.І.). Так, на 11,43% більше працівників (4 учасники) стали вважати соціально-психологічну атмосферу хорошою.

Порівняння показників оцінки психологічної атмосфери в групі №2, отриманих при констатуючому та контрольному дослідженнях, говорять про відсутність змін, вони зображені на рис.3.4.

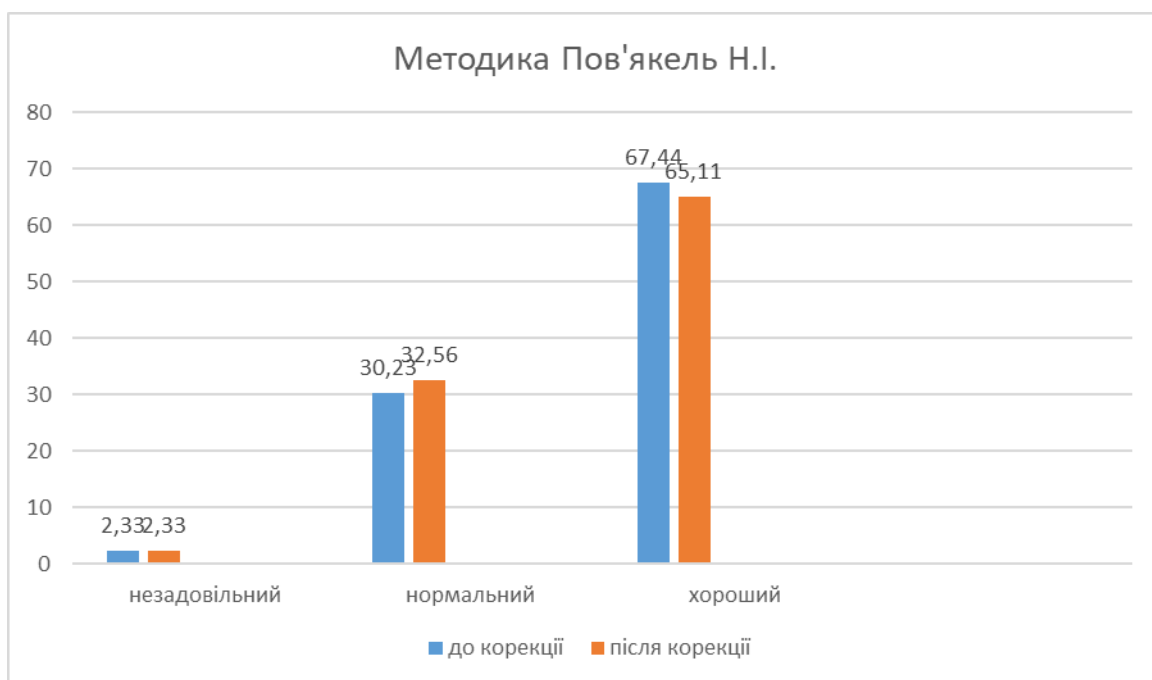


Рис. 3.4. Психологічний клімат в групі №2 за «Методикою по вивченню психологічного клімату в трудовому колективі» (Пов'якель Н.І.) після психокорекції

Порівняння показників оцінки психологічної атмосфери в групі №2, отриманих при констатуючому та контрольному дослідженнях, говорять про відсутність змін, вони зображені на рис.3.4.

Наступним контрольним дослідженням було визначення «*Мотивації професійної діяльності*» за методикою *К. Замфіра* (модифікація Бойко О.В.) (Додаток С). Узагальнені результати даних представлені в таблиці 3.4.

В групі №1 після проведення психокорекційної роботи для 88,6% працівників характерний оптимальний мотиваційний комплекс. Причому рівень внутрішньої мотивації (в 21 учасника) майже в 4 рази перевищує рівень зовнішньої позитивної мотивації (в 5 учасників). Результати зображено на рис.3.5.

Таблиця 3.4

Результати дослідження мотивації професійної діяльності

Тип мотиваційного комплексу	Можливі комбінації показників мотивації	Констатуючий етап			Контрольний етап		
		Кількість анкет, шт	% кожного показника	%	Кількість анкет, шт	% кожного показника	%
Група №1							
Оптимальний мотиваційний комплекс	ВМ	15	42,8	77,1	21	60,0	88,6
	ЗПМ	10	28,7		5	14,3	
	ВМ=ЗПМ	2	5,6		5	14,3	
Посилення зовнішньої негативної мотивації	ВМ=ЗПМ=ЗНМ	1	2,9	22,9	1	2,9	11,4
	ВМ=ЗНМ	4	11,5		2	5,6	
	ЗПМ=ЗНМ	1	2,9		1	2,9	
	ЗНМ	2	5,6		0	0	
Група №2							
Оптимальний мотиваційний комплекс	ВМ	16	37,2	76,7	16	37,2	74,4
	ЗПМ	16	37,2		15	34,9	
	ВМ=ЗПМ	1	2,3		1	2,3	
Посилення зовнішньої негативної мотивації	ВМ=ЗПМ=ЗНМ	0	-	23,3	0	0	25,6
	ВМ=ЗНМ	1	2,3		2	4,6	
	ЗПМ=ЗНМ	0	-		1	2,3	
	ЗНМ	9	21,0		8	18,7	

Як бачимо з таблиці, в групі №1 показники оптимального мотиваційного комплексу зросли на 11,5% (з 27 учасників до 31), причому внутрішня мотивація збільшилася в 6 працівників (до психокорекції їх було 15, після – 21). Жоден з учасників дослідження не мав домінуючим зовнішній негативний тип мотивації.

В групі №2 показники майже на тому ж рівні і, як і в попередніх методиках, різниця близько 2% в порівнянні з констатуючим дослідженням.

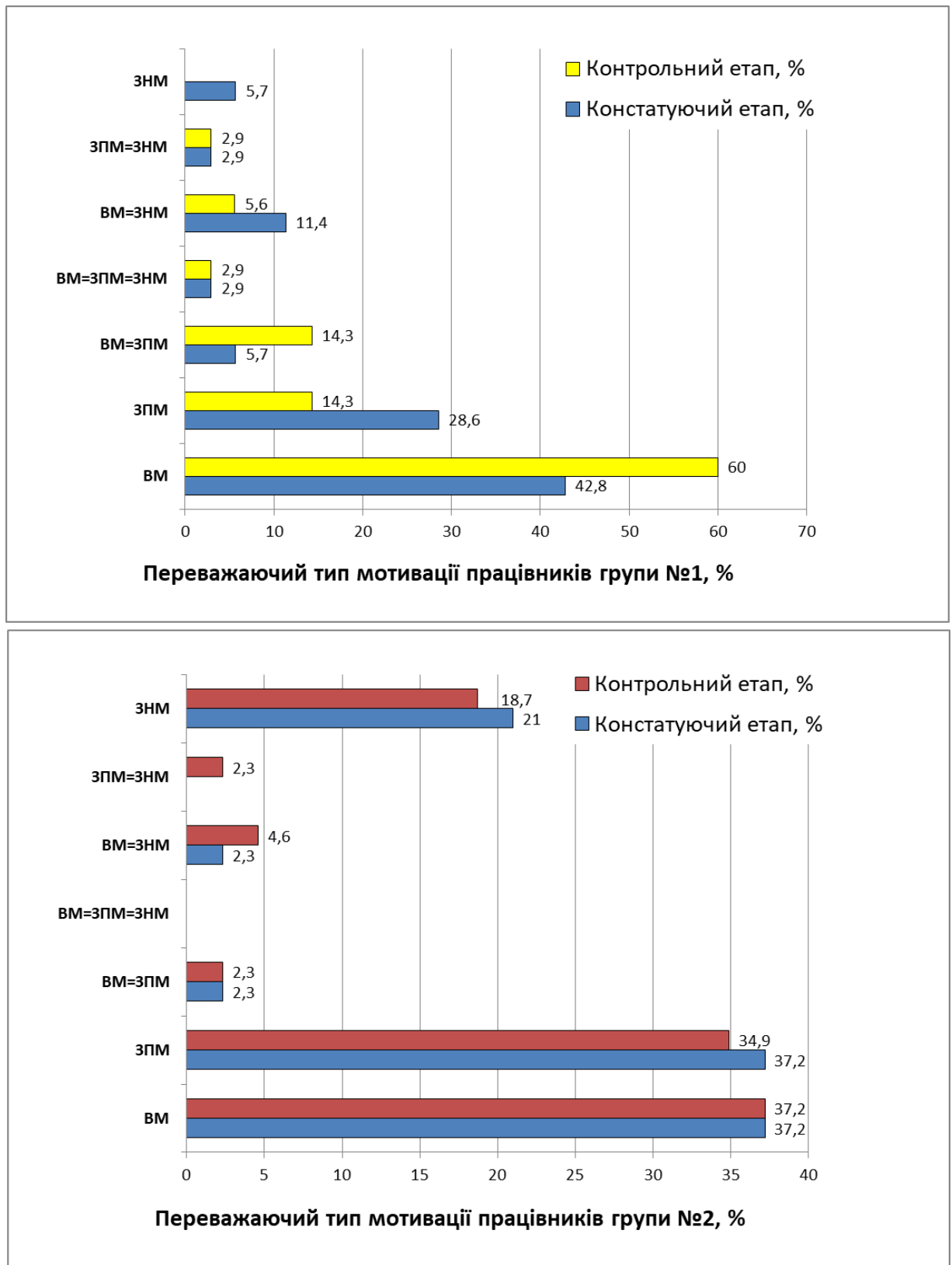


Рис. 3.5. Порівняння переважаючих типів мотивації в групах №1 та №2

Також учасникам обох груп було запропоновано повторно обрати фігуру за *психогеоетричним тестом С. Деллінгер*.

Аналіз результатів дослідження занесені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати дослідження особистості за психометричним тестом

Фігура	Кількість обраних фігур							
	Група 1				Група 2			
	Констат.		Контрол.		Констат.		Контрол.	
	шт	%	шт	%	шт	%	шт	%
квадрат	12	34,3	14	40,0	8	18,6	8	18,6
прямокутник	10	28,6	2	5,7	7	16,3	8	18,6
трикутник	5	14,3	9	25,7	11	25,6	11	25,6
коло	6	17,1	9	25,7	13	30,2	12	27,9
зигзаг	2	5,7	1	2,9	4	9,3	4	9,3

Так, з таблиці 3.5 можна зробити висновок, що в групі №1 значно знизилася кількість обраних прямокутників – з 10 осіб 8 обрали інші «стабільні» фігури. Тобто, близько 23% працівників, що перебували в стані невизначеності, змогли віднайти себе та вийти на новий рівень особистісного розвитку.

В групі №2 ситуація залишається майже незмінною. Хоча в обох групах були працівники, які обрали іншу фігуру, ніж попередній раз – 2 людини в групі №1 та 3 людини в групі №2. Порівняння результатів обох досліджень наведено на рис.3.6.

Достовірність отриманих результатів до та після експерименту для групи №1 та групи №2 встановлювалася за допомогою Т-критерію Стюдента для парних вибірок (Додаток Ф).

Отже, проаналізувавши всі результати, отримані на констатуючому та контрольному етапах досліджень стилю керівництва, психологічного мікроклімату та мотивації до праці в групах №1 та №2, можна зробити висновок про ефективний вплив розробленої та випробуваної психокорекційної програми на оптимізацію мотиваційного комплексу учасників дослідження та формування соціально-психологічної атмосфери в виробничому колективі.

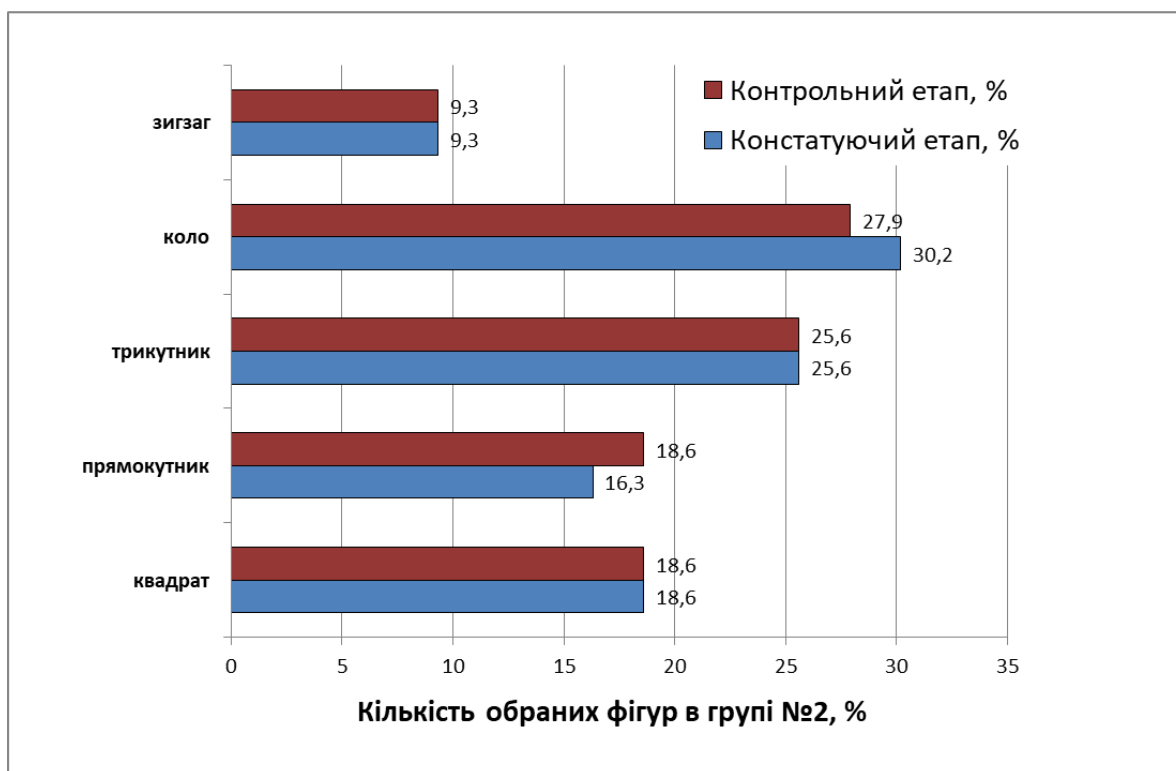
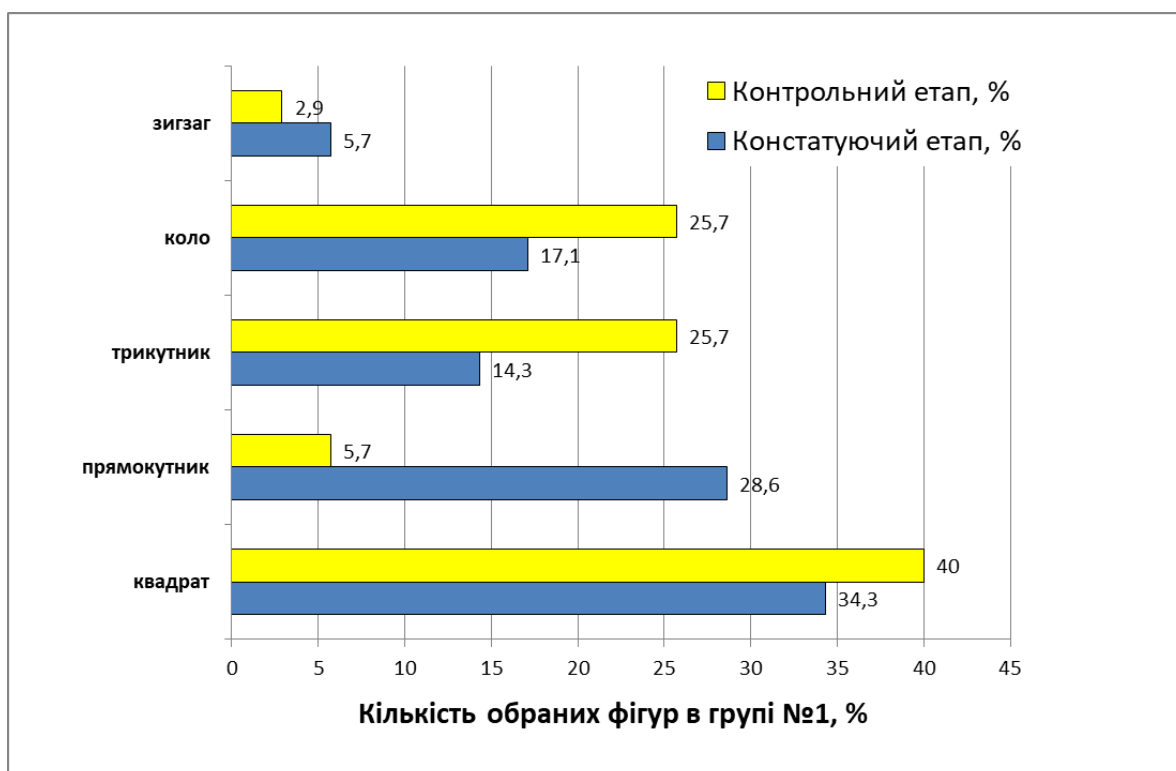


Рис. 3.6. Частка обраних пріоритетних фігур по групах

Отже, проаналізувавши всі результати, отримані на констатуючому та контрольному етапах досліджень стилю керівництва, психологічного

мікроклімату та мотивації до праці в групах №1 та №2, можна зробити висновок про ефективний вплив розробленої та випробуваної психокорекційної програми на оптимізацію мотиваційного комплексу учасників дослідження та формування соціально-психологічної атмосфери в виробничому колективі.

Для дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва, психологічним мікрокліматом і мотивацією було використано розрахунок коефіцієнта кореляції r -Спірмена (таб. 3.6)

Таблиця 3.6

Розрахунок коефіцієнта кореляції r -Спірмена

Група №1					
Стиль керівництва	Психологічний клімат		Рівень мотивації		
	За методикою А.Ф.Фідлера	За методикою Пов'якель Н.І.	ВМ	ЗПМ	ЗНМ
авторитарний	0,279	-0,308	0,149	-0,064	0,053
демократичний	-0,354	0,561	-0,177	-0,160	-0,155
ліберальний	-0,181	0,048	-0,295	-0,192	-0,294
Критичні значення критерію Спірмена згідно таблиці: при $p=0,1$ становить 0,306 , $p=0,05$ становить 0,361, $p=0,01$ становить 0,463 , $p=0,001$ становить 0,570					
Група №2					
авторитарний	0,227	-0,372	-0,338	-0,410	0,097
демократичний	-0,472	0,248	-0,175	-0,290	-0,035
ліберальний	-0,075	-0,091	-0,230	-0,230	0,053
Критичні значення критерію Спірмена згідно таблиці: при $p=0,1$ становить 0,311, $p=0,05$ становить 0,367 , $p=0,01$ становить 0,471 , $p=0,001$ становить 0,579					

З таблиці видно наявність зв'язку між стилем, мікрокліматом і мотивацією, а також можна зробити висновок, що в групі №1 відстежуються більший вплив стилю керівництва на психологічний мікроклімат в колективі (помірний рівень). В групі №2 існує вплив як на соціально-психологічну атмосферу, так і на внутрішню і зовнішню позитивну мотивацію до праці.

Тобто, існує ймовірність, що при більшому вираженні демократичного стилю атмосфера в колективі покращиться (помірний зв'язок -0,354, 0,561, -

0,472), а при більшому прояві авторитарного стилю психологічний мікроклімат може погіршуватися (помірний зв'язок -0,308, -0,372). Також при прояві авторитарного стилю може бути тенденція до зниження внутрішньої і зовнішньої мотивації (помірний зв'язок -0,338, -0,410).

Звичайно, що кореляційний зв'язок між цими параметрами носить імовірнісний характер і відбиває лише узгодженість змін ознак групи. Не можна сказати, що ця узгодженість викликана тим, що одне з явищ є причиною іншого та впливає на нього або наявний причинно-наслідковий зв'язок. Ми отримуємо інформацію про орієнтовну тенденцію.

3.3 Рекомендації керівництву щодо покращення стилю управління та соціально-психологічного клімату в колективі

Як бачимо з проведеного дослідження, соціально-психологічний тренінг є яскравим методом для оптимізації соціально-психологічного клімату. Він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин; вирішенню проблемних ситуацій, обговорити і вирішити проблеми, на які не вистачає часу в робочій діяльності; зняттю напруження після робочого дня; проясненню для кожної людини його цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Також допомагає розкриттю людини як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі вона може залишатися сама собою.

Проте, для досягнення найкращого психологічного клімату, підвищення мотивації до праці, зменшення кількості негативних емоцій, гармонізації відносин в колективі, керівництву варто дотримуватися певних **рекомендацій**:

1. Для задоволення людиною своєю роботою треба мати на увазі основні фактори, які на це впливають та вдосконалювати кожний пункт особисто;
2. Згуртованості колективу має допомогти довіра членів відділу один до одного, якщо кожен працівник буде володіти такими особистісними характеристиками, як визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість,

тактовність, дієвість, вимогливість, відповідальність, то доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей у колективі;

3. Керівник повинен добре знати переваги і недоліки підлеглих, як і свої, та уважно вислуховувати заперечення відносно власної пропозиції за тими чи іншими питаннями; іноді замість наказу, вимагаючи беззаперечного виконання своїх вказівок, начальник може одержувати бажані результати через переконання виконавців у необхідності виконання поставлених завдань.

А. Гук та Н. Базалійська вважають, що основними шляхами покращення психологічного мікроклімату є виконання 7 основних завдань наведених на рис.3.7 [62, с.59].

Часто причиною кризи в секторі економіки є низький рівень ефективності управління. На сьогодні дуже повільними темпами відбувається зміна стереотипів мислення, які склалися протягом багатьох десятиліть.

Стиль і методи управління керівника є ефективними інструментами впливу не лише на економічну стійкість підприємства, а й на його функціонування та формування внутрішніх зв'язків між працівниками. При постійному впливі зовнішніх умов постає потреба у застосуванні нових стилів лідерства, методів і форм організації ефективної роботи.

Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Жоден стиль керівництва не є універсальним, тобто не може бути однаково ефективним у всіх ситуаціях, тому керівникам доцільно міняти стиль керівництва разом із зміною ситуації, оскільки поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів.

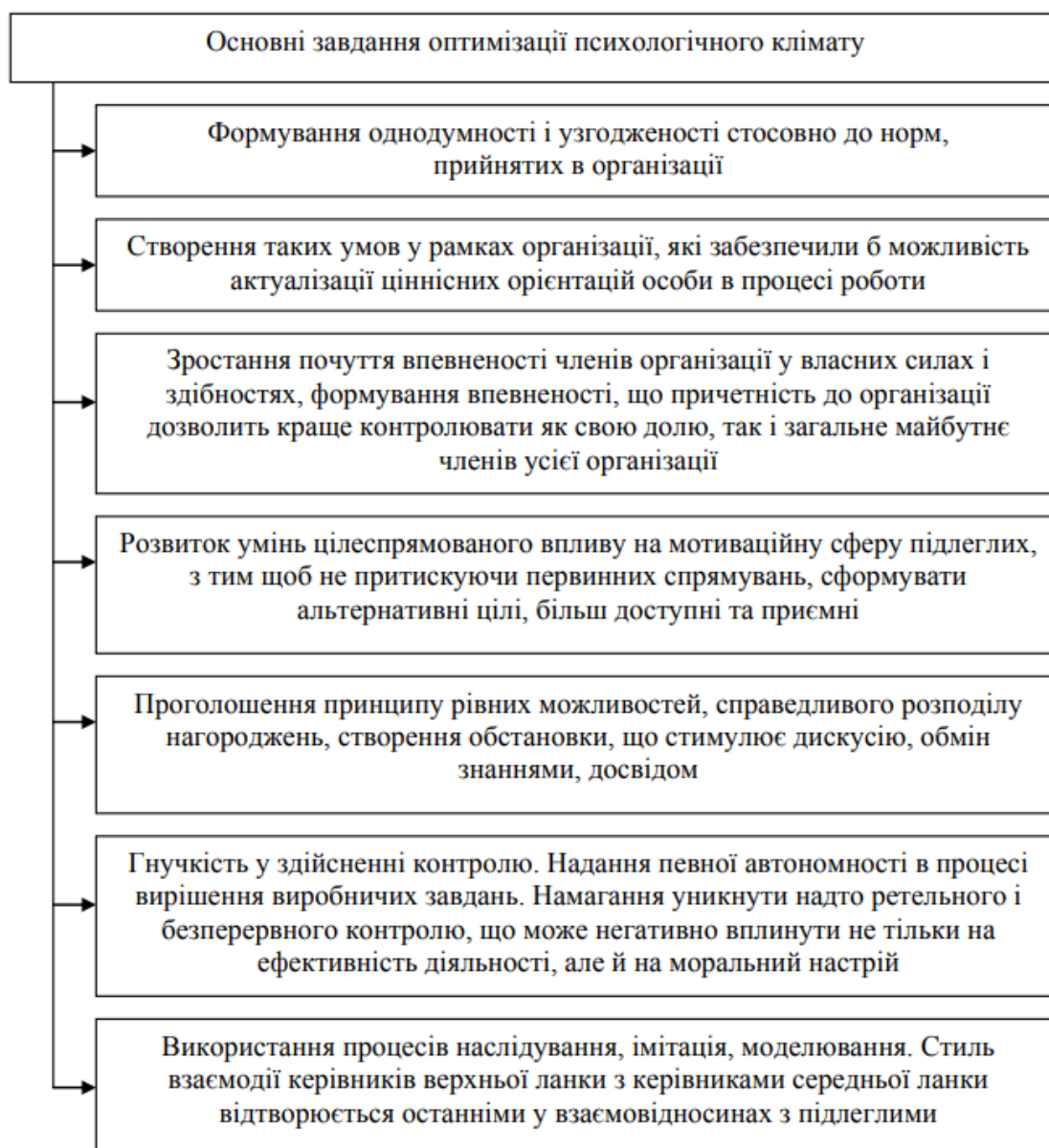


Рис. 3.7 Основні завдання оптимізації психологічного клімату

Успішне вирішення управлінських проблем потребує постійного удосконалення навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу керівника, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем є чи не найважливішим критерієм управління персоналом підприємства.

Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями керівника, варто проводити їх постійне навчання на психологічних тренінгах по розвитку емоційного інтелекту, вміння комунікувати, ораторському мистецтві, тайм-менеджменту. Керівники повинні

постійно самовдосконалюватися, розуміти себе та підлеглий персонал, щоб виконання всіх завдань відділу було ефективним та вчасним.

Керівник який турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером, влада якого базується на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Наявність ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, впливає на досягнення гарних кінцевих результатів та ефективне виконання функції планування, організації, мотивації і контролю.

Керівник при управлінні повинен також застосовувати знання про основні види мотиваційних факторів, що поділяються залежно від поглядів:

1. Поділ з точки зору сфери впливу:

- внутрішні (визнання, престиж, розвиток, незалежність, почуття досягнення)
- мають тривалий і глибокий вплив на поведінку співробітників;
- зовнішні (заробітна плата, просування по службі, посада в ієрархії служби, почуття безпеки)
- мають негайний вплив на поведінку працівника, наслідки цього впливу не завжди є довготривалими;

2. Поділ з точки зору форми:

- матеріальні мотиви (заробітна плата, премії, премії)
- загалом вони найбільше впливають на поведінку працівника, мотивують його ефективно виконувати свою роботу;
- нематеріальні мотиви (словесна похвала, хороші умови роботи, курси, навчання, наявність телефону/службового автомобіля, відпочинкові поїздки)
- менш впливають на поведінку співробітника;

3. Поділ з точки зору напрямку впливу:

- позитивні (винагороди)
- покращують бажану поведінку;

- негативні (покарання)
- вони спонукають уникати поведінки, яка вважається небажаною;

4. Поділ з точки зору способу впливу:

- індивідуальні;
- команді;

5. Поділ з точки зору задоволених потреб:

- фактори, що задовольняють основні подразники (життєві потреби організму);
- фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні, моральні потреби).

Для підвищення ефективності мотивації праці працівників потрібно забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу фірми (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Підвищення значення трудових і статусних мотивів, що спостерігається нині, не означає абсолютного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці.

Перш за все, працівники зацікавлені в підвищенні заробітної плати. Адже, якщо колись вона зростала на декілька відсотків щороку, то останніх років 5-7 залишається незмінною і її рівень зменшується в порівнянні з ситуацією в інших організаціях чи сферах діяльності. Це призводить до звільнення працівників з метою пошуку кращих умов та збільшення своїх доходів. Також важливими є

преміювання за результатами роботи та нагородження до особистих свят. Колись такі види мотивації були присутні на фірмі, проте останні роки не застосовуються. Практикується лише нематеріальне стимулювання грамотами до значних ювілейних дат.

Неабияке значення для сприятливої психологічної атмосфери і рівня вмотивованості мають сприятливі умови праці на робочому місці. Рекомендовано проведення ремонтних робіт в приміщеннях, покупка та встановлення кондиціонерів для нормалізації температурного режиму, зручний та якісний спецодяг.

Значний стимулюючий ефект на мотивацію має надання додаткового вільного часу: додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткові відпустки дні відпочинку створюють додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, можуть компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Важливим фактором мотивації може стати надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, щоб кожен працівник зміг відновити свій фізичний стан до того, як почати виконувати свої робочі обов'язки. Адже наразі цього нема на підприємстві.

Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Звичайно, не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу.

Проте, мотивацію в такому разі підвищують наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними. Також можна впровадити для певних категорій працівників дистанційну форму роботи, якщо це не вплине на ефективність виконання робочих обов'язків.

Відомо, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньо-організаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу. Тому на фірмі рекомендовано використовувати усі доступні методи комунікації з працівниками для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Існують декілька ефективних способів мотивації персоналу: постановка цілей, розвиток і навчання з першого дня роботи, безпечність, проявлення поваги, гейміфікація праці (при одноманітній 8-ми чи 12-годинній зміні важко зберігати однакову продуктивність, тому в зарубіжних компаніях впроваджується система мотивації в вигляді ігрових моментів.)

Психологічне розвантаження є надзвичайно актуальним та дієвим способом гармонізації психоемоційного стану особистості, саме тому для відновлення сил, відпочинку та зміцнення психологічного здоров'я на підприємстві пропонується створити декілька кімнат психологічного розвантаження, які призначені для психологічної допомоги вирішення певних проблем, зняття стресу, напруги, гармонізації психоемоційного стану, відновлення фізіологічного та психологічного здоров'я працівників.

Кімната психологічного розвантаження – це спеціально організований простір, метою застосування якого виступає гармонізація психоемоційного стану, зняття перевтоми та підняття рівня працездатності людини. Заняття у кімнаті психологічного розвантаження знижують рівень стресу, допомагають позбавитися безсоння, сприяють повноцінному відпочинку, розвивають стресостійкість та рівень адаптованості особистості. Даний метод заснований на комплексному підході за для оптимізації психічних процесів, які мають загальну назву “психологічне розвантаження” та включають в себе психологічні та фізіологічні засоби відновлення працездатності, запобігання перевтоми та емоційного вигорання.

Головний інструмент у кімнаті - це оснащення обладнанням з світловими ефектами. Ця кімната дарує відчуття спокою та радості. Обладнання кімнати має

бути дуже зручним, найбільшу увагу приділяють кріслам – вони повинні бути зручними та придатними для, як для сидіння так і для лежання. Поверхня крісел повинна бути гіпоалергенною та практичною. В кімнаті повинні бути аудіо та відео прилади, пристрої мультимедіа.

Оформлення кімнати психологічного розвантаження має свої параметри, наприклад, визначну роль грає освітлення кімнати. Там можуть бути розміщені як самостійні тренажери, так і пристрої, які об'єднані в певні групи наприклад, там можуть знаходитися оптоволоконні тренажери для розвитку тактильного відчуття, дрібної моторики, зняття стресу та напруги. Світлові проєктори, музикальні прилади, зручні крісла.

Рекомендують розташувати у кімнаті психологічного розвантаження світильники, прилади для ароматерапії, тактильне обладнання, дзеркальні шари, ультрафіолет, безпечні дзеркала. Тобто, обладнання для релаксації, реабілітації, розвиваюче, звукове та світлове обладнання для різноманітних терапій, на кшталт звукотерапії, ароматерапії.

Активно застосовувати даний метод психологічного розвантаження почали з 20 століття. Цей метод швидко набрав свою популярність адже видався дуже ефективним.

На фірмі даний метод теж може значно покращити психологічну атмосферу та зміцнити психологічне здоров'я як керівників, так і їх підлеглих.

Отож, знання стилів керівництва в сучасних умовах дозволить підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість, здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей. Впровадження комплексу мотиваційних заходів може підвищити ефективність роботи персоналу.

Тому, виконання керівником основних завдань оптимізації соціально-психологічного мікроклімату, створення можливостей працівникам проявляти креативність, творчість та всі свої здібності, які пов'язані з їх освітою, майстерністю та підготовкою, може не лише вплинути на зростання трудової

мотивації працівників, а й значно покращити соціально-психологічний клімат колективу, допоможе створити сильну корпоративну культуру, що сприятиме перетворенню рутинних посадових обов'язків та професійних взаємин на приємні, різноманітні, більш насичені, гармонійні та цікаві. Адже мотивований, задоволений, психологічно здоровий і врівноважений працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи. Самі ж працівники також повинні допомагати керівнику в реалізації заходів, намагатися уникати проблем у спілкуванні, розуміти і підтримувати один одного.

Висновки до третього розділу

Результати, отримані на констатуючому етапі нашого дослідження показали необхідність оптимізації соціально-психологічного мікроклімату в колективі ТОВ «ВДМ-ТРАНС».

Тому, метою даного етапу нашої роботи стала розробка психокорекційної програми з наступною її реалізацією.

Аналіз узагальненої інформації щодо формування сприятливого психологічного мікроклімату в групі та впливу на це стилю керівництва свідчить, що значну роль мають взаємини керівника з підлеглими та працівників між собою.

Оскільки сфера неформальних взаємин є визначальною для побудови ефективної взаємодії, саме завдяки емоціям, розвиненому емоційному інтелекту керівник та персонал можуть сприймати, оцінювати, розуміти психічний стан один одного, відповідним чином реагувати та впливати на них. Одним з компонентів емоційного інтелекту є самосвідомість.

Саме на трьох складових самосвідомості фокусуються завдання групової психокорекції для покращення ситуації в групі:

1. Саморозуміння (когнітивний аспект).

2. Ставлення до себе (емоційний аспект).

3. Саморегуляції (поведінковий аспект).

Сучасні умови життя вимагають використання активних методів навчання та психокорекції, тому яскравим і ефективним методом для оптимізації соціально-психологічного клімату та трудової мотивації є соціально-психологічний тренінг.

В даній магістерській роботі, з метою оптимізації психологічного мікроклімату в колективі та мотиваційного комплексу працівників, було розроблено і випробувано саме соціально-психологічний тренінг, оскільки він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин, обговоренню і вирішенню проблемних ситуацій, зняттю напруження, проясненню для кожної людини її цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Також тренінг сприяє розкриттю людини як індивідуальності, особистості, тобто людина знімає «маску» просто службовця і дізнається, що навіть на роботі вона може залишатися сама собою.

Про ефективність тренінгу свідчать результати контрольного етапу дослідження, яке було проведене за тими ж самими методиками, що й на констатуючому етапі. Групу №1 (35 осіб водіїв) було обрано експериментальною, а контрольною – групу №2 (43 техніків).

Отримані в результаті контрольного зрізу показники оцінки рівня психологічної атмосфери працівників корекційної групи №1 вказують на прогрес та позитивний вплив розробленої психокорекційної програми.

Так, показники оптимального мотиваційного комплексу зросли на 11,5%. Також на 11,43% збільшилася кількість працівників, які вважають соціально-психологічну атмосферу своєї групи хорошою.

Достовірність отриманих результатів до та після експерименту встановлювалася за допомогою Т-критерію Стюдента для парних вибірок, а дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва, психологічним мікрокліматом і мотивацією за коефіцієнтом кореляції r -Спірмена. Дані

дослідження наочно показують зв'язок стилю керівництва з психологічною атмосферою в колективі та рівнем мотивації.

Для подальшого покращення психологічної атмосфери на підприємстві, удосконалення системи управління, гармонізації відносин в колективі, керівництву запропоновані рекомендації. Проте, для досягнення найкращих результатів керівникам і самим працівникам необхідно не лише прагнути цього, а й постійно над цим працювати.

ВИСНОВКИ

Дослідження магістерської роботи було присвячено вивченню соціально-психологічного клімату у виробничому середовищі та впливу на нього стилю керівництва.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю оптимізації системи взаємин керівника з підлеглими в ТОВ «ВДМ-ТРАНС», з метою покращення позитивного соціально-психологічного клімату, що є необхідною умовою підвищення продуктивності діяльності працівників.

Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки для нього стилі, що зумовлений його особистісними характеристиками й індивідуальними якостями, та здійснює неабиякий вплив на соціально-психологічний клімат в колективі.

Стиль керівництва в контексті управління — це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації.

Соціально-психологічний клімат є важливим фактором життєдіяльності окремої людини та підприємства загалом, адже впливає на всю систему соціальних відносин, на спосіб життя людей, на їх повсякденне самопочуття, працездатність і рівень творчої та особистісної самореалізації.

Основою мотиваційних комплексів професійної діяльності виступають прагматичні інтереси (кар'єра, зарплата, висока посада) та внутрішні мотиви, орієнтовані на потреби професійної самореалізації, навчання та розвиток.

В дослідженні використовувалися методики, орієнтовані на вивчення стилю керівництва, психологічного клімату, мотивації до праці і типу особистості.

В емпіричному дослідженні були використані наступні методики:

- Методика «Оцінка стилю управління» (Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.);
- Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера;

- Методика «Психологічний клімат в колективі» (Пов'якель Н.І.)
- Методика «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір (модифікація Бойко О.В.);
- Психогеометричний тест С. Деллінгер.

В емпіричному дослідженні приймали участь 78 працівників ТОВ «ВДМ-ТРАНС». Для експериментального дослідження їх було поділено на 2 групи – експериментальна група №1 та контрольна група №2.

За результатами діагностичного дослідження більшість працівників оцінили власний стиль керівництва і своїх керівників як демократичний.

В обох групах дослідження переважає хороший сприятливий психологічний мікроклімат. Проте, в кожній групі є 2-3 працівники, які відчувають себе некомфортно і оцінили психологічне середовище як несприятливе.

Неабиякий вплив на психологічний мікроклімат в колективі, крім стилю керівництва, має і психологічна сумісність різних типів особистості. Тому в даній роботі завдяки психогеометричному тесту С. Деллінгер в кожній групі учасників дослідження за обраними фігурами було визначено найбільш виражені риси особистості, головні, домінуючі риси характеру та особливості поведінки кожного працівника. Крім основних фігур, в групі №1 28,6% працівників обрали прямокутники, що свідчить про незадоволеність працівників своїм життям та пошуками кращого становища. Такі працівники мають усвідомлене відчуття збентеженості, заплутаності в проблемах, невизначеності.

На підставі узагальнення отриманих на констатуючому етапі результатів дослідження було виявлено потребу в застосування програми психокорекції з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою оптимізації психологічного клімату в колективі було розроблено і апробовано соціально-психологічний тренінг, оскільки він сприяє збільшенню неформальних зв'язків, створенню дружніх відносин, обговоренню і вирішенню проблемних ситуацій, зняттю напруження, проясненню для кожної людини її цінностей, мотивів, життєвої стратегії. Груповий процес на тренінгу, охоплює

три основних аспекти особистості - когнітивний, емоційний і поведінковий. Також тренінг сприяє розкриттю людини як індивідуальності, особистості.

Для апробації тренінгу експериментальною було обрано групу №1 (35 осіб - водії), а контрольною – групу №2 (43 працівників - техніки). Про ефективність тренінгу свідчать результати контрольного етапу дослідження, яке було проведене за тими ж самими методиками, що й на констатуючому етапі.

Так, показники оптимального мотиваційного комплексу зросли на 11,5%. Також на 11,43% збільшилася кількість працівників, які вважають соціально-психологічний клімат своєї групи хорошим.

Достовірність отриманих результатів до та після експерименту встановлювалася за допомогою Т-критерію Стюдента для парних вибірок, а дослідження взаємозв'язку між стилем керівництва та психологічним кліматом за коефіцієнтом кореляції r -Спірмена. Кореляційний зв'язок свідчить, що існує ймовірність, що при більшому вираженні демократичного стилю атмосфера в колективі покращиться (помірний зв'язок -0,354, 0,561, -0,472), а при більшому прояві авторитарного стилю психологічний мікроклімат може погіршуватися (помірний зв'язок -0,308, -0,372). Також при прояві авторитарного стилю може бути тенденція до зниження внутрішньої і зовнішньої мотивації (помірний зв'язок -0,338, -0,410).

Отримані в результаті контрольного зрізу показники оцінки рівня психологічної атмосфери працівників експериментальної групи вказують на прогрес та позитивний вплив розробленої психокорекційної програми. Дані дослідження наочно показують зв'язок стилю керівництва з психологічною атмосферою в колективі.

В контрольній групі №2 після контрольного зрізу за тими ж методиками, показники суттєво не змінились. Це доводить ефективність нашої психокорекційної роботи.

Для подальшого покращення психологічної атмосфери в колективі, удосконалення системи управління, гармонізації відносин в колективі, керівництву запропоновані рекомендації.

Доведено, що ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими. Адже успіх справи, в нашому випадку хороший соціально-психологічний клімат в групі залежить від зусиль кожної людини.

Отже, мету та завдання нашої магістерської роботи досягнуто. Доведено ефективність психокорекційного впливу на показники стилю керівництва та соціально-психологічного клімату в колективі. Подальші дослідження слід спрямовувати на вплив соціометричного статусу в колективі на самопочуття та емоційну стабільність працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н., Савчук Л., Вплив керівника на соціально-психологічний клімат колективу організації (на прикладі КМД ПАТ «УКРПОШТА»), Науковий Вісник УМО. Серія. Економіка та управління, Випуск 4. 2019. URL:http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/e_konomika/V_4/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf
2. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Визначення впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу / Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії і практики». 2020. № 214. 749 с.
3. Азарова А.О. Ковальчук О.А. Визначення сутності та основних етапів мотиваційного процесу / Збірник наукових праць «Економіка: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ : ДНУ, 2019. Вип. 248, т. VI. 667 с.
4. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу. Вінниця: ВНТУ, 2019. 140 с. ISBN 978-966-641-564-9.
 - a. URL:<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2365/Azarov%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%96.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Андросюк В.Г., Волошина О.В Психологія управління: Курс лекцій. Київ: НАВС, 2018. 136 с.
 - a. URL:<http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/10948/1/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%9F%D0%A3%2013.pdf>
6. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства / Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. 2019. Т. 21, Вип. 2. 60 с. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_2_13.

7. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві, Східна Європа: економіка, бізнес та управління, Випуск 1 (06) / 2019, с.24-31.
а. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf
8. Боркова Н.В. Переважні чинники впливу на процес формування стилю управління персоналом.
а. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1388/1/349-354_%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
9. Бугас В.В., Рябуха А.С. Удосконалення стилів керівництва в управлінні персоналом підприємства. Ефективна економіка № 12, 2019.
а. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5952>
10. Васянович Г.П. Основи психології: навчальний посібник. Київ: Педагогічна думка. 2020. 122 с.
11. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання//Ефективна економіка. 2019. № 6.
а. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера. Київ: Кондор, 2020. 518 с.
13. Власова О.І. Педагогічна психологія: Навч. посібник. Київ: Либідь, 2020. 400 с.
14. Власова О.І., Марушкевич А.А. Основи психології та педагогіки. Підручник. Київ: Знання. 2020. 288 с.
15. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 398 с.
16. Волкова Д. Теорії мотивації Х, Y, Z. Як ви керуєте командою?
URL: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/teoriyi-motivatsiyyi-x-y-z-yak-vi-keruyete-komandoyu>
17. Галустьян О.А., Захаренко Л.М., Юрченко-Шеховцова Т.І. Особливості внутрішньої та зовнішньої мотивації поліцейських до професійної

діяльності: результати пілотажного дослідження. Актуальні проблеми психології. Том I. Випуск 46.

а. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i46/3.pdf>

18. Герасимчук В.Г., Кузьмін О.Є., Мала Н.Т. Стилі керівництва персоналом.

URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/190>

19. Головач Н.В., Дмитренко Г.А. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з врахуванням потреб роботодавця та працівника. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 6, 2019. С. 43 - 48.

20. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період, УДК 658.32, Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2017 Випуск 2(12), Том 3, 140 с.

а. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf>

21. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. 3-тє вид. Київ: Наш Формат, 2021. 288 с.

22. Гринько Т.В., Опришко А.В., Методи мотивації персоналу на підприємстві, «Экономика и менеджмент. 2019: перспективы интеграции и инновационного развития». >> Том 2.

а. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/to_m2/14_Grynko.htm

23. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера, Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск 9. 2019, 289 с.

а. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>

24. Дергачова В.В., Кузнєцова К.О., Григорова З.В. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського:– Електронні текстові данні. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

- URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46448/1/Teoriia%20i%20kontsept%20menedzhmentu_KL.pdf
- 25.Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Ідеологічні та управлінські можливості підвищення якості державного управління в сучасній Україні. Проблеми модернізації України: зб. матер. V міжнар. наук.-практич. конф. [«Розвиток української держави в умовах активізації євроінтеграційних процесів»], (Київ, МАУП, 19 березня 2020 р.) Київ: «Видавничий дім «Персонал», Вип. 10. 2020. С. 34-37.
 - 26.Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Людиноцентрична сутність економічного розвитку. Економіка та суспільство. Випуск № 29. 2021.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8>
 - 27.Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Людиноцентрична стратегія об'єднання українського суспільства. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2020.
 - 28.Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Можливості підвищення конкурентоспроможності економіки з опору на людські ресурси. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2020.
 - 29.Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2019. 432 с.
URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4375/1/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D1%8F%20%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf>
 - 30.Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 456 с. ISBN URL:https://library.udpu.edu.ua/library_files/417896.pdf
 - 31.Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі, науковий вісник 2 (1)'2012 Львівського державного університету внутрішніх справ, 383 с.

URL:https://www1.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf

32. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.

а. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf

33. Завадський Й.С. Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс] / Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2019. 522 с.

34. Здойма А.М., Розвиток емоційного інтелекту як складової сучасного менеджменту, НТУУ «Київський Політехнічний Інститут», Україна.

URL:http://www.rusnauka.com/10_NPE_2010/Economics/62658.doc.htm

35. Іванчик Т.В., Прищак М.Д. Неправильні стилі менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса.

а. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/download/9611/7990>

36. Іпатов, Е.Ф., Лемківський, К.М., Павловський, В.В. Психологія управління в бізнесі: навч. посіб. для підгот. бакалаврів усіх форм навч. Київ: Харків: НМЦВО, 2022. 319 с.

37. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: Навч. Пос. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін.-тів післядипл. Освіти. Київ: Фірма «Інкос». 2020. 366 с.

38. Карлін М.І. Біобібліогр. покажч. до 60-річчя від дня народж. / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки ; уклад. І. П. Сидорук. Луцьк: СХУ ім. Лесі Українки, 2019. 95 с. (Серія «Біобібліографія вчених Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки»).

39. Ковальчук Т.М., Римарева Л.М. Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, Ефективна мотивація персоналу [Електронний ресурс]. Режим

- доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66682.doc.htm
40. Ковтун Т.В., Психологічний клімат в педагогічному колективі.
а. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/010009tp-10a6.docx.html>
41. Коkun О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2020. 281 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309843.pdf>
42. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 224 с.
а. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>
43. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / Київський національний економічний ун-т. Київ: КНЕУ, 2022. 337 с.
44. Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
45. Кошук А.А. МВО (management by objectives) як один із методів управління та мотивації персоналу, Економічні науки 5. Управління трудовими ресурсами.
а. URL: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59902.doc.htm
46. Кривошей О.О., Селюкова Т.В., Мотиваційна основа кар'єрних перспектив сучасного працівника організації, Особистість, суспільство, закон. Харків, 2021, 87 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14312/1/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%B9%20%D0%9E.%D0%9E.%2C%20%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92..pdf>

47. Кузьмін О.Є., Дідик А.М. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства, Ефективна економіка № 10, 2020.
а. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=5133>
48. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2023. 416 с. (Серія "Альма-матер").
49. Кулініч І.О. Психологія управління. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/533-psihologiya-upravlnnya-kulnch-o.html>
50. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення, Мукачівський державний університет, економіка і суспільство, Випуск 19. 2019. 454 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
51. Лаврик, О.Л., Булига Т.О. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства / Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 27. № 4. 229 с.
а. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1451/1200>
52. Лефтеров В.О., Алексєєв А.О., Методика діагностики стилів професійної діяльності, Вісник Національного університету оборони України 4. 2019. 182 с.
53. Лісовський В.О. Теоретичні засади мотивації трудової діяльності персоналу сільськогосподарських підприємств. Київ: Знання, 2019. 122 с.
а. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6686/1/studentresearchjournal162-22.pdf>

- 54.Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. Київ: ВД "Професіонал", 2019. 416 с.
- 55.Лозниця В.С. Основи психології та педагогіки: навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Київський Національний економічний університет. Київ: КНЕУ, 2021. 288 с.
- 56.Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Теорія і практика: навчальний посібник. Київ: ЕксОб, 2021. 512 с.
- 57.Мазяр О.В., Кириченко В.В. Психологія праці: модульний курс / навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2020. 190 с.
- 58.Максименко С.Д., Прокоф'єва О.О., Царькова О.В., Кочкурова О.В. Практикум із групової психокорекції: підручник. Мелітополь: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2019. 414 с.
 - а. URL:<http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/6958/1/%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A3%D0%9C%20%D0%A3%D0%A7%D0%95%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A.pdf>
- 59.Марініна В.М. Стиль професійної діяльності: індивідуально-своєрідна система чи адаптаційна структура особистості (до постановки проблеми), Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки, № 12. 2019.
 - а. URL: <http://apspp.soc.univ.kiev.ua/index.php/home/article/view/623>
- 60.Маслоу А. Мотивація і особистість [Архівовано 26 січня 2020 у Wayback Machine.] / пер. А. М. Татлибаєвої; термінологічна правка В. Данченка. Київ: PSYLIB, 2004.
- 61.Мельник, Л.П. Психологія управління: курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. Київ: МАУП, 2022. 176 с.
- 62.Мошек, Г. Є. Основи менеджменту. Навч.посібник. Київ: КДТЕУ, 2019.
- 63.Мошек, Г. Є. Сучасний менеджмент в питаннях та відповідях. Навч.посібник. Ч. 3. Київ: Київський національний торгово-економічний університет. 2020.186 с.

64. Носань Н.С., Коршуков Р.В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві, Економіка та суспільство випуск, #26. 2021, УДК 331.101
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366>
65. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Підручник в 2 кн. Кн. 2 Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. Київ: Либідь. 2020. 560 с.
66. Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕТУТ, 2020. 422 с.
67. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. Київ: Скарби, 2022. 336 с.
68. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. Київ: «Кондор», 2019. 223 с.
69. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / Івано-Франківський національний технічний ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2020. 352с.
70. Петренко Ю.І., Пасічник М.І. Формування соціально-психологічного клімату в колективі, 2018. 197 с. УДК 316.454.5
а. URL: https://docs.academia.vn.ua/bitstream/handle/123456789/430/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_30_1_0_2020-194-197.pdf?sequence=1&isAllowed=y
71. Пов'якель Н.І. Психологічна готовність до партнерства як ознака психічного здоров'я особистості та умова превенції конфліктів // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. 2020. Вип. 2.С. 139-150.
72. Пов'якель Н.І., Федоренко А.Ф. Практична психологія професійної адаптації/дезадаптації: навч. посібник (для студ. психол. спеціальностей) Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 310 с.
73. Погорелова Т.О., Юрченко В.А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин / Вісник Національного

технічного університету "ХПІ". Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2019. № 26. 102 с.

Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2015_26_19

74. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.] Вінниця: Світ, 2019. 150с.

а. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlynnia_v_orhanizatsii.pdf /<https://infopedia.su/17x13b09.html>

75. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця: Світ, 2019. 140 с.

а. URL: <https://infopedia.su/17x13b09.html>

76. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2019. 151 с.

77. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. 235 с.

URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/232-235.pdf

78. Резвих С., Булах І., Мотивація професійної діяльності дорослих, Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова, УДК 378.147.88:74,

URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37076/Rezvykh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

79. Рогатюк О.В., Заєць О.В. Нематеріальна мотивація праці як важливий чинник підвищення ефективності праці. URL: <http://intkonf.org/rogatyuk-ov-zaets-kd-nematerialna-motivatsiya-pratsi-yak-vazhliivy-chinnik-pidvischennya-efektivnosti-pratsi>

80. Романов А.Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом, Науковий вісник Ужгородського університету 2019, Серія "Економіка". Випуск 2, 233 с.

81. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2019. 100 с.

<http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->

[Press/31806/1/Romanovskiy Teoriia i praktyka formuvannia%20lidera 2017.pdf](http://www.romanovskiy.com.ua/Press/31806/1/Romanovskiy%20Teoriia%20i%20praktika%20formuvannya%20lidera%202017.pdf)

- 82.Рядинська І.А., Гончаров Д.О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071>
- 83.Савчин С.Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження, Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Ґжицького Том 12 № 3(45) Частина 5, 2017. 251 с.
 - а. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologichniy-mikroklimat-kolektivu-praktika-doslidzhennya>
- 84.Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 141–148.
URL:<https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/8818/1/8.pdf>
- 85.Ситник О.Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки, Вісник післядипломної освіти. Випуск 15(44) «Серія «Соціальні та поведінкові науки».
 - а. URL:http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/15_4_4_2021/social/Bulletin_15_44_Social_and_behavioral_sciences_Sytnyk.pdf
- 86.Скиданенко Ю.П., Краснова Л.О. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі.
 - а. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324221776.pdf>
- 87.Скиданенко Ю.П., Часник Ю.М. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність / Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р. / Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми: СумДУ, 2019. Т.4. С. 122-123.
- 88.Сладкевич В.П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. Київ: МАУП, 2021.

- 89.Столяренко О.Б. Психологія особистості. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
а. URL:<https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Psykholohia-osobystosti.-Stoliarenko-O.-B..pdf>
- 90.Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 664 с.
а. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1154_77698669.pdf
- 91.Цимбал Ю.С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації, соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, Випуск 1 (123), 112 с.
а. URL:
[http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf)
- 92.Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. 2019. 188 с.
а. URL:http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
- 93.Швець А.П. Основні принципи аналізу мотиваційного механізму на промислових підприємствах / Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. 2019. Т. 265, Вип. 253. 116 с.
а. Режим доступу:
<https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2015/265-253-19.pdf>
- 94.Шевченко О.В. Мотиваційний тренінг, як інструмент формування мотивації успіху в професійній діяльності. Актуальні проблеми психології. Т.7, вип.16, 203 с.
а. URL: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2008_16/sb16_46.pdf
- 95.Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 452 с. URL: <https://subj.ukr-lit.com/menedzhment-organizacij-shmorgun-l-g/>

- 96.Шопша О. Соціально-психологічні особливості керівництва театральним колективом // Соціальна психологія. 2019. №5 (7). С.41-148.
- 97.Вплив стилю керівництва на ефективність ведення бізнесу та використання кадрового потенціалу, Світ фінансів, економіки, бізнесу та технологій, веб-сайт.
 - a. URL: <https://financeworld.com.ua/vpliv-stilyu-kerivnictva-na-efektivnist-vedennya-biznesu-ta-vikoristannya-kadrovogo-potencialu/>
- 98.ГАРМОНІЯ: Психологія. Саморозвиток. Відносини. Здоров'я. Краса, Психогіометричний тест Сьюзен Деллінгер.
 - a. URL: <https://garmonya.in.ua/psychoheometrychnyy-test-syuzen-dellinher>
- 99.Кабінет психолога, Цікава психологія, тести//Психогіометричний тест (Сьюзен Деллінгер).
 - a. URL:<https://sites.google.com/sevenschool.org/cabinetpsychologa/%D1%86%D1%96%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F?pli=1>
100. Навчальна Інформація для українських студентів, Промислове виробництво/веб-сайт ni.biz.ua
URL: http://ni.biz.ua/4/4_17/4_172371_glava--osnovnie-napravleniya-prikladnih-issledovaniy-i-prakticheskoy-sotsialnoy-psihologii.html
101. Особливості та психокорекція професійної мотивації рятувальників у кризовий період професійного розвитку.
 - a. URL: <https://science.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/professional-motivation-1.pdf>
102. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі,
 - a. URL:https://pidru4niki.com/11500409/psihologiya/sotsialno-psihologichniy_klimat_trudovomu_kolektivi
103. Стилi i методи управління, Підручники для студентів онлайн 2017. 228 с. веб-сайт.
 - a. URL: https://stud.com.ua/87415/menedzhment/stili_metodi_upravlinnya

104. Сутність та типи стилів керівництва.
 а. URL:https://pidru4niki.com/1405092350987/menedzhment/sutnist_tipi_stiliv_kerivnitstva
105. Сучасні стилі керівництва, Матеріал з Вікіпедії. URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0
106. Baiev, V. V., Bakhov, I. S., Holovach, N. V., Zgalat-Lozynska, L. O. (2019) The Economic Determinants of the World Medical Tourism Industry Development. Journal of Environmental Management and Tourism, (Volume X, Fall), 6(38): 1392 - 1398. DOI:10.14505/jemt.v10.6(38).22 (Scopus)
107. Holovach N., Bakhov I., Zgalat-Lozynska L. (2019). An Innovation-Driven Model for Management Personnel Development at Enterprises. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, vol. 11, 12-Special Issue, pp.1266-1277. DOI: 10.5373/JARDCS/V11SP12/20193335 (Scopus)
108. Nataliia Holovach, Gennady Dmitrenko, Ivan Bakhov. (2020). Digitalization of the Education System: Formation of Personality According to Parameters. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, Vol. 12, 04-Special Issue, 2020, P. 849-860. DOI: (Scopus)
109. Heigl A. Controlling – Intern Revision. – 2 Aufl. – Stuttgart, New York, 1989. – S. 3–14.
110. Horvath P. Controlling. – 7 Aufl. – München: Vahlen, 1998. – 902 s.
111. Jackson J. H.: The Controller: His Functions and Organization. – 2 print. – Cambridge, Mass, 1949. – P. 12–43..
112. Küpper H.-U. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. – 2 Aufl. –Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997. – 512 s..

113. Ilinykh, A.E., Asanova, N.V., & Yashanina, A.A. (2016). Kreativnost i samoaktualizaciia v kontekste smyslejiznennyh orientacii, empati i samoocenki [Creativity and self-actualization in the context of meaningful orientations, empathy and self-esteem]. Nauchno-pedagogicheskoe obozrenie, Scientific and pedagogical review, 1(11), 31-37.
114. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen. – 2 Aufl. – Muenchen: Vahlen Verlag, 1990. – 384 s..
115. Schmitz H., Windhausen M. Projektplanung und Projektcontrolling. – Dusseldorf: VDI-Verlag, 1986. – 174 s.
116. Serfling K. Controlling. – 2 Aufl. – Stuttgart, Berlin, Koln: Kohlhammer, 1992. – 360 s.
117. Trofimov, Yu.L., Rybalka, V.V., & Honcharuk, P.A. (et al.). (2000). Psykholohiia [Psychology]. Yu.L. Trofimov (Ed.). (2nd ed.). Kyiv: Lybid [in Ukrainian]. 2.
118. Vasylenko, A.Yu. (2012). Samoaktualizaciia lichnosti kak faktor professionalnoi vovlechnosti subekta [Self-actualization of the personality as a factor of professional involvement of the subject]. Vektor nauki, Vector of science, 1(8), 83-86.
119. Weber J., Einführung in das Controlling. – 7 Aufl. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998. – 410 s.
120. Vema Kids, Кімната психологічного розвантаження, веб-сайт.

ДОДАТКИ

МЕТОДИКА «ОЦІНКА СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ»**(Костриця Н.М., Свистун В.І., Ягупов В.В.)**

Методика має 33 питання.

Інструкція. По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не замислюючись, «так» чи «ні» в залежності від того, згодні Ви або не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника.

1. У роботі з людьми я волію, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж видати відповідне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікт.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.
15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим фахівцям більше свободи у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати і аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але і з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими.
21. Я завжди досягаю виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.
22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

23. Найважче для мене - втручатися в процес роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.
25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: неможна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.
26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне й виснажливе заняття.
27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.
28. Я з вдячністю ставлюся до порад та пропозицій підлеглих.
29. Іноді мені здається, що в колективі я - зайва людина.
30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли є лише виконавцями рішень начальника.
31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.
32. Мені часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.
33. Головне в керівництві - вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

Обробка результатів і висновки.

За кожну позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних.

Про прояв **авторитарного** стилю керівництва свідчать ствердні відповіді по пунктах: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв **демократичного** стилю керівництва свідчать ствердні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояві **ліберального** (потурального) стилю керівництва свідчать ствердні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів і визначається ступінь вираженості кожного стилю:

- 0-3 бали - слабкий,
- 4-7 балів - середній,
- 8-11 балів - високий.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі - мова може йти про змішаний стиль управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 бали і більше свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цієї шкалою.

Додаток Б

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АТМОСФЕРИ В КОЛЕКТИВІ А.Ф. ФІДЛЕРА

Методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу у колективі. На бланку наведені протилежні зазначенням пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі.

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.

Мета: призначена для оцінки психологічної атмосфери (психологічного клімату) в колективі.

Інструкція: Нижче наведені 10 протилежних за змістом пари слів, за допомогою яких можна оцінити взаємини в будь-якій групі людей. Чим ближче до правого або лівого слову в кожній парі ви поставите знак «+», тим більше виражений це ознака у вашому колективі. Для взаємини у вашій групі характерні:

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співпраця									Неузгодженість
7. Взаємодопомога									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

Обробка результатів і висновки: Відповіді по всіх шкалах оцінюються по положенню значка поставленого випробуваним від 1 до 8 балів. Підсумковий показник для кожного з них знаходиться в діапазоні від 10 (найсприятливіший клімат) до 80 (найбільш несприятливий).

На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Зіставлення загальногрупових показників з індивідуальними дозволяє виділити тих членів колективу, які дають занижені або завищені оцінки за всіма показниками. Занижені оцінки можуть розглядатися як свідчення незадоволеності становищем в колективі.

Методика цікава тим, що допускається анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Надійність збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

Обробка та інтерпретація 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 (хороша атмосфера);

Від 34 до 55 – середній показник (нормальні умови);

Від 56 до 80 – це негативна оцінка (несприятливий мікроклімат).

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

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

МЕТОДИКА «ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ» (ПОВ'ЯКЕЛЬ Н.І.)

Інструкція:

Для відповіді на запропоновані питання необхідно:

- а) уважно прочитайте варіанти відповідей;*
- б) виберіть один з них, який більше за все відповідає Вашій думці;*
- в) поставте знак «+» навпроти вибраної Вами відповіді.*

1. Відзначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні:

- а) Більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди (3 бали);
- б) У нашому колективі є всякі люди (2 бали);
- с) Більшість членів нашого колективу - люди малопріємні (1 бал).

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

- а) Ні, звичайно (1 бал);
- б) Мені все одно (2 бали);
- с) Так, звичайно (3 бали).

3. Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

- а) Так (3 бали);
- б) Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
- с) Ні (1 бал).

4. Як вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

- а) Так (3 бали);
- б) Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);
- с) Ні (1 бал).

5. Оцініть, наскільки вам подобається Ваш персонал:

- а) Дуже подобається (3 бали);
- б) Байдужий (2 бали);

с) Абсолютно не подобається (1 бал).

6. Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?

а) Це мене б цілком влаштувало (3 бали);

б) Мені все одно (2 бали);

с) Це мене б зовсім не влаштувало (1 бал).

7. Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі?

а) Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги (3 бали);

б) Нейтральна, байдужа атмосфера (2 бали);

с) Нездорова, нетовариське атмосфера (1 бал).

8. Як ви думаєте, якби ви довго не спілкувалися з членами Вашого колективу (вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини), чи прагнули б Ви зустрічатися з членами вашого колективу?

а) Так (3 бали);

б) Не знаю, не замислювався над цим (2 бали);

с) Ні (1 бал).

Підрахуйте кількість балів, набраних під час відповідей на питання, і оцініть психологічну атмосферу в колективі.

- 24-19 балів - сприятливий (хороший) клімат у колективі;
- 18-14 балів - в цілому сприятливий (нормальний) клімат у колективі;
- 13-8 балів - абсолютно незадовільний клімат в колективі.

Низький рівень емоційного вигоряння членів колективу і його сприятливий клімат говорить про відсутність необхідності терміново пропонувати своїм співробітникам будь-який вид корпоративного відпочинку. Високий і середній рівень емоційного вигоряння, а також абсолютно незадовільний клімат колективу вказують на незадоволеність собою, переживання тривожності і депресії, відстороненості від інших членів колективу, погіршення працездатності, відсутність емоційних контактів і взаєморозуміння між собою.

Це яскраво свідчить про необхідність проведення якого-небудь заходу щодо поліпшення емоційних контактів і підвищення командного духу організації.

Додаток Г

МЕТОДИКА «МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**К. Замфір (модифікація Бойко О.В.)**

Методика застосовується для діагностики мотивації професійної діяльності.

В основу покладена концепція про зовнішню та внутрішню мотивацію. Про внутрішній тип мотивації варто говорити, коли для особистості має значення сама діяльність. Якщо ж основою мотивації професійної діяльності є прагнення до задоволення інших зовнішніх потреб по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати тощо), то в цьому випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію.

Самі ж зовнішні мотиви тут диференціюються на зовнішні позитивні та зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безперечно, більш ефективні та бажані ніж негативні мотиви.

Інструкція

Прочитайте перераховані нижче мотиви професійної діяльності та дайте оцінку їх значущості для Вас за п'ятибальною шкалою.

№ з\п		Дуже незначне	Достатньо незначне	Невелике, але значне	Достатньо велике значення	Дуже важливе значення
1	Грошове забезпечення					
2	Прагнення до просування по роботі					
3	Прагнення уникнення критики зі сторони керівника чи колег					

4	Прагнення уникати можливих покарань чи неприємностей					
5	Потреба у досягненні соціального престижу та поваги оточуючих					
6	Задоволення від самого процесу та результату роботи					
7	Можливість найбільш повної самореалізації саме в цій діяльності					

Обробка

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ) у відповідності до наступних ключів:

$$\text{ВМ} = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7}) / 2$$

$$\text{ЗПМ} = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п.5}) / 3$$

$$\text{ЗНМ} = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п.4}) / 2$$

Показником значущості кожного типу мотивації буде число, яке знаходиться у межах від 1 до 5 (у тому числі можливо і дробове).

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Він уявляє собою тип співвідношення між собою трьох видів

мотивації: ВМ, ЗПМ, ЗНМ. До найкращих, оптимальних мотиваційних комплексів слід відносити два типи сполучення:

$ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ та $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$.

Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$.

Між цими комплексами заключні проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

Потрібно враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але й те, наскільки сильно один тип мотивації превалює над іншим по ступеню значущості.

Наприклад, неможливо два нижче приведені мотиваційні комплекси вважати абсолютно однаковими:

	ВМ	ЗПМ	ЗНМ
1	1	2	5
2	2	3	4

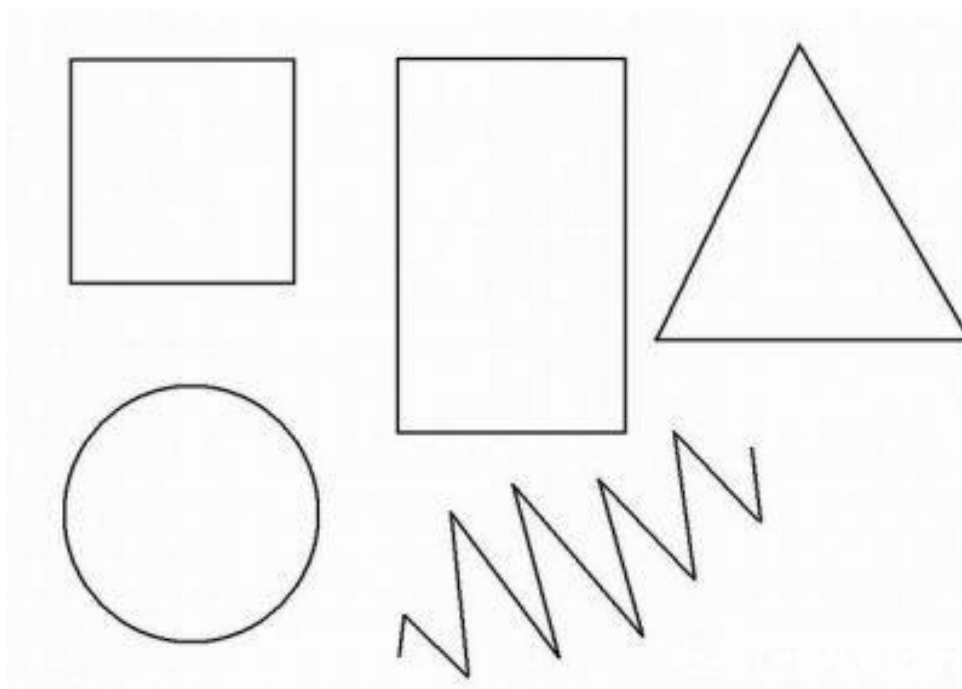
І перший, і другий мотиваційний комплекс відносяться до одного і того ж неоптимального типу: $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$

У першому випадку мотиваційний комплекс особистості є значно негативним, ніж у другому. У другому випадку в порівнянні з першим має місце зниження показника негативної мотивації та підвищення показників зовнішньої позитивної і внутрішньої мотивації.

Задоволеність професією тим вища, чим оптимальніший мотиваційний комплекс: значна перевага внутрішньої позитивної мотивації і низька — зовнішньої негативної.

Чим оптимальніший мотиваційний комплекс, чим більша активність, мотивована самим змістом діяльності, прагненням досягти в цій діяльності певних позитивних результатів, тим нижча емоційна нестабільність. І навпаки, чим більша діяльність досліджуваного, яка обумовлена мотивами уникнення (що починають превалювати над мотивами, що пов'язані з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

ПСИХОГЕОМЕТРИЧНИЙ ТЕСТ С. ДЕЛЛІНГЕР



Повна інструкція:

«Подивіться на п'ять фігур: квадрат, трикутник, прямокутник, круг, зигзаг. Оберіть з них ту, яка першою привабила Вас. Запишіть її назву під № 1. Тепер проранжуйте чотири фігури, що залишилися, в порядку переваги і запишіть їх назви під відповідними номерами».

Перша обрана фігура – це власне Ви, вона описує ваші домінуючі риси характеру і тип поведінки. Решта, в порядку убутання – ті риси, які присутні, але в меншій мірі, або доповнюють домінуючу мелодію вашої поведінки.

Квадрат

Що за фігура? Рівненька, красива, акуратненька...

Ось і людина, яка її обирає, людина типу «квадрат» — працелюбна, методична, акуратна, відповідальна, старанна, уважна... Десь навіть педантична, занадто любить порядок.

Невтомний трудівник. «Лівопівкульний» мислитель. Володіє працьовитістю, ретельністю, завзятістю, що дозволяють завжди домагатися завершення роботи. Терпіння і методичність роблять з квадрата висококласного фахівця. Квадрат як би колекціонує інформацію, причому вона в нього розкладена суворо по полицках, тому він здатний швидко витягати потрібну і заслужено має славу ерудита у своїй галузі. Відноситься до лівопівкульних мислителів, для яких характерні логічне мислення і математичний аналіз. Квадрат швидше обчислює результат, ніж здогадується про нього.

Ідеал квадрата – розплановане, розмірене життя, де все передбачувано. Він не любить несподіванок і сюрпризів. У діловій сфері такі люди часто стають хорошими адміністраторами, техніками, виконавцями, але важко досягають успіху як менеджери через постійну потребу в додатковій інформації для прийняття рішень – це позбавляє їх оперативності. Крім того, раціональність і холодність заважають квадратам швидко встановлювати контакти з іншими людьми.

Зазвичай квадрати обирають і відповідні професії: бухгалтер, аналітик, заступник директора з господарських питань, керівник у забюрократизованій організації тощо. На робочому місці в нього завжди порядок, кожна річ знаходиться там, де треба, у кожного папірчика є свій файл або своя папка...

При всій інтелектуальній силі і прагненні квадрата до порядку, регламенту, дотримання чітких правил і приписів природно страждає емоційна сторона їх життя. Квадрати не люблять пустих і безцільних розмов, не дуже приділяють увагу проблемам і переживанням інших людей, через що останні можуть вважати їх бездушними. Квадрати дуже стримані у вираженні почуттів, вони рідко жестикулюють, їх мова може бути монотонною, навіть в'ялою, одноманітною.

Розглянемо трохи детальніше «сильні» і «слабкі» сторони квадратів. При цьому матимемо на увазі під «сильними» якостями ті прояви, які допомагають квадратам у повсякденному житті і діяльності, а під «слабкими» — ті, які заважають. На наш погляд, в однієї і тієї ж якості особистості можуть бути як позитивні, так і негативні прояви, залежно від того, наскільки ця якість адекватна ситуації, в якій перебуває суб'єкт.

Отже, сильні якості квадратів: старанність, дисциплінованість, раціональність, чесність, відповідальність, акуратність, пунктуальність, працьовитість, наполегливість, вірність слову. Слабкі сторони: негнучкість, педантизм, сухість, нерішучість, упертість, боязнь ризику, замкненість, скупість, схильність до бюрократизму, спротив новому, нетовариськість, неемоційність.

Як спілкуватися з квадратом? Поважати всі регламенти, процедури і правила, які використовує квадрат. Хвалити ті досконалі, ідеальні результати, які він отримав, той стерильний порядок, що йому вдалося створити. Завжди уважно і до кінця слухайте квадрата, якщо хочете і далі спілкуватися з ним і не нажити собі ворога.

Трикутник

Ця форма символізує лідерство, також вважаються «ліво-півкульними» мислителями. Головна здатність – концентруватися на наміченій меті, глибоко і швидко аналізувати ситуацію. Тому, хто обирає цю фігуру як найбільш переважну, важливо бути першим, вести людей за собою, захоплювати їх, управляти ними, мати владу над іншими.

Вони орієнтовані на те, щоб зайняти якомога вище соціальне положення.

Трикутникам дуже подобається, коли хтось слухає їх з відкритим ротом, захоплюється ними та їх успіхами, надає позитивні оцінки їх поведінці. Отже, у трикутника дві основні цінності — влада і досягнення.

Трикутник – дуже впевнена у собі людина, яка хоче бути правою у всьому. З великими труднощами визнає свої помилки, легко навчається, інформацію вбирає як губка. Сенс життя – зробити кар’єру. Негативна якість – надмірний егоцентризм. Він чудово вміє представити вище стоячому керівництву значимість власної роботи, за версту відчуваючи вигідну справу, і в боротьбі за неї може “зіштовхнути лобами” своїх супротивників.

Зрозуміло, що трикутники на професійному терені найчастіше стають керівниками, політиками, бізнесменами... У цих людей широкі, розмашисті жести, упевнена хода, гучна мова.

Сильними сторонами їх особистості є цілеспрямованість, раціональність, орієнтованість на результат, сміливість, рішучість, ініціативність, енергійність, харизматичність. Слабкі сторони: егоїзм, владність, самовпевненість, нечутливість до нюансів, безжальність...

Якщо ви спілкуєтеся з трикутником, будьте готові до його нетерплячості, вам потрібно викласти інформацію максимально швидко, при цьому мотивувати трикутника його власною вигодою. Спочатку йому потрібно пояснити, навіщо йому взагалі варто про щось знати. Ну і не забувайте робити компліменти стосовно останніх проектів і кар’єрних просувань трикутника.

Прямокутник

Це як би перехідна форма від однієї фігури до іншої. Прямокутником сприймають себе люди, не задоволені своїм життям і тому зайняті пошуками кращого становища. Основний психічний стан прямокутника – усвідомлене відчуття замішання, заплутаності в проблемах, невизначеності. Найбільш значущі риси – непослідовність, непередбачуваність вчинків, низька самооцінка. Позитивні якості – допитливість, цікавість, живий інтерес до всього що відбувається, сміливість. Намагається робити те, що ніколи раніше не робив, задає питання, на які колись у нього не вистачало духу.

У практиці управління С. Деллінгер рекомендує відправляти співробітника-прямокутника у відпустку. Враховуючи сильні сторони прямокутників, їх також можна записувати на курси підвищення кваліфікації, тренінги, конференції і лекції, щоб вони отримували нову інформацію, яка сприяла б позитивним змінам. Навіть такий, нехай кризовий і перехідний, стан має свої позитивні сторони: відкритість новому досвіду, висока здатність до навчання, допитливість, готовність вислухати і приміряти на себе думку іншої людини.

Слабкі сторони: невпевненість, тривожність, недовірливість, емоційна нестійкість. «Прямокутниками» легко маніпулювати.

Спілкуючись з прямокутником, важливо підтримувати його, не кричати і не критикувати. Постарайтеся також зрозуміти, до якої фігури прямокутник ближче за своїм станом, підтримайте його спробу все-таки схилитися в ту чи іншу сторону. «Прямокутність» – це лише стадія. Вона мине – і така людина вийде на новий рівень особистісного розвитку та збагатиться набутим досвідом.

Коло

Це символ гармонії.

Коло — людина-комунікатор, справжня душа компанії, дипломат.

Той, хто вибрав цю фігуру, зацікавлений у хороших міжособистісних відносинах. Вища цінність для кола – люди і їх благополуччя. Це найбільш доброзичлива з п'яти фігур. Коло служить свого роду клеєм, який скріплює колектив, сім'ю, стабілізує групу, має високу здатність співчуття, співпереживання. Коло відчуває чужу радість і чужий біль як свій власний. Це право-півкульний тип мислення, що не логічний, а образний, більш емоційно забарвлений. Переробка інформації у таких людей не послідовна, а мозаїчна.

Головна риса стилю їхнього мислення – орієнтація на суб'єктивні чинники проблеми.

Отже, основна цінність кола — спілкування з іншими людьми. Відповідно їм підходять професії, пов'язані з комунікацією, — педагоги, священики, менеджери з персоналу, секретарі, психологи.

Сильні сторони: комунікабельність, доброта, м'якість, неконфліктність, терпимість, делікатність, дипломатичність, доброзичливість. Слабкі сторони: пасивність, нерішучість, схильність погоджуватися, навіюваність, залежність від думки оточення, непунктуальність, неорганізованість.

Кола емоційні, відкриті, товариські, схильні до компромісів.

Як спілкуватися з колом? О! Він сам вас знайде.

Проте його потрібно повертати до суті питання, нагадувати про цілі, критерії, строки. Про всі ці незначні в порівнянні з людським життям і почуттями речі він схильний забувати, чим може серйозно зашкодити організації.

Зигзаг

Є в цьому світі незвичайні люди, вони бачать цей світ по-своєму, їх думка часто не збігається з думкою інших, вони придумують нові слова, пишуть картини, люблять дивний одяг і непрості книги... Так, усе це про зигзаги.

Це символ творчості. Йому властива образність. Право-півкульне мислення зигзага не фіксуються на деталях, тому воно, спрощуючи в чомусь картину світу, дозволяє будувати

цілісні, гармонійні концепції і образи, бачити красу. Зигзаг не може довго працювати на одному місці – це ж дуже нудно, але ж навколо так багато цікавого!

Основне призначення зигзага – генерація нових ідей і методів, а не їх реальне втілення. Він спрямований у майбутнє і більше цікавиться можливістю, ніж дійсністю.

У зигзагів особливе мислення. Там, де квадрат або трикутник рухається з пункту А в пункт Б і лише потім у пункт В, тобто їх логіка лінійна і послідовна, там зигзаг скаче з Я в А і взагалі легко допускає невраховану конфігурацію, одночасну присутність АЯВБА. Вони схильні схоплювати рішення відразу як цілісність, а не рухатися до нього поступово, розглядати навіть найбільш маловірогідний варіант як істинний, просто тому, що він цікавий, осягати рішення інтуїтивно, а не шляхом довгих і послідовних міркувань.

З особливої цінності власних ідей для зигзагів виходить те, що вони часто живуть у якомусь власному, дивовижному і прекрасному, але не дуже реалістичному світі.

Які професії підходять зигзагу? Ну, звичайно ж, усі творчі: артист, креативний директор, дизайнер, художник, страховий агент... До сильних сторін зигзага можна віднести: креативність, дотепність, оригінальність, напористість, спонтанність, захопливість. До слабких: непередбачуваність, нестриманість, індивідуалізм, непостійність, некерованість.

Як спілкуватися із зигзагом? Терпіння, тільки терпіння! Висловлюйте зигзагу захоплення його ідеями, адже він їх цінує найбільше. Будьте готові повторювати і нагадувати по сто разів, оскільки зигзаг усе одно все робитиме по-своєму. Не дивуйтеся змінам настрою, планів, думок, для зигзага це нормально. Іноді корисно піти шляхом шкідливої поради. Скажіть, як ви не хочете, щоб зигзаг діяв, і скоріше за все він так і вчинить. Хоча, так, з останньою порадою варто бути обережним, усе-таки дуже ці зигзаги непередбачувані.

Ми розглянули основні якості кожного з типів особистості в психогеометричному підході і торкнулися того, як з ними спілкуватися. Тепер наведемо характеристику сумісності різних типів особистості.

Взаємодія різних фігур

«Квадрат — Квадрат». Може бути дуже продуктивною, але тільки тоді, коли в обох учасників комунікації збігаються уявлення про правила. Інакше, пиши пропало. Якщо в сім'ї чоловіка-квадрата сміття виносила мама, а в сім'ї дружини-квадрата — тато, то знайти компроміс між ними буде дуже складно, якщо не неможливо.

«Трикутник — Трикутник». Така взаємодія можлива тільки в одному випадку — якщо обоє рухаються до якоїсь мети, досягнення якої вигідне обом. Тільки спільна вигода може об'єднати два трикутники разом. Немає вигоди? Тоді трикутники конкурують один з одним, б'ються за владу, ну або взагалі не помічають і ігнорують.

«Коло — Коло». Милі, теплі, усміхнені стосунки. Але жодна результативність неможлива, тільки розмови, тільки компліменти, тільки обійми. Якщо над одним завданням працюють два кола і більше нікого — скоріше за все завдання не буде виконане.

«Зигзаг — Зигзаг». Такі взаємовідносини, нехай рідко, але трапляються. Це коли у двох творчих людей, за якимось дивним космічним задумом, збіглися ідеї. Ось доки вони їх утілюють, вони навіть здатні дружити. Це, коли перший пише рядок, а другий — наступний, коли один робить мазок, а другий — його продовжує, коли один дає акорд, а другий тут же знаходить мелодію. В усіх інших випадках — конфлікти, спори, сварки, аж до бійок!

«Прямокутник — Прямокутник». Взаємно посилюватимуть кризовість, нестійкість і нестабільність своїх станів. Щоб вийти із цього, їм обов'язково потрібна якась фігура, що структурує, — квадрат або трикутник.

«Квадрат — Коло», «Трикутник — Коло». Що квадрат з колом, що трикутник з ним же, занадто часто конфліктують. Коло не може пробачити квадрату і трикутнику їх цинічність і нелюдяність, а ці «раціональні» — його емоційність і неорганізованість. Як багато звинувачень у таких стосунках. Коло — керівникові трикутнику: «Як ви могли не привітати Іванова з днем народження, йому ж так образливо!». Трикутник — колу: «Як можна запізнитися на роботу, а тим більше на нараду!». Ось так і живуть, у всесвітах, що не узгоджуються...

«Квадрат — Зигзаг». Їх може об'єднати якийсь спільний проект, але зазвичай для успішності і відносної гармонійності таких стосунків потрібен ще і зрілий трикутник.

«Квадрат — Трикутник». Прекрасна пара, Деллінгер називає її «західною». Разом вони утворюють «будиночок». Трикутник керує, ставить цілі, знаходить нові напрями. Квадрат виконує поставлені завдання, знаходить ресурси, конкретизує і розробляє ідеї «начальства», придумує, як утілити це все в життя.

«Коло — Зигзаг». За словами Деллінгер, хороша «східна» пара, як інь і ян... Із зигзагом колу завжди є про що поговорити, адже зигзаг придумує щось нове і цікаве. Так коло заряджається новими емоціями і враженнями. При цьому він піклується про зигзаг, допомагає йому з побутом, вирішує його складнощі в спілкуванні з іншими людьми. Типова сімейна пара — артист або письменник або художник або вчений і його вірна дружина. Згадайте хоча б Льва Давидовича Ландау, відомого фізика-теоретика, і його дружину Кору.

«Прямокутник — Трикутник», «Прямокутник — Квадрат». Від таких стосунків, безумовно, виграє прямокутник. У перспективі, якщо прямокутник перейде в інший стан, можуть отримати вигоди й інші, але на початкових етапах вони лише вкладають сили в прямокутник, не отримуючи нічого натомість.

Додаток Е

Результати діагностики за психологічними методиками на констатуючому етапі дослідження

№ з/п	№ анкети	Стиль управління						Психологічний мікроклімат		Тип мотивації			Психометричний тест	
		самооцінка			оцінка керівника									
		Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	За методикою А.Ф.Фідлера	За методикою О.С. Михалюк і А.Ю.Шалито	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	Фігура №1	Фігура №5
ГРУПА №1														
1	5.1	8	3	10	8	8	6	41	18	3,5	4,7	4	зигзаг	прямок.
2	5.2	2	7	3	5	10	6	14	20	2,5	3	2,5	квадрат	зигзаг
3	5.3	3	9	1	4	10	1	29	22	3	3,3	3	квадрат	зигзаг
4	5.4	4	10	6	6	10	4	10	23	4	3,7	3	коло	зигзаг
5	5.5	2	9	1	4	8	2	13	20	4	3,7	4	зигзаг	прямок.
6	5.6	3	5	5	4	7	2	71	19	2,5	2	4	квадрат	зигзаг
7	5.7	2	7	6	4	9	5	30	22	3,5	4	3	прямок.	зигзаг
8	5.8	5	9	4	3	10	3	18	21	5	3,3	2,5	квадрат	трикут.
9	5.9	3	10	5	7	9	5	38	20	4	4	4	квадрат	зигзаг
10	5.10	2	5	3	4	7	4	43	19	4	4	3	коло	зигзаг
11	6.1	4	9	5	7	8	4	59	16	5	3,3	1,5	коло	зигзаг
12	6.3	7	9	8	-	-	-	20	21	4	3	4	квадрат	зигзаг
13	6.4	2	7	2	6	7	1	36	17	4,5	3	2	прямок.	зигзаг
14	6.5	5	10	6	5	10	4	32	18	3	2,7	2	прямок.	зигзаг
15	6.6	5	10	4	5	10	6	49	16	3	3,7	1,5	коло	зигзаг
16	6.7	2	8	3	-	-	-	42	15	2	3,7	3	прямок.	зигзаг
17	6.8	7	8	6	4	8	6	41	15	3,5	2,3	3	квадрат	зигзаг
18	6.9	7	10	6	6	6	3	40	16	4	4	3,5	прямок.	зигзаг
19	6.10	4	10	8	-	-	-	60	14	3	3,3	3	прямок.	зигзаг
20	4.3	4	8	2	5	8	2	58	16	4	3,33	2	квадрат	зигзаг
21	4.6	1	9	5	7	8	3	45	14	4,5	4,7	3	трикут.	зигзаг
22	4.7	3	8	5	6	8	2	49	17	4	3,67	3,5	прямок.	зигзаг
23	4.8	4	9	2	3	9	1	51	19	4	5	5	квадрат	зигзаг
24	4.10	5	7	4	5	9	2	39	18	5	4	4,5	прямок.	зигзаг
25	1.1	2	10	5	1	11	3	30	22	4,5	3,66	3	квадрат	зигзаг
26	1.2	6	11	6	3	10	4	27	22	4	4,3	2,5	трикут.	зигзаг
27	1.3	4	11	6	-	-	-	15	19	4	4	4,5	трикут.	зигзаг
28	1.4	1	10	8	3	9	4	13	17	4	2	3,5	прямок.	зигзаг
29	1.5	3	7	1	-	-	-	51	17	5	4	2,5	коло	зигзаг
30	1.6	4	10	4	6	10	4	50	18	4	3	4	трикут.	зигзаг
31	1.7	4	8	5	5	8	5	26	19	4,5	3,3	2,5	прямок.	квадрат
32	1.8	3	4	5	3	5	4	18	17	4	4,3	3	коло	квадрат
33	1.9	9	10	8	9	9	6	33	20	4	2,7	4	квадрат	зигзаг
34	1.10	4	10	6	4	10	5	22	20	3,5	2,7	1,5	трикут.	зигзаг
35	1.11	3	10	2	7	10	2	20	19	4	3,3	3,5	квадрат	коло
ГРУПА №2														
1	2.1	3	8	2	7	8	2	54	22	4,5	4,7	2	коло	зигзаг
2	2.2	5	8	7	7	3	3	42	22	4,5	3,3	4	трикут.	зигзаг
3	2.3	5	8	4	-	-	-	33	14	1	2,3	1	трикут.	зигзаг
4	2.4	3	2	4	4	7	2	53	16	4	3,7	4,5	квадрат	зигзаг
5	2.5	2	5	3	5	6	4	34	19	3,5	3,7	3,5	трикут.	прямок.

6	2.6	5	7	1	-	-	-	40	18	3,5	3	3	квадрат	зигзаг
7	2.7	4	7	1	-	-	-	41	19	3	3	1	коло	зигзаг
8	2.8	4	7	7	-	-	-	34	16	3,5	2,7	2	трикут.	зигзаг
9	2.9	8	11	9	10	10	9	43	20	3	1	4	трикут.	зигзаг
10	2.12	4	7	6	-	-	-	33	13	1	2,3	1	коло	зигзаг
11	2.13	5	9	5	-	-	-	37	19	1,5	2,7	1,5	трикут.	зигзаг
12	2.14	5	9	1	5	9	1	65	20	5	4	4	зигзаг	квадрат
13	2.15	8	6	8	-	-	-	37	17	1	2,3	1	трикут.	зигзаг
14	7.1	6	9	1	5	5	2	21	23	4,5	4,7	2,5	прямок.	зигзаг
15	7.2	7	8	2	6	7	3	28	22	3,5	3,7	2,5	коло	зигзаг
16	7.3	6	7	3	5	8	2	10	24	4,5	4,3	5	прямок.	зигзаг
17	7.4	8	8	5	7	4	4	44	15	3,5	4	3	коло	зигзаг
18	7.5	8	10	1	7	9	4	25	21	4,5	4	4	коло	зигзаг
19	7.6	5	9	1	6	9	1	20	24	4,5	3,3	2,5	квадрат	зигзаг
20	7.7	4	8	5	6	8	3	26	21	4	3,3	3,5	квадрат	зигзаг
21	7.8	5	8	2	6	9	3	42	17	2,5	3,7	4	трикут.	коло
22	7.9	4	6	4	7	9	1	26	20	4,5	4	4	зигзаг	прямок.
23	7.10	8	8	5	9	8	4	26	20	2,5	3,3	4	трикут.	коло
24	7.11	4	10	5	7	4	3	36	15	3,5	3,7	4,5	прямок.	зигзаг
25	7.12	7	10	4	8	8	4	22	19	5	3,3	3,5	зигзаг	квадрат
26	7.13	6	9	7	7	9	6	13	20	5	3,7	3	трикут.	зигзаг
27	7.14	6	7	6	6	8	8	25	21	3	4,3	4	прямок.	квадрат
28	7.15	4	10	5	6	8	2	10	23	2,5	3	4	коло	зигзаг
29	3.1	4	8	7	6	9	4	30	21	4	3,3	2,5	прямок.	трикут.
30	3.2	4	8	1	2	5	1	27	22	5	4	4	коло	зигзаг
31	3.3	4	7	3	6	3	3	36	17	3,5	4	3,5	квадрат	зигзаг
32	3.4	6	10	5	-	-	-	32	17	2,5	3	5	квадрат	зигзаг
33	3.5	7	8	8	-	-	-	31	18	4,5	4	3,5	трикут.	зигзаг
34	3.6	5	6	5	4	6	6	41	20	4,5	4	2	квадрат	зигзаг
35	3.7	4	9	5	3	8	4	11	23	2,5	3,3	3	коло	квадрат
36	3.8	6	10	1	-	-	-	30	23	3,5	4	3,5	коло	зигзаг
37	3.9	1	9	4	3	8	4	27	21	1,5	4	3	прямок.	квадрат
38	3.10	3	6	2	5	8	2	19	16	4,5	3,3	4	коло	зигзаг
39	3.11	6	10	6	-	-	-	21	21	3,5	2,3	3,5	коло	зигзаг
40	3.12	5	8	3	-	-	-	66	19	3,5	4	1	коло	зигзаг
41	3.13	7	8	5	-	-	-	48	17	4,5	5	4	прямок.	зигзаг
42	3.14	1	2	0	-	-	-	40	20	4	3,7	1	зигзаг	прямок.
43	3.15	5	7	3	8	6	3	45	19	2,5	3	4	квадрат	зигзаг

Додаток Ж

**Опрацьовані результати тестування на констатуючому етапі дослідження
психологічного клімату в колективі**

№ з/п	Група 1			Група 2		
	№ анкети	За методикою А.Ф.Фідлера	За методикою О.С. Михалюк і А.Ю.Шалито	№ анкети	За методикою А.Ф.Фідлера	За методикою О.С. Михалюк і А.Ю.Шалито
1	5.1	нормальний	нормальний	2.1	нормальний	хороший
2	5.2	хороший	хороший	2.2	нормальний	хороший
3	5.3	хороший	хороший	2.3	хороший	нормальний
4	5.4	хороший	хороший	2.4	нормальний	нормальний
5	5.5	хороший	хороший	2.5	нормальний	хороший
6	5.6	незадовільний	хороший	2.6	нормальний	нормальний
7	5.7	хороший	хороший	2.7	нормальний	хороший
8	5.8	хороший	хороший	2.8	нормальний	нормальний
9	5.9	нормальний	хороший	2.9	нормальний	хороший
10	5.10	нормальний	хороший	2.12	хороший	незадовільний
11	6.1	незадовільний	нормальний	2.13	нормальний	хороший
12	6.3	хороший	хороший	2.14	незадовільний	хороший
13	6.4	нормальний	нормальний	2.15	нормальний	нормальний
14	6.5	хороший	нормальний	7.1	хороший	хороший
15	6.6	нормальний	нормальний	7.2	хороший	хороший
16	6.7	нормальний	нормальний	7.3	хороший	хороший
17	6.8	нормальний	нормальний	7.4	нормальний	нормальний
18	6.9	нормальний	нормальний	7.5	хороший	хороший
19	6.10	незадовільний	нормальний	7.6	хороший	хороший
20	4.3	незадовільний	нормальний	7.7	хороший	хороший
21	4.6	нормальний	нормальний	7.8	нормальний	нормальний
22	4.7	нормальний	нормальний	7.9	хороший	хороший
23	4.8	нормальний	хороший	7.10	хороший	хороший
24	4.10	нормальний	нормальний	7.11	нормальний	нормальний
25	1.1	хороший	хороший	7.12	хороший	хороший
26	1.2	хороший	хороший	7.13	хороший	хороший
27	1.3	хороший	хороший	7.14	хороший	хороший
28	1.4	хороший	нормальний	7.15	хороший	хороший
29	1.5	нормальний	нормальний	3.1	хороший	хороший
30	1.6	нормальний	нормальний	3.2	хороший	хороший
31	1.7	хороший	хороший	3.3	нормальний	нормальний
32	1.8	хороший	нормальний	3.4	хороший	нормальний
33	1.9	хороший	хороший	3.5	хороший	нормальний
34	1.10	хороший	хороший	3.6	нормальний	хороший
35	1.11	хороший	хороший	3.7	хороший	хороший
36				3.8	хороший	хороший
37				3.9	хороший	хороший
38				3.10	хороший	нормальний
39				3.11	хороший	хороший
40				3.12	незадовільний	хороший
41				3.13	нормальний	нормальний
42				3.14	нормальний	хороший
43				3.15	нормальний	хороший

Додаток И

**Опрацьовані результати тестування на констатуючому етапі дослідження
мотивації професійної діяльності за методикою К. Замфіра (мод.Бойко О.В.)**

№ з/п	Група 1					Група 2				
	№ анкети	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	Тип мотивації	№ анкети	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	Тип мотивації
1	5.1	3,5	4,7	4	Зовн.позитивна	2.1	4,5	4,7	2	Зовн.позитивна
2	5.2	2,5	3	2,5	Зовн.позитивна	2.2	4,5	3,3	4	Внутрішня
3	5.3	3	3,3	3	Зовн.позитивна	2.3	1	2,3	1	Зовн.позитивна
4	5.4	4	3,7	3	Внутрішня	2.4	4	3,7	4,5	Зовн.негативна
5	5.5	4	3,7	4	Внутрішня/ Зовн.негативна	2.5	3,5	3,7	3,5	Зовн.позитивна
6	5.6	2,5	2	4	Зовн.негативна	2.6	3,5	3	3	Внутрішня
7	5.7	3,5	4	3	Зовн.позитивна	2.7	3	3	1	Внутрішня/ Зовн.позитивна
8	5.8	5	3,3	2,5	Внутрішня	2.8	3,5	2,7	2	Внутрішня
9	5.9	4	4	4	Однаковий рівень	2.9	3	1	4	Зовн.негативна
10	5.10	4	4	3	Внутрішня/ Зовн.позитивна	2.12	1	2,3	1	Зовн.позитивна
11	6.1	5	3,3	1,5	Внутрішня	2.13	1,5	2,7	1,5	Зовн.позитивна
12	6.3	4	3	4	Внутрішня/ Зовн.негативна	2.14	5	4	4	Внутрішня
13	6.4	4,5	3	2	Внутрішня	2.15	1	2,3	1	Зовн.позитивна
14	6.5	3	2,7	2	Внутрішня	7.1	4,5	4,7	2,5	Зовн.позитивна
15	6.6	3	3,7	1,5	Зовн.позитивна	7.2	3,5	3,7	2,5	Зовн.позитивна
16	6.7	2	3,7	3	Зовн.позитивна	7.3	4,5	4,3	5	Зовн.негативна
17	6.8	3,5	2,3	3	Внутрішня	7.4	3,5	4	3	Зовн.позитивна
18	6.9	4	4	3,5	Внутрішня/ Зовн.позитивна	7.5	4,5	4	4	Внутрішня
19	6.10	3	3,3	3	Зовн.позитивна	7.6	4,5	3,3	2,5	Внутрішня
20	4.3	4	3,33	2	Внутрішня	7.7	4	3,3	3,5	Внутрішня
21	4.6	4,5	4,7	3	Зовн.позитивна	7.8	2,5	3,7	4	Зовн.негативна
22	4.7	4	3,67	3,5	Внутрішня	7.9	4,5	4	4	Внутрішня
23	4.8	4	5	5	Зовн.позитивна/ Зовн.негативна	7.10	2,5	3,3	4	Зовн.негативна
24	4.10	5	4	4,5	Внутрішня	7.11	3,5	3,7	4,5	Зовн.негативна
25	1.1	4,5	3,66	3	Внутрішня	7.12	5	3,3	3,5	Внутрішня
26	1.2	4	4,3	2,5	Зовн.позитивна	7.13	5	3,7	3	Внутрішня
27	1.3	4	4	4,5	Зовн.негативна	7.14	3	4,3	4	Зовн.позитивна
28	1.4	4	2	3,5	Внутрішня	7.15	2,5	3	4	Зовн.негативна
29	1.5	5	4	2,5	Внутрішня	3.1	4	3,3	2,5	Внутрішня
30	1.6	4	3	4	Внутрішня/ зов.нег.	3.2	5	4	4	Внутрішня
31	1.7	4,5	3,3	2,5	Внутрішня	3.3	3,5	4	3,5	Зовн.позитивна
32	1.8	4	4,3	3	Зовн.позитивна	3.4	2,5	3	5	Зовн.негативна
33	1.9	4	2,7	4	Внутрішня/ зов.нег	3.5	4,5	4	3,5	Внутрішня
34	1.10	3,5	2,7	1,5	Внутрішня	3.6	4,5	4	2	Внутрішня
35	1.11	4	3,3	3,5	Внутрішня	3.7	2,5	3,3	3	Зовн.позитивна
36						3.8	3,5	4	3,5	Зовн.позитивна
37						3.9	1,5	4	3	Зовн.позитивна
38						3.10	4,5	3,3	4	Внутрішня
39						3.11	3,5	2,3	3,5	Внутрішня/ Зовн.негативна
40						3.12	3,5	4	1	Зовн.позитивна
41						3.13	4,5	5	4	Зовн.позитивна
42						3.14	4	3,7	1	Внутрішня

Додаток К

Опрацьовані результати тестування на констатуючому етапі дослідження за психогеометричним тестом С. Деллінгер

№ з/п	Група 1						Група 2					
	№ анк.	Пріоритет фігури					№ анк.	Пріоритет фігури				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	5.1	зигзаг	трикут.	коло	квадрат	прямок.	2.1	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг
2	5.2	квадрат	прямок	коло	трикут.	зигзаг	2.2	трикут.	коло	квадрат	прямок.	зигзаг
3	5.3	квадрат	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	2.3	трикут.	прямок.	квадрат	коло	зигзаг
4	5.4	коло	квадрат	прямок.	трикут.	зигзаг	2.4	квадрат	коло	трикут.	прямок.	зигзаг
5	5.5	зигзаг	коло	квадрат	трикут.	прямок.	2.5	трикут.	коло	квадрат	зигзаг	прямок.
6	5.6	квадрат	трикут.	коло	прямок.	зигзаг	2.6	квадрат	коло	трикут.	прямок.	зигзаг
7	5.7	прямок.	трикут.	квадрат	коло	зигзаг	2.7	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг
8	5.8	квадрат	коло	зигзаг	прямок.	трикут.	2.8	трикут.	квадрат	коло	прямок.	зигзаг
9	5.9	квадрат	трикут.	прямок.	коло	зигзаг	2.9	трикут.	коло	квадрат	прямок.	зигзаг
10	5.10	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг	2.12	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг
11	6.1	коло	квадрат	прямок.	трикут.	зигзаг	2.13	трикут.	прямок.	квадрат	коло	зигзаг
12	6.3	квадрат	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	2.14	зигзаг	трикут.	коло	прямок.	квадрат
13	6.4	прямок.	коло	квадрат	трикут.	зигзаг	2.15	трикут.	прямок.	квадрат	коло	зигзаг
14	6.5	прямок.	квадрат	трикут.	коло	зигзаг	7.1	прямок.	коло	квадрат	трикут.	зигзаг
15	6.6	коло	трикут.	квадрат	прямок.	зигзаг	7.2	коло	прямок.	трикут.	квадрат	зигзаг
16	6.7	прямок.	квадрат	трикут.	коло	зигзаг	7.3	прямок.	квадрат	коло	трикут.	зигзаг
17	6.8	квадрат	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	7.4	коло	квадрат	прямок.	трикут.	зигзаг
18	6.9	прямок.	квадрат	трикут.	коло	зигзаг	7.5	коло	квадрат	прямок.	трикут.	зигзаг
19	6.10	прямок.	трикут.	квадрат	коло	зигзаг	7.6	квадрат	прямок.	трикут.	коло	зигзаг
20	4.3	квадрат	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	7.7	квадрат	коло	трикут.	прямок.	зигзаг
21	4.6	трикут.	прямок.	квадрат	коло	зигзаг	7.8	трикут.	зигзаг	прямок.	квадрат	коло
22	4.7	прямок.	квадрат	трикут.	коло	зигзаг	7.9	зигзаг	коло	трикут.	квадрат	прямок.
23	4.8	квадрат	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	7.10	трикут.	зигзаг	прямок.	квадрат	коло
24	4.10	прямок.	квадрат	коло	трикут.	зигзаг	7.11	прямок.	квадрат	коло	трикут.	зигзаг
25	1.1	квадрат	коло	трикут.	прямок.	зигзаг	7.12	зигзаг	прямок.	трикут.	коло	квадрат
26	1.2	трикут.	прямок.	коло	квадрат	зигзаг	7.13	трикут.	прямок.	коло	квадрат	зигзаг
27	1.3	трикут.	коло	квадрат	прямок.	зигзаг	7.14	прямок.	коло	трикут.	зигзаг	квадрат
28	1.4	прямок.	коло	квадрат	трикут.	зигзаг	7.15	коло	прямок.	трикут.	квадрат	зигзаг
29	1.5	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг	3.1	прямок.	коло	зигзаг	квадрат	трикут.
30	1.6	трикут.	коло	квадрат	прямок.	зигзаг	3.2	коло	трикут.	квадрат	прямок.	зигзаг
31	1.7	прямок.	коло	зигзаг	трикут.	квадрат	3.3	квадрат	прямок.	трикут.	коло	зигзаг
32	1.8	коло	зигзаг	трикут.	прямок.	квадрат	3.4	квадрат	трикут.	коло	прямок.	зигзаг
33	1.9	квадрат	прямок.	трикут.	коло	зигзаг	3.5	трикут.	квадрат	прямок.	коло	зигзаг
34	1.10	трикут.	коло	квадрат	прямок.	зигзаг	3.6	квадрат	прямок.	трикут.	коло	зигзаг
35	1.11	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг	коло	3.7	коло	зигзаг	трикут.	прямок.	квадрат
36							3.8	коло	квадрат	прямок.	трикут.	зигзаг
37							3.9	прямок.	зигзаг	трикут.	коло	квадрат
38							3.10	коло	трикут.	квадрат	прямок.	зигзаг
39							3.11	коло	квадрат	трикут.	прямок.	зигзаг
40							3.12	коло	прямок.	квадрат	трикут.	зигзаг
41							3.13	прямок.	квадрат	круг	трикут.	зигзаг
42							3.14	зигзаг	коло	трикут.	квадрат	прямок.
43							3.15	квадрат	коло	трикут.	прямок.	зигзаг

Психокорекційна програма оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі

Заняття 1

Роль соціально-психологічного клімату в колективі

Тривалість заняття – 45 хв.

Вправа 1. «Знайомство-асоціації» 7 хв

Мета: налагодження психологічного контакту для подальшої роботи.

Хоча всі учасники знайомі між собою, пропонуємо кожному назвати своє ім'я, а також річ, предмет з яким він себе асоціює. Подумати, якими властивостями предмет наділений і сказати, які з них притаманні йому.

Вправа 2 «Очікування» 8 хв

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

Хід вправи: учасники на заздалегідь заготовлених стікерах записують свої очікування від тренінгу, які б знання були для них корисними, а також очікування від себе. Кожен по черзі підходить до плакату та приклеює свій стікер. На плакаті зображено два береги – берег надій та берег досягнень. Учасники розміщують свої стікери біля «берега надій» та зачитують їх. За бажанням учасники можуть розміщуватися стікери текстом всередину. Важливо погрупувати очікування в близькі за змістом групи, зачитати їх та подякувати за співпрацю. Можна вправу адаптувати і замість наклеювання стікерів класти листочки з записами в коробку «Надії» чи кошик.

Правила. 2 хв

Інформація. 1 хв

В колективі працюють різні люди, з різними характерами, типом темпераменту, особистості, різним рівнем емоційного розвитку. Проте кожен є частиною колективу і має на нього вплив. Це формує соціально-психологічний мікроклімат.

Знайомство учасників з планом занять на тиждень.

Вправа 3 «Снігова куля» 10 хв

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

Хід вправи: учасникам по черзі пропонується відповісти на питання як вони розуміють, що таке соціально-психологічний клімат і наскільки ця тема є актуальною зараз. Всі думки учасників записуються на ватмані, який передається від одного учасника до іншого. Проводиться за допомогою методу мозкового штурму, під час якого важливо дати можливість висловитися всім учасникам.

Інформація. 5 хв

Соціально-психологічний клімат в колективі, його важливість та вплив.

Вправа 4. «Корабельна аварія» 7 хв

Мета: зняття внутрішньої напруги, створення позитивної емоційної атмосфери, сприяти усвідомленню значущості колективу в житті людини, командоутворенню, вміння комунікувати.

Хід вправи: ділимо учасників на 3 команди. Необхідно уявити, що Ваш корабель зазнав аварії і повільно тоне поблизу безлюдного острова. У вас є великий пліт з веслами, який може витримати всю команду і 15 речей (предметів) з корабля. Корабель невідворотно іде на дно, і тому вам потрібно якнайшвидше ухвалити рішення, які ж предмети вам знадобляться на плоту, а потім на острові. Потім 1 представник команди озвучує створений список.

Яке загальне враження від командної роботи?

Що допомагало і заважало прийти до згоди?

Чи відчуває хтось, що залишився непочутим, незрозумілим?

Чи виділявся явний лідер у процесі прийняття рішення?

Рефлексія та зворотній зв'язок. 5 хв

Д/З – ТОП-6 фільмів про команду.

Заняття 2

Робота з емоціями та емпатією

Тривалість заняття – 45 хв.

Вправа 1 «Мій настрій» 7 хв

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

Хід вправи: учасникам необхідно роздати аркуші паперу на яких зображені картинки (МАК) з різними емоціями, або демонструємо їх наживо (9 шт). Використовуємо колоди МАК Наталії Обст «Час чудес» або «Терапія щастям». Психолог пропонує кожному учаснику обрати ту картку (картинку), яка найбільш відповідає їх настрою на даний момент. Кожен розказує, яку карту обрав і пояснює, чому саме з таким зображенням в нього асоціюється настрій.

Відео. 2 хв

Трейлер мультика «Думками навиворіт» (де живуть емоції).

<https://www.youtube.com/watch?v=ND4FRuNsu38>

<https://www.youtube.com/watch?v=kbIIBm-SY8M>

Д/З – для тих, хто його не бачив.

Інформація. 5 хв

Важливість емоцій, поняття «емоційний інтелект». За версією Пола Екмана, американського психолога та фахівця в галузі вивчення емоцій, ми маємо 7 базових емоцій: гнів (злість), смуток (сум), зневага, огида, страх, здивування, радість.

Вони змішуються в коктейлі та утворюють основу автоматичних реакцій на те, що відбувається. Тому кілька емоцій (зазвичай дві) є у житті провідними. І важливо відстежити які саме.

Вправа 2. «Мої емоції» 5 хв

Щоб дізнатися, наскільки ви розумієте свої почуття, дайте письмову відповідь на 3 питання.

1. Яку емоцію я зараз відчуваю?
2. Саме зараз ця емоція корисна для мене?
3. Як часто протягом дня я відчуваю цю емоцію?

Описуйте лише ті емоції, які ви відзначили у себе під час читання цих питань.

Вправа допоможе запустити процес самоаналізу.

Робіть його регулярно в різних ситуаціях, і з часом ви звикнете звертати увагу на свої почуття.

Чи важко було виконувати завдання? Чи всім вдалося?

Д/з - «Щоденник емоцій».

Протягом дня записуйте всі свої емоції та події, які їх викликали. Мета – краще зрозуміти себе. Для візуалізації можна використовувати фломастери для позначення кольору емоцій або смайликів. А потім поставте собі завдання – збільшити кількість веселих смайликів. І пам'ятайте, що більшість подій – самі собою нейтральні. А емоції – це лише наша реакція на них.

Інформація. 2 хв

Іноді емоції подібні до тигра, що втік з цирку: він некерований, тому може злякати і поранити оточуючих (та й сам постраждати в результаті). При цьому організм перебуває в стресі. Коли ми перебуваємо під дією сильного чи/або тривалого стресу, наші тіло та психіка виснажуються та потребують відновлення. Коли відновлення не відбувається, то розпочинаються процеси перевиснаження, вигоряння та захворювання.

Як навчитися керувати своїми реакціями? Є безліч технік, наприклад, управління емоціями «через тіло». Це цікавий і простий підхід. Тіло і розум людини - частини однієї системи, тому фізичний та емоційний стан тісно взаємопов'язані.

Вправа 3. «Поза лідера» 3 хв

1. Опустіть голову, розслабте плечі і, дивлячись у підлогу, сумним голосом промовте: *«Я успішна людина, у мене все виходить...»*
2. Потім підніміть руки вгору, дивлячись у небо з піднятим підборіддям, розправте спину і скажіть впевненим бадьорим голосом: *«Я невдаха, у мене все йде навперекій, у мене нічого не виходить...»*

Що ви відчували?

Інформація. 5 хв

Виявляється, мозок не розуміє слів! А ось міміка та жести посилають сигнали в підкірку мозку (давнію лімбічну систему), і ми починаємо відчувати те, що транслює тіло. Тепер, коли ви відчували різницю, протягом двох тижнів

приймайте "позу лідера" хоча б на пару хвилин на день. На третій тиждень ви побачите, як змінився світ довкола!

У даний час розроблена велика кількість засобів саморегуляції, які допомагають позбутися стресу та негативних емоцій. До них входить:

1. Саморегуляція за допомогою дихання.
2. Розслаблення м'язів або ще цей метод називають прогресивною релаксацією.
3. Самонавіювання
4. Аутотренінг
5. Самомасаж та масаж.
6. Моторна саморегуляція.
7. Медитація.

Зупинимся детальніше на техніках дихання. Всім відомо, що диханням керує нервова система. І за кількістю вдихів та видихів можна визначити силу нервової системи. Люди зі слабкою нервовою системою дихають частіше, ніж люди з сильною нервовою системою. Логічно, що якщо людина займається довільною регуляцією дихання, яка спрямована на зниження його частоти, то її нервова система стає міцнішою. У дихальних шляхах знаходяться закінчення вегетативної нервової системи. І на даний час вченими встановлено механізм спрямованого впливу дихальної гімнастики на тонус нервової системи. Дихання буває заспокійливим та мобілізуючим. Вдих збуджує закінчення симпатичного нерва, який активізує діяльність внутрішніх органів. Видих збуджує блукаючий нерв, який відповідальний за гальмівний вплив. Воно полягає у відносному вкороченні вдиху, збільшенні видиху і паузи після нього. Фактично видих збільшується до тих пір, поки він не стане вдвічі довшим за вдих. Заспокійливе дихання корисно використовувати після інтенсивних фізичних навантажень та стресів. Перша за все для заспокоєння потрібно нормалізувати дихання. Для зменшення стресу перше, що треба зробити — відновити нормальне дихання. Найпростіший спосіб цього досягти це ходьба. Не обов'язково виходити на прогулянку, достатньо буде походити на місці або ходити кімнатою до тих пір,

поки не зменшиться тривожність. Для більш відчутного ефекту можна рахувати кроки. Це змінить фокус уваги і допоможе відволіктись від причин тривоги.

Якщо рух і рахування не допомогли відновити глибоке дихання ротом, можна спробувати дихальні вправи, які спеціально розроблені для введення тіла у стан повної релаксації.

Вправа 4. «Дихання 4-7-8» 6 хв.

Дихальна техніка 4-7-8 змушує тіло і розум зосередитися на регуляції дихання, що відволікає від негативних думок. Перед її виконанням треба зайняти зручне положення. Обов'язково слідкувати за своєю поставою — вона має бути рівною, особливо на початку. Розслабте губи. Повністю видихніть ротом зі свистячим звуком. Далі стуліть уста і беззвучно вдихайте на рахунок 4. Затримайте дихання на 7 секунд. Знову видихайте зі свистячим звуком протягом 8 секунд. Повторіть весь цикл 4 рази.

Вправа 5. «Заспокійливе дихання» 6 хв

Сядьте зручніше, зосередьте увагу на диханні. Зробіть спокійний вдих на 4 рахунки, затримайте подих на 4 рахунки, видихніть на 4 рахунки. Таким чином, збільшуйте рахунок до 8 разів. Дихайте так, доки не відчуєте, що відновили свій емоційний стан.

Рефлексія та зворотній зв'язок. 4 хв

Заняття 3

"Серце" соціально-психологічного клімату - мотивація

Тривалість заняття – 45 хв.

Вправа 1. «Чарівний ящик» 3 хв

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

Хід вправи: Кожен учасник підходить до коробки, дивиться всередину й каже одну хорошу річ про людину, чиє фото він бачить всередині, не відкриваючи групі секрету, хто там. Коли учасники заглядають у коробку, вони бачать там своє відображення, тобто повинні сказати щось хороше про себе.

Інформація. 2 хв

Кожен з вас є унікальним, володіє певними рисами, має свій стаж роботи на підприємстві, якийсь статус в житті чи на посаді. Самооцінка - вміння оцінити самого себе, свої можливості і здібності - відіграє величезну роль в житті кожного з нас. Адже від того, яким відчуваєш себе, залежить поведінка, настрій, багато життєво важливих рішень. Правильне ставлення до себе, реалістична оцінка своїх даних допомагає розумно розподіляти свої сили, ставити перед собою посильні завдання, зберігати душевну рівновагу.

Проте, не кожен зразу зможе відповісти на питання «Хто ти?» За дослідженням організаційного психолога Т. Ейріх 95 відсотків працівників вважають, що вони усвідомлюють себе, але насправді тільки від 10% до 15% дійсно володіють даною компетенцією.

Вправа 2. «Самоаналіз» (О. Горбатова) 10 хв

Мета: оцінити якості особистості стосовно самореалізації.

Хід вправи: кожен учасник отримує аркуш паперу, на якому попередньо надрукована табличка з 4 стовпцями та порядковим номером аркуша. Свій номер учасник запам'ятовує. Дається наступна інструкція: «Дай 10 відповідей на запитання: «Хто я такий?». Зроби це швидко, записуючи свої відповіді точно в тій формі, в якій вони відразу приходять на думку. Запиши їх у перший стовпчик. До другого стовпчика запиши відповіді на те саме запитання, але так, як, на твою думку, відгукнулися б про тебе твої близькі (обери когось конкретного, наприклад дружину чи чоловіка). До третього стовпчика запиши відповіді на питання так, як, на твою думку, відгукнувся б про тебе учасник групи, що сидить зліва від тебе.

Тепер склади листок так, щоб не було видно твоїх записів, і передай сусіду зліва. Отримавши аркуш, в останньому порожньому стовпчику запиши 10 відповідей на питання: «Хто такий той, хто дав тобі цей лист?». Після цього аркуші збираються ведучим і перемішуються. По черзі зачитуються вголос характеристики з останнього стовпчика, а група повинна визначити, про кого йдеться мова (людина яка писала, мовчить). Обговорюється, наскільки група погоджується з цим портретом. Потім листи повертаються учасникам, і вони самі

порівнюють всі чотири набори відповідей, аналізують їх схожість і відмінність. Що здивувало? Чи всі риси співпали? Що нового дізналися про себе?

На закінченні дається домашнє завдання: запропонувати своїм близьким дати 10 визначень Вас і порівняти їх з тим, що вже записано в Ваших листочках.

Вправа 3. «Чому я краще за всіх» (О. Жаворонкова) 5 хв

Мета: підвищення самооцінки та впевненості в собі, усвідомлення відчуття власної унікальності.

Хід вправи: потрібно скласти список (мінімум з 10 пунктів) в якому зазначити чому Ви кращий спеціаліст в своїй галузі.

Вправа 4. Обговорення експериментів. 5 хв

Давайте обговоримо таке питання: що більш спонукає людей до здійснення певної діяльності – винагорода чи покарання?

ЕКСПЕРИМЕНТ №1: М. R. Lepper, D. Greene, R. E. Nisbett, 1973

Для участі в експерименті були відібрані дошкільники, які проявляли помітний інтерес до малювання кольоровими фломастерами. Після цього одним дітям за малювання наперед обіцялась винагорода (грамота с печаткою, кольорова стрічка), інші винагороджувались неочікувано після малювання, а третім не давалось ні обіцянок, ні винагород. Потім протягом двох тижнів велось приховане спостереження за вільною ігровою діяльністю дітей в дитячому садку.

Як ви гадаєте, які діти продовжували малювати фломастером, а які майже перестали цим займатися? Обґрунтуйте відповідь.

(Відбулося зниження часу, витраченого на малювання в першій групі)

Тобто, найбільший вплив на досягнення результатів має саме наша внутрішня мотивація.

Інформація. 5 хв

Напевно, кожен чув, що себе потрібно постійно хвалити, навіть за незначні досягнення. Проте, на мотивацію має вплив і те, як ми себе називаємо. Ім'я, як і будь-яке інше слово, яке часто вживається, має психологічний вплив на людину. Змінюючи його (або додаючи до нього певні епітети чи характеристики, які стають невід'ємними атрибутами імені), можна змінити і свою мотивацію.

Достатньо лише називати себе протягом певного часу новим ім'ям (не обов'язково вимагати цього ж від навколишніх).

Нове ім'я має вплив і на тварин. Наприклад, коли Артур став називати свого Рекса по-іншому (Шариком), то з часом помітив певні зміни у його поведінці. Собака внаслідок цього став дещо спокійнішою, не такою агресивною. Це і не дивно, оскільки слово *Шарик* є не таким різким та агресивним, як слово *Рекс*.

Називаючи себе новим ім'ям, додаючи до свого імені епітети чи характеристики, з часом можна очікувати певних змін у своїй мотивації. Наприклад, Віктор у внутрішньому діалозі став називати себе *наполегливий Віктор*, а Артур доповнив своє ім'я словом *трудівник* і звертаючись до себе, називав себе *Артур-трудівник*.

Вправа 5. «Нове ім'я» 10 хв

1. Подумайте про якусь свою ціль чи мету. Можливо, їх є декілька. Придумайте собі відповідне ім'я, яке символізувало б наполегливість, цілеспрямованість, силу волі у досягненні мети і яке мало б спонукальний (мотиваційний) вплив на вас.
2. Придумайте кілька варіантів імені (відповідно до завдань, які ви ставите перед собою). Кілька варіантів є необхідними для того, щоб уникнути небажаного автоматизму у використанні звичних для вас штампів (адже буває, що слова, які часто вживаються, стають штампами і не викликають жодних образів і емоцій).
3. Уявіть кілька ситуацій, пов'язаних із новим для вас ім'ям. Бажано, щоб слово чи характеристика викликало у вас конкретні образи (ситуації). Уникайте абстрактних понять, «порожніх слів», які не викликають жодних образів та емоцій. Запишіть кілька уявних (та реальних) ситуацій, пов'язаних зі своїм новим ім'ям.
4. Називайте себе так протягом певного часу у внутрішньому діалозі, у зверненні до самого себе. Для того, щоб ця вправа мала істотний психологічний вплив, має пройти досить тривалий час, протягом якого ви називатимете себе новим ім'ям і виконуватимете завдання, пов'язані з цим. Зафіксуйте, скільки разів на день вдалося звертатися до себе по-новому і який вплив це мало на вашу мотивацію.

Д/з – Використовуючи нове ім'я, напишіть кілька коротеньких оповідань про себе (реальних, з минулими чи теперішніми успіхами і прагненнями, чи фантастичних, з мріями про досягнення в майбутньому).

Рефлексія, зворотній зв'язок. 5 хв

Заняття 4

Конфлікти. Техніка «Я-висловлювання»

Тривалість заняття – 45 хв.

Вправа 1 «Плітки» (О. Горбатова) 10 хв

Мета: розвиток навичок спілкування та створення атмосфери довіри.

Хід вправи: учасники сидять у загальному колі. До них звертається Ведучий: «Розкажіть про себе в третій особі так, ніби Вам потрібно зацікавити інших особистістю людини, яка відсутня в приміщенні. До оповіді залучайте найяскравіші характеристики, що стосуються будь-яких сторін життя. Поплітуйте про себе».

Обговорення будується навколо питань:

«Що нового дізнався про себе?»,

«Чиє уявлення особливо зацікавило?»

Вправа 2. «Спотворений малюнок» 10 хв

Мета: стимулювати процес групової взаємодії, створити позитивну атмосферу в групі, ознайомити із засобами боротьби з негативними чутками.

Хід вправи: учасникам необхідно по черзі підходити до ватману. Перший учасник повинен зобразити на малюнку щось позитивне (сонечко, будинок, квітку). Наступний учасник доповнює малюнок таким чином, щоб його зміст змінився на негативний (хмара закрила сонце, блискавка вдарила в будинок). Таким чином учасники змінюють зміст малюнку на протилежний.

Виконання даної вправи стимулює процеси групової взаємодії. Учасники повинні дійти висновку, що викривлення інформації породжує чутки. Розповсюдження чуток негативно впливає на соціально-психологічний клімат колективу та знижує ефективність роботи персоналу.

Інформація. 1 хв

Часто не лише плітки можуть ставати причинами конфліктів.

Люди за характером, за темпераментом і багатьом іншим критерієм неоднакові, тому вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються. Людина, наскільки б безконфліктною вона не була, не в змозі уникнути розбіжностей з оточуючими. Скільки людей - стільки думок, і інтереси різних людей вступають в протиріччя один з одним. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним з певного приводу. Конфлікт визначається тим, що свідоме поведінка однієї зі сторін (особистості, або групи) порушує інтереси іншої сторони.

Поняття конфлікту має безліч визначень і тлумачень, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей.

Вправа 3. Тест "Чи конфліктна ви особистість?" 3 хв

Пропонуємо відповісти на 7 запитань. З трьох варіантів відповідей потрібно вибрати один. Підраховується загальна кількість балів.

Інформація. 5 хв

Отож, не зважаючи на те, чи конфліктна ви людина, думаю ви бачили або були учасниками конфліктів. Сьогодні часто виникають ситуації в колективах, коли співробітники є, а команди немає. Як правило, відсутність команди пов'язана з наявністю конфліктів між людьми.

Перше, що важливо розуміти: конфлікти дуже корисні, їх не варто боятися. Якщо в колективі є конфлікт, значить він "живий", людям не байдужа їхня діяльність, і вони, швидше за все, зацікавлені в збереженні свого місця. В цьому випадку є шанс створити ефективну команду.

Існує 2 види бар'єрів при спілкуванні: комунікативні та сприйняття. В комунікативні бар'єри потрапляє нерозуміння цілей суміжних відділів або цілей співробітників з цих відділів, в зв'язку з цим домислювання не існуючих фактів про їхню діяльність. Як наслідок, відбувається перекручування інформації при її передачі. Також часто спрацьовують внутрішні установки на суперництво

Під бар'єрами сприйняття мається на увазі невміння слухати і чути. В основній своїй частині на це впливають психологічні особливості колег, наприклад, темперамент і мислення.

Якщо ж конфлікт відбувся, то для керівників, і для підлеглих важливо знати і використовувати “шляхи примирення”:

- Прийняття відповідальності: вибачення, висловлення жалю з приводу поведінки в минулому, прийняття особистої відповідальності за частину проблеми.
- Пошук рішення: поступки щодо спірного питання, пропозицію компромісу, пошук взаємовигідних рішень.
- Ухвалення позиції співрозмовника: вираз розуміння проблем іншого, визнання законності точки зору іншого, вираз добрих почуттів, прохання про чесний зворотній зв'язок.
- Пояснення власних мотивів: розкриття власних потреб, думок, почуттів, мотивів.

Також конфлікт є відмінним каналом для виходу накопиченого негативу всередині кожного із співробітників, адже як відомо, негативні емоції в собі тримати не можна. Проте, краще їх не виливати всі скопом на жертву, а правильно “проговорити”.

Існує техніка розроблена американським психологом Т. Гордоном «Я-висловлювання», «Я-повідомлення», коли акцент у спілкуванні робиться на нашій турботі, на нашій вірі в краще майбутнє, на тому що ми бажаємо бачити, а не на тому, що ми осуджуємо.

“Я-повідомлення” – хороший прийом, що часто попереджує конфліктні ситуації та допомагає людям краще розуміти один одного.

Дійсно, часто ми починаємо говорити за когось або на когось «Ти мене образив», «Ти завжди так поводишся», «Ми чекали тебе раніше». Такі звинувачення легко переростають в конфлікт, а от перехід з “Ти”, на опис своїх почуттів, зазвичай пом'якшує ситуацію. «Мені не приємно чути такі слова», «Я

почуваю себе ніяково в такій ситуації», або «Мене засмучує, коли ти запізнюєшся».

Добре також до Я-повідомлення додати пояснення своїх почуттів «Я хвилювалась за тебе, бо тебе довго не було», «Мені приємно, коли ти мені допомагаєш, бо удвох ми швидше та якісніше виконуємо усю роботу».

Правильним “Я-висловлювань” потрібно вчитися, перетворюючи їх у більшій мірі в м’які прохання і “Я-послання”. “Я-послання” – форма м’якого прохання, обґрунтуванням якої є опис людиною свого стану. Наприклад: “Мені важлива твоя думка, але зараз мені говорити з тобою важко: телевізор працює і нас з тобою відволікає. Не заперечуєш, я його поки вимкну?” Якщо ваша подруга завжди запізнюється на зустріч: “Я відчуваю себе зневаженою, коли ти запізнюєшся на зустріч. Мені здається, що мій власний час знецінюється, а наші стосунки втрачають вагу. Через це мені боляче й сумно...”

“Я -повідомлення” виражають наші почуття, не принижуючи іншої людини

“Я-повідомлення” допомагають нам уникнути звинувачення або нападу

“Я -повідомлення” складаються з трьох частин:

Я відчуваю (свої відчуття) коли (пояснюємо ситуацію, причину, описуємо факт) побажання (висновок, що б хотіли отримати, до чого спонукати чи закликати).

Метою «Ти-висловлювання» є обвинуватити іншу людину, яка відчуватиме негативні емоції: гнів, роздратування, образу.

Вправа 4. «Я-висловлювання»/«Ти-висловлювання» 10 хв

Мета: навчитися толерантно (у неагресивній манері) виражати свої негативні почуття, такі як невдоволення, образа, засмучення тощо; зробити спілкування більш безпосереднім і вільним.

Хід вправи: ведучий роздає учасникам роздруковані бланки. На них є таблиця з 3 колонками. В першій змодельовано 12 ситуацій, в другій потрібно написати до кожної ситуації «Я-висловлювання», в третій «Ти-висловлювання». Також для наочності роздаються відповідні МАК з колоди Наталії Обст «Час Чудес» та «Терапія щастям», або ці ж картки роздруковані по 4 шт на А4. (додаток 8).

Чи зрозуміла техніка даних висловлювань? Легко вдалося?

Інформація. 2 хв

Історія про рай і пекло.

Один молодий воїн прийшов до мудрого старця і запитав: «О мудрець, розкрий мені таємницю життя. У чому різниця між раєм і пеклом?». Мудрець помовчав секунду і відповів: «Ти дурний молодий чоловік. Людина, подібна до тебе, ніколи не зможе зрозуміти цього. Ти занадто неосвічений!».

Почувши таку відповідь, молодий воїн став злий і лютий, немов лев. «Так за такі слова я готовий тебе убити! — вигукнув він і одразу схопився за зброю. Але в цю мить мудрець сказав: «Мої слова не були прямою відповіддю на твоє питання. Так я хотів довідатися, як ти реагуєш на грубість. Твоє бажання убити мене за грубість показало мені, що ти живеш за принципом «око за око, зуб за зуб». А це і є пекло! Тому що на твою силу, злість і агресію я можу відповісти тим самим. Але хіба можна тоді побачити кінець образам, гніву і злості?». Почувши ці слова, молодий воїн вибачився за гарячкуватість, опустив зброю і сказав: «Ти правий. Напевно, я, дійсно, ще занадто дурний, якщо не зміг побачити різницю між відповіддю і грубістю». — «А от тобі і друга половина відповіді - «Рай — це коли людина готова простягнути руку в знак примирення. Саме в цьому її сила і мудрість».

Д/З тренуватися в «Я-висловлюваннях», визначити свій стиль поведінки в конфліктній ситуації за за методикою К. Томаса та ТОП-5 фільмів про вирішення конфліктів в команді. (роздатковий матеріал)

Рефлексія, зворотній зв'язок. 4 хв.

Заняття 5

Ефективна взаємодія як результат співпраці

Тривалість заняття – 45 хв.

Вправа 1 «Комплімент» 2 хв

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

Хід вправи: учасники групи швидко висловлюють компліменти один одному, які характеризують найкращі професійні (чи особисті, якщо мало знайомі) якості іншого учасника. Перший говорить комплімент і передає м'ячик учаснику ліворуч, якому цей комплімент адресований. Він, у свою чергу, передає м'яча іншому учаснику та каже свій комплімент. Гра продовжується до тих пір, поки кожен з учасників не отримає свій комплімент.

Легко було говорити компліменти? А приємно їх чути?

Інформація. 2 хв

Важливим аспектом у життєдіяльності колективу є відносини між людьми в групі. Ці відносини неминуче виникають між членами колективу під час спілкування та взаємодії в процесі реалізації завдань, на виконання яких спрямовуються їхні зусилля. Спільна діяльність - один із основних видів людського спілкування. Вона неможлива без наявності контактів між підлеглими, без обміну інформацією з метою успішного розв'язання завдань. Тому спільна діяльність — найважливіший чинник організації життя і соціалізації особистості. У колективній діяльності важливий не тільки обмін інформацією, а й планування спільних дій, вироблення, прийняття й реалізація рішень.

Вправа 2. «Малюнок по колу» 25 хв

Мета: діагностика та корекція способів реакції людини на зовнішні впливи.

Хід вправи: учасникам пропонується сісти в коло і створити на листку А4 невеликий малюнок (5 хв), який би певною мірою відображав їх стан на даний момент. Після завершення роботи учасники передають свої малюнки по колу, починаючи з сусіда ліворуч, котрий домальовує протягом 1 хв до малюнка будь-що на свій розсуд і передає малюнок далі. Робота продовжується допоки кожний учасник не залишить позначку на малюнку кожного учасника з групи.

Питання для обговорення:

- Які у Вас були очікування стосовно Вашої доповненої роботи?
- Які відчуття виникали при доопрацюванні робіт Ваших колег?

- Як Ви сприйняли зміни у Вашій роботі? Чи вдалося Вам й надалі після доповнення колегами Вашої роботи бачити першочерговий образ?

- Чи подобається Вам фінальний варіант Вашої роботи?

Інформація. 2 хв

Ефективність будь-якої колективної роботи залежить від того, наскільки гармонійним є взаємозв'язок між членами групи. На практиці він постає як система дій, за якої емоційний імпульс, вчинок однієї особи чи групи осіб зумовлює відповідну реакцію інших осіб. Тобто, кожна людина є важливою складовою ланкою в своєму колективі. Кожна людина особисто впливає на психологічну атмосферу своєї групи, а загальна атмосфера впливає на неї.

ЗАГАЛЬНА РЕФЛЕКСІЯ.

Вправа 3. «Валіза» 12 хв

Ведучий: “Щоб нам легше було попрощатися, давайте зробимо так: нехай кожен зосередиться на тому, що він тут отримав і що забирає з собою. Подумайте декілька хвилин про таке: який досвід я отримав в цій групі і як він допоможе мені справлятися з негараздами повсякденного життя? Закрийте очі, і не відкривайте їх, поки не знайдете відповіді на це питання. Поділіться з іншими своїми думками.” Рухаємся за годинниковою стрілкою.

Вправа 4. Прощання. 2 хв

Ведучий: “Станемо в тісне коло. Покладемо руки на плечі один одному. Заплющимо на хвилину очі і подумки передамо один одному усі можливі позитивні емоції, почуття, побажання. Розплющуємо очі і даруємо один одному щирі посмішки.

Бажаю всім успіху та хорошого настрою! Дякую всім за участь!

Додаток М

**Результати діагностики за психологічними методиками
на контрольному етапі досліджень**

№ з/п	№ анкети	Стиль управління						Психологічний мікроклімат		Тип мотивації			Психометричний тест	
		самооцінка			оцінка керівника									
		Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	За методикою А.Ф.Фідлера	За методикою О.С. Михалок і А.Ю.Шалито	ВМ	ЗПМ	ЗНМ	Фігура №1	Фігура №5
ГРУПА №1														
1	5.1	10	2	7	7	10	6	30	18	5	4,7	4	зигзаг	прямок.
2	5.2	2	7	3	4	11	6	15	22	2,5	3	2,5	квадрат	зигзаг
3	5.3	3	10	1	3	10	3	30	24	5	3,3	3	квадрат	зигзаг
4	5.4	4	10	7	6	9	4	10	23	4	3,7	3	коло	зигзаг
5	5.5	2	9	1	4	10	2	15	22	4	3,7	4	коло	прямок.
6	5.6	3	9	5	8	8	2	50	24	4	2	4	квадрат	зигзаг
7	5.7	2	7	5	4	9	6	32	22	5	4	3	трикут.	зигзаг
8	5.8	5	9	5	3	10	3	17	24	5	3,3	2,5	квадрат	трикут.
9	5.9	3	10	5	7	10	5	40	23	5	5	5	квадрат	зигзаг
10	5.10	2	5	3	4	7	4	50	22	5	5	2,5	коло	зигзаг
11	6.1	4	10	5	5	8	4	54	18	5	3,3	1,5	коло	зигзаг
12	6.3	7	9	8	3	6	4	30	24	5	5	3	квадрат	зигзаг
13	6.4	2	7	1	6	7	1	34	20	4,5	3	2	коло	зигзаг
14	6.5	5	11	6	5	10	4	32	21	3	2,7	2	прямок.	зигзаг
15	6.6	4	10	4	5	10	6	47	17	3	3,7	1,5	коло	зигзаг
16	6.7	2	8	4	3	6	2	40	18	4	3,7	3	трикут.	зигзаг
17	6.8	7	9	6	4	8	6	30	18	3,5	2,3	3	квадрат	зигзаг
18	6.9	7	10	6	9	9	3	38	19	5	5	3	квадрат	зигзаг
19	6.10	4	11	8	3	7	6	45	17	3	3,3	3	трикут.	зигзаг
20	4.3	3	8	3	5	9	2	40	18	4	3,33	2	квадрат	зигзаг
21	4.6	1	8	5	7	10	3	43	17	5	4,7	3	трикут.	зигзаг
22	4.7	2	8	5	5	8	2	47	17	4	3,67	3,5	квадрат	зигзаг
23	4.8	4	10	2	3	10	1	20	22	4	5	5	квадрат	зигзаг
24	4.10	5	7	5	5	9	3	24	15	5	4	4,5	квадрат	зигзаг
25	1.1	2	10	6	1	11	3	28	25	4,5	3,66	3	квадрат	зигзаг
26	1.2	6	10	6	3	10	4	23	25	5	4,3	2,5	трикут.	зигзаг
27	1.3	4	11	6	1	9	4	13	22	4	5	4,5	трикут.	зигзаг
28	1.4	1	10	8	3	9	4	10	18	4	2	3,5	коло	зигзаг
29	1.5	3	7	1	2	8	6	45	20	5	4	2,5	коло	зигзаг
30	1.6	3	10	4	5	10	4	42	17	4	3	4	трикут.	зигзаг
31	1.7	4	8	5	5	8	5	24	22	4,5	3,3	2,5	прямок.	трикут.
32	1.8	3	8	8	3	5	4	16	16	5	5	3	коло	прямок.
33	1.9	9	10	7	9	10	6	31	23	5	5	1,5	квадрат	зигзаг
34	1.10	3	11	6	3	10	5	20	23	3,5	2,7	1,5	трикут.	зигзаг
35	1.11	3	10	2	7	10	2	18	22	4	3,3	3,5	трикут.	коло
ГРУПА №2														
1	2.1	3	9	2	7	8	2	50	23	5	4,7	2	коло	зигзаг
2	2.2	5	9	7	7	4	3	38	23	4,5	5	4	трикут.	зигзаг
3	2.3	4	8	4	4	6	2	29	15	1	2,3	1	трикут.	зигзаг
4	2.4	3	2	4	4	7	2	49	17	4	3,7	4,5	квадрат	зигзаг
5	2.5	3	4	3	5	6	4	35	20	4,5	3,7	3,5	трикут.	прямок.
6	2.6	5	7	2	6	6	3	36	17	3,5	3	3	квадрат	зигзаг
7	2.7	4	6	1	3	9	2	37	20	5	4	4	квадрат	зигзаг

8	2.8	3	7	7	8	7	4	38	17	3,5	2,7	2	трикут.	зигзаг
9	2.9	8	10	9	9	9	8	39	21	3	1	4	трикут.	зигзаг
10	2.12	4	7	6	10	10	9	29	10	5	4,7	2,5	коло	зигзаг
11	2.13	5	9	5	5	7	9	42	20	1,5	2,7	1,5	трикут.	зигзаг
12	2.14	5	9	1	5	9	1	61	21	3	3	1	зигзаг	квадрат
13	2.15	10	6	7	3	8	6	40	18	1	2,3	1	трикут.	зигзаг
14	7.1	6	9	1	5	5	2	45	24	5	4,7	2,5	прямоук.	зигзаг
15	7.2	7	8	2	6	7	3	24	23	1	2,3	1	коло	зигзаг
16	7.3	6	7	3	5	8	2	10	25	4,5	4,3	5	прямоук.	зигзаг
17	7.4	9	9	5	7	4	4	70	16	3,5	4	3	коло	зигзаг
18	7.5	8	9	1	7	9	4	45	17	4	2,7	4	прямоук.	зигзаг
19	7.6	5	9	1	4	9	2	16	27	4,5	5	2,5	квадрат	зигзаг
20	7.7	4	9	5	6	8	3	22	22	4	3,3	3,5	квадрат	зигзаг
21	7.8	5	8	2	7	9	3	38	18	2,5	3,7	4	трикут.	коло
22	7.9	3	6	4	5	9	1	22	21	4,5	4	4	зигзаг	квадрат
23	7.10	8	8	5	9	8	4	22	21	2,5	3,3	4	трикут.	коло
24	7.11	4	10	4	7	5	3	43	16	3,5	3,7	4,5	прямоук.	зигзаг
25	7.12	7	10	4	8	8	4	18	19	5	3,3	3,5	зигзаг	квадрат
26	7.13	6	9	7	6	9	6	9	21	3,5	5	3	трикут.	зигзаг
27	7.14	6	7	6	4	8	8	21	22	3	4,3	4	прямоук.	квадрат
28	7.15	4	9	5	6	9	2	6	24	2,5	3	4	коло	зигзаг
29	3.1	4	8	7	6	8	4	26	22	4	3,3	2,5	прямоук.	трикут.
30	3.2	4	8	1	2	5	1	23	23	5	4	4	коло	зигзаг
31	3.3	4	7	3	5	4	3	50	18	3,5	4	3,5	квадрат	зигзаг
32	3.4	6	10	5	4	9	1	28	18	2,5	3	3	квадрат	зигзаг
33	3.5	7	8	8	6	10	3	27	16	3,5	2,3	3,5	трикут.	зигзаг
34	3.6	5	6	5	4	6	6	37	21	4,5	4	2	квадрат	зигзаг
35	3.7	4	9	5	4	8	4	7	24	2,5	3,3	3	коло	квадрат
36	3.8	5	10	1	4	9	3	26	24	3,5	4	3,5	коло	зигзаг
37	3.9	1	9	4	3	8	4	23	25	4,5	4	4	прямоук.	квадрат
38	3.10	3	6	2	5	8	2	15	17	4,5	3,3	4	коло	зигзаг
39	3.11	6	9	6	5	9	6	17	22	4	4,3	3,5	коло	зигзаг
40	3.12	5	8	3	8	7	5	62	20	3,5	4	1	коло	зигзаг
41	3.13	7	8	5	4	6	3	44	15	4,5	5	4	прямоук.	зигзаг
42	3.14	1	2	1	4	7	1	36	21	4	3,7	1	зигзаг	прямоук.
43	3.15	5	7	3	9	6	3	41	19	2,5	3	4	коло	зигзаг