**ВСТУП**

У процесі дослідження життя трудового колективу необхідно вивчити структуру соціально-психологічного клімату в колективі, а також фактори, які на нього впливають. Успіх колективу забезпечує нормальний морально - психологічний клімат у ньому. Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність його членів, взаємну підтримку в досягненні цілей організації, згуртованість колективу. Колективне досягнення цілей призводить до забезпечення високої ефективності діяльності підприємства. Створення нормальних взаємин – основне завдання керівника в досягненні успішності функціонування організації. Вивчення даного питання пов’язане з необхідністю вдосконалення, підвищення ефективності організацій, і при цьому вимагає систематичного вивчення психології і соціально - психологічних взаємин на практиці.

**Актуальність.** Управління державною установою потребує нових підходів у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо організації діяльності установи в цілому та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема. Соціально-психологічний клімат в колективі є відбиттям якості надання послуг державною установою, відображає рівень соціального розвитку колективу, психологічних резервів.

Актуальність даного дослідження обумовлена соціальною орієнтацією розвитку економіки України, необхідністю кардинальної зміни в системі управління організацією та трудовими колективами, що сприятиме створенню позитивного соціально-психологічного клімату як підґрунтя реалізації поставлених перед діяльністю установи завдань.

Аналіз останніх досліджень. Одним із показників успішної діяльності керівника організації є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Вивченню цього питання присвячено багато соціально-психологічних праць. Загальне теоретичне дослідження проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі відображено у працях зарубіжних (М. Барлінгейм, Р. Болуіс, Д. Гобкінз, Є. Маккі тощо), вітчизняних науковців (Н. Вовкова, В. Воднік , М. Молочко, Д. Паригін, X. Шакуров, М.Обозов, В. Щокін). Так, Д. Паригін зазначає, що соціально-психологічний клімат – один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства [5]. Р. X. Шакуров пропонує 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 [6]. На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості.

Проблему формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі досліджували чимало науковців, а саме: Паригін Б., Мансуров М., Шепель В., Ложкін Г., Бенедикт Р., Даллард Дж., Мід М., Міллер Н., Сірса Р., Френч Т. та ін. Що стосується України, соціально-психологічний клімат досліджували Войтенко Л., Максименко С., Дороніна М., Бойко В.[11, 39,62].

Необхідність подолання означених суперечностей, недостатня розробленість методики формування позитивного соцільно-психологічного клімту в колективі співробітників соціальних установ зумовили вибір теми магістерської роботи:  "Формування позитивного соцільно-психологічного клімту в колективі співробітників соціальних установ" .

**Об’єкт** дослідження: колектив співробітників соціальних установ.

**Предмет** дослідження: формування позитивного соцільно-психологічного клімту в колективі співробітників соціальних установ.

**Мета** дослідження полягає в теоретичному, методологічному обґрунтуванні засад Формування позитивного соцільно-психологічного клімту в колективі співробітників соціальних установ та надання рекомендацій щодо управління ним в державній установі.

**Гіпотеза** дослідження полягає в тому, що підвищення уваги керівництва організації до соціально-психологічних проблем трудового колективу може привести до поліпшення виробничих і фінансово-економічних показників організації.

Досягнення поставленої мети реалізується через вирішення таких **завдань**:

* вивчити поняття соціально-психологічного клімату;
* проаналізувати сучасні методи вдосконалення соціально-психологічного клімату;
* визначити методи діагностики соціально-психологічного клімату;
* провести аналізу соціально-психологічного клімату колективу установи;
* розробити тренінгову програму щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

В процесі написання роботи була використана велика кількість методів, таких як: історичний у дослідженні теоретичних засад соціально-психологічного клімату, порівняння та аналіз даних щодо діяльності досліджуваної установи; системний підхід був використаний у формулюванні напрямків удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом установи.

У даній роботі визначено проблемні аспекти управління соціально-психологічним кліматом в державній установі. Проведено аналіз соціально-психологічного клімату у колективі центру соціальних служб для сім’ї дітей та молоді м. Сєвєродонецька. Визначено, що в Україні не сформовано сприятливих умов у державних установах для розвитку позитивного соціально-психологічного клімату.

Новизна. Запропонована тренінгова програма «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників соціальних установ», що сприятиме покращенню стану.

**РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТА МЕТОДИ ЙОГО ДІАГНОСТИКИ.**

* 1. **Загальна характеристика колективу**

Керівник у своїй роботі має справу не тільки і не стільки з кожним підлеглим окремо, скільки з групою суб’єктів та об’єктів соціального захисту.

У зв'язку з цим керівнику необхідно знати основні соціально-психологічні закономірності груп і колективів.

Група - це людська спільність, що виділятимуться з урахуванням певної ознаки, наприклад класової приналежності, наявності та характеру спільної діяльності, особливостей організації і т. д. Відповідно будується і класифікація груп: групи малі і великі, які в свою чергу поділяються на реальні (контактні ) і умовні, формальні (офіційні) групи і неформальні (неофіційні), різного рівня розвитку - розвинені (колективи) і недостатньо або низько розвиненої групи (асоціації, корпорації, дифузні групи) [18].

Великі групи можуть бути реальними, що утворюють соціальну спільність, що включає значне число людей, існуючу в загальному просторі і часі (трудовий колектив підприємства, педагогічний колектив школи і т.п.); і умовними, які виділяються і об'єднуються на основі деяких ознак (класових, статевих, вікових та ін.). Люди, які виявляються включеними в умовну групу, можуть ніколи не зустрічатися один з одним, але в зв'язку з тим ознакою, на основі якого вони були виділені в подібну групу, мати загальні соціальні і психологічні характеристики.

Малі групи - це завжди контактні спільності, пов'язані реальним взаємодією входять до них осіб і реальними взаєминами між ними. Ці групи можуть бути офіційними, т. е. мати юридично фіксовані права і обов'язки, нормативно закріплену структуру, призначена або обрана керівництво. Виділяються також і неофіційні групи, які не мають юридично фіксованого статусу, але характеризуються сформованою системою міжособистісних відносин (дружби, довіри, симпатії і т. д.) [36] .

Найважливішою основою класифікації груп є ступінь, або рівень, їх розвитку. Рівень групового розвитку - характеристика сформованості міжособистісних відносин, результат процесу формування групи. Психологія в якості підстави для виявлення рівня групового розвитку приймає діяльність групи, її цінності і цілі, від яких залежить характер міжособистісних відносин. Саме на цій основі будується психологічна типологія груп, що розрізняються за рівнем розвитку: колективи, просоціальні асоціації, дифузні групи, асоціальні асоціації, корпорації. Вищий рівень групового розвитку виявляється в діяльності і міжособистісних відносинах, притаманних колективам.

Колектив як вища форма розвитку групи

Колектив, в якому розвивається і виховується особистість, є сполучною ланкою між нею і суспільством.

Колектив - це група, де міжособистісні відносини опосередковуються суспільно цінним і особистісно значущим змістом спільної діяльності. У цьому його основна психологічне відміну від інших груп. Не тільки переважання проявів колективістського самовизначення конформних реакцій, а й ряд інших психологічних явищ [53].

Першим психологічним феноменом колективу, який був виявлений при вивченні міжособистісних відносин в колективі, стало колективістська самовизначення. Експериментально колективістська самовизначення було виявлено при вивченні явищ конформності і нонконформності, яке проводилося за допомогою так званої підставний групи, в якості якої використовується або група людей, які змовилися дезінформувати «наївного» стороннього індивіда, або експериментатор навмисно спотворює інформацію, що надходить від групи, за допомогою контролю над зв'язками між групою і «оброблюваних» індивідом. Експеримент показав, що число осіб, в більшій чи меншій мірі проявили конформність, дуже велике. Була висунута гіпотеза, що в спільнотах, що об'єднують людей на основі спільної, суспільно значимої діяльності, стосунків між людьми опосредствуются її змістом і цінностями. Якщо це так, то справжньої альтернативою конформності повинен виступити не нонконформізм (негативізм, незалежність і т. д.), А деякий особливу якість колективності, яке належало вивчити експериментально.

Гіпотеза визначила тактику експериментальних досліджень. Якщо, використовуючи методику «підставною групи», спонукати особистість нібито від імені колективу, до якого вона належить, відмовитися від прийнятих в ньому ціннісних орієнтацій, то виникає конфліктна ситуація, що розділяє індивідів, які виявляють конформність, і індивідів, здатних діяти у відповідності зі своїми внутрішніми цінностями.

Ця особливість міжособистісних відносин отримала назву колективістського самовизначення. Колективістське самовизначення знаходять у тому, що член колективу вибірково відноситься до будь-яких впливів (в тому числі і своєї спільності), приймаючи одні й відкидаючи інші, в залежності від опосредствующих чинників - переконань, принципів, ідеалів, цілей спільної діяльності [42, 53].

Феномен колективістського самовизначення виявився свого роду «клітинкою», в якій виявляються найважливіші соціально-психологи-етичні характеристики живого соціального організму - колективу.

Виділяється п'ять крайніх позицій, що характеризують відповідно найбільш виражені рівні групового розвитку:

Максимальний ступінь опосередкування і максимальна соціальна цінність факторів діяльності, що опосередковують міжособистісні відносини.

Мінімальна ступінь опосередкування при максимально просоціальних факторах, які могли б опосередковано міжособистісні відносини, якби в групі була відповідна спільна діяльність. Це - просоциальная асоціація (дружня компанія студентів).

Відсутність опосередкування, обумовлене відсутністю спільної діяльності. Це - дифузна група (пасажири автобуса) [73].

Мінімальна ступінь опосередкування міжособистісних відносин будь-якої спільної діяльністю при максимально асоціальних опосредствующих факторах. Це - асоціальна асоціація (група хуліганів підлітків) [73].

Максимальний ступінь опосередкування діяльністю і максимальний ці заходи є засобом, реакційний характер опосредствующих факторів. Це - корпорація (мафія).

Експериментально було зафіксовано принципові відмінності колективу як групи вищого рівня розвитку від всіх інших груп. Саме колектив втілює ту залежність особистості від суспільства, при якій вона стає вільною. «В умовах дійсної колективності індивіди у своїй асоціації і за допомогою неї знаходять разом з тим і свободу», - писав К. Маркс і Ф. Енгельс в «Німецькій ідеології».

* 1. **Загальна характеристика соціально-психологічного клімату**

В одному кліматі рослина може розквітнути, в іншому - зачахнути. Те ж можна сказати і про соціально-психологічному кліматі: в одних умовах люди відчувають себе некомфортно, прагнуть покинути групу, проводять в ній менше часу, їх особистісний ріст сповільнюється. В інших же співробітники отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал.

Умови роботи впливають на успішність спільної діяльності, на задоволеність процесом і результатами праці. До них відносять санітарно-гігієнічні умови, в яких працюють співробітники: температурний режим, вологість, освітленість, просторість приміщення, наявність зручного робочого місця і т.д.

Величезне значення має і характер взаємин в групі, домінуюче в ній

настрій. Для позначення психологічного стану групи використовуються

такі поняття як «соціально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера», «соціальна атмосфера», «клімат організації», «мікроклімат» і ін.

Ці поняття є багато в чому метафоричність. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе і розвивається рослина. В одному кліматі воно може розквітнути, в іншому - зачахнути.

Те ж саме можна сказати і про соціально-психологічному кліматі: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал, в інших - люди відчувають себе некомфортно, прагнуть покинути групу, проводять в ній менше часу, їх особистісний ріст сповільнюється.

Коли ведуть мову про соціально-психологічному кліматі (СПК) колективу, мають на увазі наступне:

* сукупність соціально-психологічних характеристик групи;
* переважаючий і стійкий психологічний настрій колективу;
* характер взаємовідносин у колективі;
* інтегральна характеристика стану колективу [56].

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, вносити вклад в розвиток організації, робити помилки без страху покарання і т.д.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин в групі, невпевненість, боязнь помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в спільний продукт, в розвиток колективу і організації в цілому, незадоволеність і т.д.

Існують ознаки, по яких побічно можна судити про атмосферу в групі.

До них відносять:

* рівень плинності кадрів;
* продуктивність праці;
* якість продукції;
* кількість прогулів і запізнень;
* кількість претензій, скарг, що надходять від співробітників і клієнтів;
* виконання роботи в строк або з запізненням;
* акуратність або недбалість у поводженні з обладнанням;
* частота перерв в роботі.

Запропоновані нижче питання допоможуть оцінити атмосферу в колективі [61]:

* Чи подобається вам ваша робота?
* Хотіли б ви її поміняти?
* Якби вам зараз потрібно було зайнятися пошуком роботи, зупинили б ви свій вибір на вашому теперішньому місці?
* Чи достатньо ваша робота для вас цікава і різноманітна?
* Чи влаштовують вас умови на вашому робочому місці?
* Чи задовольняє вас оснащення, обладнання, яке ви використовуєте в роботі?
* Наскільки задовольняє вас оплата праці?
* Чи маєте ви можливість підвищити свою кваліфікацію? Чи хочете скористатися такою можливістю?
* Чи влаштовує вас обсяг роботи, яку вам доводиться виконувати? Чи не перевантажені ви? Чи доводиться працювати в неробочий час?
* Що в організації спільної діяльності ви запропонували б змінити?
* Як би ви оцінили атмосферу в вашому трудовому колективі (дружні стосунки, взаємна повага, довіра або заздрість, нерозуміння, напруженість у відносинах)?
* Чи влаштовують вас стосунки з вашим безпосереднім керівником?
* Чи часто виникають у вашому колективі конфлікти?
* Чи вважаєте ви своїх колег кваліфікованими працівниками? Відповідальними?
* Чи користуєтеся ви довірою і повагою у ваших колег?

Чинники що визначають соціально-психологічний клімат організації

Є цілий ряд факторів, що визначають якість соціально-психологічного клімату в колективі. Спробуємо їх перерахувати.

Глобальна макросередовище: обстановка в суспільстві, сукупність економічних, культурних, політичних та ін. Умов. Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальне і психологічне благополуччя його членів і опосередковано впливають на соціально-психологічний клімат робочих груп.

Локальна макросередовище, тобто організація, в структуру якої входить трудовий колектив. Розміри організації, статусно-рольова структура, відсутність функціонально-рольових протиріч, ступінь централізації влади, участь співробітників у плануванні, в розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів (статево-віковою, професійний, етнічний) і т.д.

Фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні умови праці. Спека, задуха, погана освітленість, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної дратівливості і побічно вплинути на психологічну атмосферу в групі. Навпаки, добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому, сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Задоволеність роботою. Велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчої, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати.

Привабливість роботи підвищують задоволеність умовами праці, оплатою, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівнем компетентності колег, характером ділових і особистих відносин в колективі по вертикалі і горизонталі і т.д.

Привабливість роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням співробітника і дозволяють реалізувати його інтереси, задовольнити потреби особистості:

* в гарних умовах праці та гідному матеріальну винагороду;
* в спілкуванні і дружніх міжособистісних відносинах;
* успіху, досягнення, визнання і особистому авторитеті, володінні владою і можливістю впливати на поведінку інших;
* творчої та цікавої роботи, можливості професійного та особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу.

Характер виконуваної діяльності. Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість і т.д. - все це фактори, які побічно можуть негативно позначитися на соціально-психологічному кліматі в робочому колективі.

Організація спільної діяльності. Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність єдиної мети впливає на соціально-психологічний клімат. Взаємозалежність завдань, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, невідповідність співробітника його професійної ролі, психологічна несумісність учасників спільної діяльності підвищують напруженість відносин в групі і можуть стати джерелом конфліктів.

Психологічна сумісність може бути обумовлена ​​схожістю характеристик учасників спільної діяльності. Людям, схожим один на одного легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку.

В основі психологічної сумісності може лежати і розходження характеристик за принципом взаємодоповнюваності. У такому випадку говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замка». Умовою і результатом сумісності є міжособистісна симпатія, прихильність учасників взаємодії один до одного. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій.

На ступінь психологічної сумісності співробітників впливає те, наскільки однорідним є склад робочої групи по різним соціальним і психологічним параметрам:

Виділяють три рівні сумісності: психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний [48]:

* Психофізіологічний рівень сумісності має в своїй основі оптимальне поєднання особливостей системи органів почуттів (зір, слух, дотик і т.д.) і властивостей темпераменту. Цей рівень сумісності набуває особливого значення при організації спільної діяльності. Холерик і флегматик будуть виконувати завдання в різному темпі, що може спричинити за собою збої в роботі і напруженість у відносинах між робітниками.
* Психологічний рівень припускає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.
* Соціально-психологічний рівень сумісності заснований на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів. Двом суб'єктам, які прагнуть до домінування, буде складно організувати спільну діяльність. Сумісності сприятиме орієнтація одного з них на підпорядкування. Запальному і імпульсивної людини більше підійде в якості напарника спокійний і врівноважений співробітник. Психологічної сумісності сприяють критичність до себе, терпимість і довіру по відношенню до партнера по взаємодії.

Спрацьованість - це результат сумісності співробітників. Вона забезпечує максимально можливу успішність спільної діяльності [62].

Характер комунікацій в організації виступає в якості фактора СПК. Відсутність повної і точної інформації у важливій для співробітників питання створює благодатний грунт для виникнення і поширення чуток і пліток, плетіння інтриг і закулісних ігор.

Керівнику варто уважно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням діяльності організації. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів.

Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання і т.д. створюють умови для задовільною комунікації в організації.

Стиль керівництва. Роль керівника в створенні оптимального соціально-психологічного клімату є вирішальною:

Демократичний стиль розвиває товариськість і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття навязанность рішень ззовні, «зверху». Участь членів колективу в управлінні, властиве цьому стилю керівництва, сприяє оптимізації СПК.

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіра. Але якщо цей стиль призводить до успіху, який виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому СПК, як наприклад, в спорті чи в армії.

Стиль потурання має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого СПК. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах.

Якщо керівник висуває підвищені вимоги, прилюдно критикує співробітників, часто карає і рідко заохочує, не цінує їх внесок в спільну діяльність, загрожує, намагається залякати звільненням, позбавленням премії тощо, веде себе відповідно до гасла «начальник завжди правий», не прислуховується до думки підлеглих, неуважний до їх потреб та інтересів, то він формує нездорову робочу атмосферу.

Відсутність взаємної поваги і довіри змушує людей займати оборонну позицію, захищатися один від одного, скорочується частота контактів, виникають комунікативні бар'єри, конфлікти, з'являється бажання покинути організацію. Як наслідок, відбувається зниження продуктивності і якості продукції.

Страх покарання породжує прагнення уникнути відповідальності за скоєні помилки, перекладання провини на інших, пошук «цапа-відбувайла». На цю роль, як правило, вибирається людина (група осіб), який не винен у трагедії, але відрізняється від більшості співробітників, не схожий на них, слабкий і не здатний постояти за себе. Він стає об'єктом нападок, ворожого ставлення, необґрунтованих звинувачень.

Наявність «цапа-відбувайла» дозволяє членам групи здійснювати розрядку напруги і незадоволеності, які легко накопичуються в атмосфері взаємної недовіри і страху.

Це здається парадоксальним, але яку б неприязнь і ворожість не викликав на свою адресу «козел відпущення», він потрібен групі як «запобіжний клапан», що дозволяє звільнитися від агресивних тенденцій. Пошук «козла відпущення» грає роль механізму інтеграції і стабілізації відносин в групі, дозволяє уникнути гострих і інтенсивних конфліктів.

Навіть якщо керівник використовує авторитарний стиль управління, він може бути позитивним, якщо, приймаючи рішення, врахує інтереси службовців, пояснить їм свій вибір, зробить свої дії зрозумілими і обгрунтованими, іншими словами, стане більше уваги приділяти встановленню міцної і тісному зв'язку з підлеглими.

Таким чином, керівник може істотно вплинути на характер міжособистісних відносин в робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи, тобто соціально-

психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому.

* 1. **Сучасні методи удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі**

Удосконалення соціально-психологічного клімату колективу-це завдання розгортання соціального і психологічного потенціалу суспільства і особистості, створення найбільш повнокровного способу життя людей. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці і якість послуг яких вони надають. Разом з тим, соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів в структурі виробництва, з удосконаленням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу багато в чому залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому.

Керівник може цілеспрямовано регулювати характер відносин у групі і впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно знати закономірності його формування та здійснювати управлінську діяльність з урахуванням факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат.

У широкому сенсі управління являє собою регулювання стану якоїсь системи (матеріально-речової або соціальної) з метою отримання результату. Отже, управління – не самоціль. Впливаючи на об'єкт і змінюючи тим самим його стан, воно прагне отримати бажаний результат. Очікуваний результат діяльності в психології називають метою [16].

В кінцевому рахунку, управління переслідує дві головні цілі. Перша мета-продуктивна-підпорядковується соціальному замовленню, який диктується суспільством в цілому. Друга мета – соціальна, тобто орієнтована на інтереси самих працівників організації, на задоволення їх матеріальних і духовних запитів, насамперед, шляхом створення на роботі комфортних умов праці та сприятливого мікроклімату. Ці цілі є також і цільовими функціями управління [25, с. 83].

Крім цільових, існує ще одна група функцій – соціально-психологічних. Вони спрямовані на формування у членів колективу таких соціально-психологічних станів і властивостей, які необхідні для оптимально ефективної діяльності.

До таких функцій належать організація трудового колективу, його активізація, згуртування, вдосконалення, розвиток у ньому самоврядування. Згуртування – важлива соціально-психологічна функція управління. Згуртувати колектив, значить, виробити в ньому властивість зберігати свою цілісність як самостійного об'єднання людей.

Згуртованість залежить від того, якою мірою виражені у працівників доцентрові психологічні "сили", такі як почуття, бажання, прагнення, переконання, які об'єднують і утримують їх разом.

Для оздоровлення клімату необхідно застосувати ряд організаційних і соціально-психологічних прийомів. Організаційні прийоми припускають [53]:

1. запрошення професійного психолога. Цей крок диктується простими

міркуваннями: якщо людина відчула себе хворим, вона звертається до лікаря;

якщо менеджери дійшли висновку, що в їх організації склався нездоровий соціально-психологічний клімат, необхідно звернутися до фахівця;

2) проведення конкретного емпіричного дослідження з метою визначення причин несприятливих взаємин співробітників;

3) інформування організації про результати дослідження (на зборах, нараді тощо.);

4) прийняття колективного рішення про усунення об'єктивних факторів, що негативно впливають на клімат;

5) контроль за реалізацією колективного рішення та станом соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічні прийоми спираються на результати

проведеного дослідження і припускають в основному наступне:

1. визначення неформальної структури групи, виявлення лідера і його ролі в групі. Необхідно дати відповідь на питання про те, чи направлена діяльність лідера на благородні цілі – захист інтересів членів своєї групи, створення сприятливого клімату, підвищення рівня розвитку групи, або, навпаки, лідер переслідує егоїстичні цілі - підвищення свого статусу, престижу на шкоду інтересам групи;

2) визначення рівня розвитку групи, соціально-психологічна корекція групових процесів і станів;

3) визначення причин конфліктів у групі та застосування соціально -

психологічних способів їх конструктивного вирішення;

4) корекція формальної та неформальної структури групи (наприклад, за допомогою перевиборів формального лідера - бригадира, профспілкового діяча);

5) соціально-психологічна корекція взаємовідносин у трудовому колективі (проведення соціально-психологічних тренінгів і психологічних консультацій).

Також одним із сучасних напрямків щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі є новаторська орієнтація цілей колектив, формування пріоритету цінностей творчості, гуманізація цілей колективу – посилення уваги до проблем окремої особистості, задоволення її потреб, розвиток творчих здібностей, створення умов для більш повної реалізації творчого потенціалу особистості, раціоналізація змісту і умов основної предметної діяльності, свідоме ставлення до пошуку найбільш адекватних форм організації діяльності, до формування колективу як певної соціальної цілісності з урахуванням психологічної сумісності її членів і принципу додатковості, вдосконалення системи підведення підсумків діяльності і оплати праці, додаткове стимулювання найбільш продуктивної праці, вдосконалення методів управління колективом, введення елементів самоврядування, вивчення неформальних лідерів і структур в колективі та врахування їх при організації життєдіяльності колективу, забезпечення просування колективу в напрямку досягнення поставлених цілей; вдосконалення зовнішньої для даного колективу середовища, явно і опосередковано свій вплив на окремих членів і колектив в цілому.

Соціально-психологічні методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особу людини.

Мистецтво управління людьми це дозоване і диференційоване застосування тих чи інших прийомів з перерахованих вище. Принципи демократизації, патерналізму, людських відносин, дотримання прав особи повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами і авторитарним стилем управління [30, с. 92].

Таким чином, характер соціально-психологічного клімату в цілому залежить від рівня групового розвитку. Встановлено, що між станом соціально-психологічного клімату розвинутого колективу і ефективністю спільної діяльності його членів існує позитивний зв'язок.

Оптимальне управління діяльністю і соціально-психологічним кліматом в будь-якому (в тому числі трудовому) колективі вимагає спеціальних знань і умінь від керівництва.

В якості спеціальних заходів застосовуються: науково обгрунтований підбір, навчання та періодична атестація керівних кадрів; комплектування первинних колективів з урахуванням фактора психологічної сумісності; застосування соціально-психологічних методів, сприяючих виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння і взаємодії.

**ВИСНОВКИ ДО І РОЗДІЛУ**

Проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі розглядається як одна з найважливіших характеристик його діяльності.

Серед найважливіших ознак сприятливого соціально-психологічного клімату колективу виділяють суб’єктивні та об’єктивні.

Суб'єктивні ознаки - довіра та взємовимогливість членів групи один до одного; доброзичливість і ділові претензії; вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу; достатня поінформованість 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 у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки - високі показники результатів діяльності; низька плинність кадрів; високий рівень трудової дисципліни; відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Для підвищення ефективності впливу соціально-психологічного клімату в колективі необхідно враховувати такі чинники: соціально-психологічний клімат суспільства, або макроклімат (основні його елементи працівники засвоюють не тільки у процесі виробничої діяльності; умови життєдіяльності розташування, специфіка діяльності та ін.); суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо; вплив особливостей групової динаміки.

Для вирішення завдання вдосконалення соціально-психологічного клімату установи насамперед необхідно з'ясувати, в яких явищах або процесах він проявляється. Необхідно визначити групові настрої, установки, ціннісні орієнтації колективу, норми тощо. Серед об’єктивних результатів діяльності колективу виділяють показники трудової дисципліни, плинності персоналу, конфліктності і т.д.

Складність соціально-психологічних аспектів діяльності організації обумовлює наявність різноманітних методик їх вивчення. Разом з тим їх можна класифікувати залежно від конкретних класів соціально-психологічних феноменів, які з їх допомогою досліджуються.

**РОЗДІЛ ІІ АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО КЛІМАТУ НА ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СОЦІАЛЬНИХ УСТАНОВ**

**2.1. Соціально-психологічна специфіка управління соціальними установами**

У будь-якій установі соціального захисту (допомоги), незалежно від його спеціалізації, «головними дійовою особою» є персонал, тобто працівники, які виконують певні трудові функції (обов'язки). Менеджмент (або система управління установою) покликаний за рахунок виконання управлінських функцій - визначення мети, планування, організації, координації, стимулювання і контролю - забезпечити перетворення цілей установи і його підрозділів в конкретні результати.

Аналіз вітчизняної практики управління персоналом в закладах соціального захисту показав деякі особливості в цьому напрямку.

Перша особливість - персонал установи спеціалізується на наданні клієнтам (пацієнтам) певного набору послуг. Ключова ланка при цьому полягає в рівні використовуваних технологій, за допомогою яких надаються ці послуги.

Практиці діяльності установ соціального захисту притаманне наступне протиріччя: перехід до більш високого технологічного рівня вимагає відповідних інвестицій в технічні і організаційні кошти, а також в підвищення кваліфікації персоналу. Якщо брати проблему ширше, то відставання будь-якому соціальному організації починається з техніко-технологічної та кадрової складових. Тому стратегія розвитку будь-якої соціальної організації залежить від того, як конкретно вирішуються на практиці ці проблеми. В даному відношенні слід виділити дві істотні залежності.

Залежність перша - яким чином організований процес виявлення і впровадження технологічних інновацій в установі соціального захисту. Стосовно до даної залежності мова йде про практичну організації інноваційного механізму.

Залежність друга - при слабкій організації інноваційного механізму

працівник настільки звикає і «притираються» до використовуваної технології надання якогось набору послуг, що ніяку іншу він не бажає використовувати.

Тому практика освоєння технологічних інновацій стикається в першу чергу з цими двома перешкодами, в подоланні яких зазвичай використовують тактику м'якої апробації нововведення з подальшою оцінкою його плюсів і мінусів, а також порівняння з традиційною технологією надання послуг.

Соціальні установи прийнято ділити на високотехнологічні, середнього і низького технологічного рівня.

В даному відношенні може мати місце певна суперечність: заклад соціального захисту вважає себе високотехнологічним (наприклад, на основі стандартів), а споживачі - низькотехнологічній. Тут різниця не тільки в оцінках: працівники за основу оцінки беруть стандарт, а споживачі - фактичну якість послуг, що надаються. Наявність стандарту ще не гарантує високої якості, оскільки багато що залежить від кваліфікації персоналу соціальної організації і заходи його мотивованості.

Як показує загальносвітова практика соціальної роботи, основними джерелами появи технологій в соціальних організаціях є:

- власні технологічні розробки, їх освоєння і впровадження;

- запозичені вітчизняні та зарубіжні технології;

- розробка технології науково-дослідним колективом з подальшим її освоєнням соціальною організацією;

- придбання технології в іншої соціальної організації - вітчизняної, зарубіжної;

- покупка ліцензії на ту чи іншу соціальну технологію; Розробка та відпрацювання технології шляхом створення спільної соціальної організації (спільного підприємства).

Для оцінки рівня використовуваних технологій надання послуг керівники зазвичай використовують усні та письмові опитування, дискусійні форми. Володіння оціночної інформацією дозволяє більш цілеспрямовано керувати вдосконаленням існуючих та процесом впровадження нових технологій, включаючи і технології управління.

Друга особливість - в установах соціального захисту більшу частину персоналу складають жінки, включаючи перших осіб (директорів) і керівників підрозділів.

Для будь-якого жіночого колективу, незалежно від його чисельності, характерні такі риси, як [68]:

1) емоційне забарвлення взаємин;

2) «функціональна здвоєність», тобто виконання посадових і сімейних обов'язків;

3) підвищена чутливість до соціально-психологічного клімату в колективі, проявів несправедливості, грубості і неуважності і т.д .;

4) природне виконання «розвідувальних функцій» - хто, що і де сказав, як сказав, хто з ким і куди пішов, у кого вдома що сталося і т.д. Тому жіночий колектив має великий обсяг «розвідувальної інформації» і проявляє високу ступінь інформованості як за формальними (службовим), так і неформальним відносинам;

5) різнобічне або багатогранне обговорення конфліктів (внутрішніх і зовнішніх), пригод, інцидентів, чуток і т.д. У зв'язку з цим можна сказати, що в жіночому колективі негласно реалізується «системний або комплексний підхід».

Тому, як показує аналіз практики, ефективному стилю керівника жіночого колективу - жінці чи чоловікові - властива певна гнучкість за рахунок знання взаємовідносин між працівниками. Зазнають поразки ті керівники жіночих колективів, яким не вдалося придбати і проявити цю стильову рису.

Тому в теорії і на практиці використовуються найрізноманітніші оціночні методи, що дозволяють отримати анонімно інформацію від підлеглих по характерних рис стилю керівника. Використання цих методів є настільки тонким і делікатним справою, що діє негласне правило: «Якщо стиль даного керівника сприймається більшістю працівників в колективі позитивно, то він ніколи спеціально і не оцінюється».

Третя особливість - працівники установ соціального захисту в своїй діяльності мають практику з так званої «чорної інформацією», яка виходить від проблем їх клієнтів (пацієнтів).

В даному відношенні необхідно виділити таку закономірність - чим більш негативні соціальні рішення приймаються на державному рівні, гем більше «чорної навантаження» доводиться на працівників системи соціального захисту, що входять в практичний механізм реалізації цих рішень. Держава виявляє себе в якості головного «соціального нападника» і одночасно «соціального захисника». Чим гірше працює цей «нападник», тим більше доводиться долати негативу «пересічному захиснику», що знаходиться на передній лінії соціального фронту, - соціальному працівнику.

В управлінні персоналом з'явилася функція, яку називають «фе- Сіліт-функція», тобто надання «захисних послуг» своїм працівникам. Наприклад, створення кімнати психологічного розвантаження, де будь-який працівник може зняти напругу, пов'язану зі сприйняттям «чорної інформації». Якщо такий варіант неможливий, то працівників за допомогою тренінгів навчають методам самозахисту і самодопомоги.

Керівники, які розуміють значимість «захисних послуг» для свого персоналу, роблять все можливе, щоб якимось чином вирішити цю проблему.

Головним вимірювальним інструментом щодо «колективного здоров'я -нездоров'я» в установах соціального захисту населення вважається статистика по підрозділах - види і частота захворювань персоналу.

Четверта особливість - праця в установах соціального захисту мав і має низьку матеріальну ціну, тобто оплату.

Безумовно, що в будь-якій структурі провідним мотивом виступає матеріал, пов'язаний зі сприйняттям заробітної плати, доплат, надбавок, премій та матеріальної допомоги. Це пояснюється існуючими товарно-грошовими відносинами. Однак, як показують численні дослідження, конкретна людина як індивід в своєму сприйнятті не обмежується тільки матеріальними стимулами. Певне значення мають і інші стимули, різноманітність - одноманітність яких пов'язане з його різноманітними-одноманітними потребами, інтересами і схильностями.

Потрібно особливо відзначити, що більшість керівників усіх сфер і рівнів управління в Росії не мають спеціальної підготовки в області мотивації і стимулювання персоналу. Причини цього наступні.

Перша причина обумовила другу - дуже мало викладачів, які володіють такими технологіями викладання, які дозволяють по суті розкрити зміст тієї чи іншої мотиваційної теорії, а також опанувати бліцметодікамі оцінки рівня мотивації персоналу.

Перші дві причини призвели до того, що проблеми стимулювання розглядаються самі по собі, у відриві від мотивації, що не дає очікуваного ефекту ні в павука, ні на практиці.

В контексті даної проблематики необхідно відзначити явище «перенесення мотивів і стимулів» як характерну помилку керівників: що спонукає мене в моїй роботі, то спонукає і моїх підлеглих.

Жіночий колектив зазвичай володіє інформацією щодо того, що має керівник в наборі своїх стимулів. І якщо керівник небайдужий до того, якими стимулами розташовують його підлеглі, то таке небайдужість для них також є своєрідним неформальним стимулом в роботі.

П'ята особливість - кожному працівнику і колективу будь-якої установи в цілому (організації, підприємства) на даний момент часу притаманне певне співвідношення (баланс) між мотивацією і антимотивацією.

Практично в кожному працівникові в процесі роботи на займаній посаді накопичується співвідношення між тим, що його задовольняє, і тим, що не задовольняє. У зв'язку з цим арсенал стимулів і, відповідно, антистимулів в конкретному колективі настільки широкий і різноманітний, що він не вкладається в рамки формально існуючої в установі системи

стимулювання.

Якщо керівник стосовно своїх підлеглих володіє інформацією за індивідуальними стимулам і антистимулів, то він зможе ефективно управляти ними на основі цієї «механіки».

**2.2. Структура взаємин у підрозділах**

Керівникам підрозділів слід звертати особливу увагу на роботу з ізольованими, на виявлення їх особистих інтересів і потреб. Так як колективи мають досить молодий персонал, не слід допускати утворення угруповань за віковими категоріями, а більше уваги приділяти створенню сприятливої ​​емоційної атмосфери в колективі, сприяти збільшенню частоти формальних і неформальних контактів між представниками різних угруповань, а також сприяти професійному росту своїх співробітників, показуючи його переваги.

Провідними характеристиками стану СПК фірми є:

* Переважання життєрадісного типу настрою;
* Активність і енергійність груп;
* Бажання працювати колективно;
* Доброзичливість і взаємні симпатії.

Разом з тим, спостерігається: відсутність переживання з приводу спільних досягнень і невдач; недостатньо шанобливе ставлення до співробітників.

Ставлення співробітників до різних аспектів своєї діяльності.

Показниками, що характеризують ставлення співробітників до різних аспектів трудового процесу є:

* задоволеність діяльністю керівників;
* оперативність і конструктивність нарад;
* турбота про новачків;
* відсутність конфліктів через дрібниці;
* адекватність оцінок керівництвом роботи підлеглих.

Негативним чином співробітники характеризують:

* рівень доходів;
* відсутність ритмічності в роботі;
* колегіальність у прийнятті рішень.

Керівництву слід звертати більше уваги на сферу оплати праці співробітників, а також на організацію заходів, спрямованих на підвищення стійкості до стресу, і зниження негативних наслідків, що відбиваються на нервово-психічний стан внаслідок неритмічного характеру праці. В кінцевому рахунку, ці заходи вплинуть на поліпшення міжособистісних відносин в колективі. А цей фактор є провідним у визначенні стану СПК поряд зі стилем керівництва.

Характеристики, що визначають здатність керівника активізувати діяльність співробітника, найбільш негативною психологічної рисою відзначено відсутність емоційного впливу. Цілеспрямованість, що визначає пріоритет мотивів організаторської діяльності дозволяє керівнику глибоко і повно відображати психологічні особливості колективу.

В цілому в особистості керівника пріоритетними є якості «стратегічного призначення» такі як: «усвідомленість», «визначеність» і «вимогливість», що фактично визначає зміст його діяльності.

Формування професійної команди

Хороший колектив більшою мірою запорука успіху проекту в цілому, ніж будь-який інший фактор. Багато рестораторів розуміють це, працюючи над розвитком і навчанням колективу, спрямованим на всебічну підтримку і конформне співіснування. Без єдності мети дисципліни, керівництва неможливо отримати ефективно працюючий колектив. Всі ці три фактори

певною мірою впливають на його розвиток.

Загальна мета, сформульована керівництвом - одна з найважливіших задач управління. Дисципліна - наріжний камінь забезпечення певного порядку, норм і правил. Керівництво об'єднує і згуртовує членів колективу, розподіляє конкретні завдання.

Хороший керівник знає систему формальних відносин, створених самим керівництвом для вирішення конкретних виробничих завдань, і неформальних - на основі симпатій, дружніх відносин членів колективу, і вміє виділити їх із загальної маси і взаємодіяти з ними.

Інформаційне та правове забезпечення.

Для успішного управління соціальною установою пред'являються високі вимоги до якості інформації:

* комплексність - облік і аналіз технологічних, економічних, соціальних характеристик кожного підрозділу;
* своєчасність;
* системність - чіткість у визначенні напрямку потоків інформації;
* достовірність, яка передбачає відповідальність персоналу за передану інформацію.

Своєчасна інформованість керівництва про внутрішні і зовнішні події сприяє найбільш ефективному процесу управління всім колективом і оптимізації його СПК.

Правове забезпечення управління стосується організації праці працівників і їхніх взаємин між собою і керівництвом. При цьому необхідно визначити правові основи трудового процесу:

* чітка визначення тривалості і часу праці і відпочинку, а також їх видів;
* розробка оптимального режиму робочих змін;
* управління дисциплінарними відносинами.

Саме особливості підприємств громадського харчування (наявність алкогольних напоїв на робочому місці, атмосфера свята та відпочинку для гостей) відповідним чином впливають на працівників. При найменшому ослабленні контролю над дисципліною наступає зниження темпів і якості роботи.

Адміністрація не тільки повинна встановлювати правила внутрішнього розпорядку, а й реально втілювати ці правила в життя,

постійно контролюючи їх виконання.

Для управління трудовою дисципліною застосовуються два важеля: заохочення і стягнення. Говорячи про стягнення, необхідно виділити чотири види юридичної відповідальності: дисциплінарна, адміністративна, матеріальна і кримінальна. Застосовуючи те чи інше покарання, адміністрація повинна пам'ятати, що це її право, але не обов'язок. І друге важливе положення - на керівників накладаються більш суворі стягнення, ніж на виконавців. Керівництво розробляє систему заохочень, орієнтуючись на інтереси колективу і цінності, які мають реальне значення для працівників.

Персоналу важливо відчувати увагу і турботу з боку керівництва, розуміння особливих умов праці. Витрати на соціально-психологічну підтримку персоналу окупаються упевненістю в його надійності та передбачуваності, стабільністю роботи і підвищенням її якості, особистою зацікавленістю в результаті.

З усіх можливих методів колективної підтримки, які розповсюджуються на весь персонал, успішно застосовуються дотуються харчування, пільгові путівки на відпочинок і лікування. Особливо співробітники цінують ініціативу керівництва з придбання дитячих подарунків до нового року (за рахунок коштів соціального страхування). Моральна підтримка, спрямована на вияв щирої зацікавленості в оцінці результатів, аналізі сильних і слабких сторін діяльності з боку керівництва створює атмосферу довіри і поваги. У світовій практиці це явище описується як задоволеність життям. Це дуже важлива психологічна складова, досягнення якої у співробітників організації - одна з цілей керівника, тому що добре психологічне самопочуття є однією з провідних причин підвищення ефективності обслуговування і, як наслідок, підвищення прибутку.

**2.3. Аналіз стану формування відносин в колективі**

Метою вивчення соціально-психологічного клімату є виявлення проблем у колективі. Робиться це для того, щоб потім ці проблеми вирішити. На жаль, іноді доводиться про це нагадувати деяким недолугим керівникам.

Основними методами вивчення соціально-психологічного клімату є анкетні опитування, спостереження, бесіди. Як правило, всі ці методи є взаємодоповнюючими. З одного боку – це і правильно, що анкетування є основним методом, тому що його результати виражаються у відсотках і на цю процентовку завжди можна покластися, коли керівництво чи персонал-менеджер буде робити висновки. Але, з іншого боку, не слід, наприклад, вивчати соціально-психологічний клімат з допомогою анкетування в підрозділах з 3-4-х чоловік. Взагалі, при вивченні маленьких колективів, спостереження і бесіди з працівниками часто можуть дати досліднику набагато більше інформації, ніж анкетне опитування. А ось у великих колективах основним методом є, звичайно, письмове опитування, а спостереження і бесіда – додатковими.

Необхідно пам'ятати, що далеко не всі співробітники позитивно ставляться до всякого роду анкетувань і тестувань. Щоб подолати цю замкнутість, потрібно:

* чітко роз'яснити людям цілі даного дослідження;
* забезпечити анонімність відповідей;
* увійти до співробітників в довіру і виправдати його.

Що стосується анонімності відповідей, то навіть після проведення дослідження не потрібно віддавати керівнику бланки з відповідями, так би мовити, «на пам'ять». У цьому випадку довіра з боку співробітників до дослідника може помітно зменшитися (що не сповільнить позначитися, наприклад, при повторному вивченні соціально-психологічного клімату, якщо воно заплановано). Особливо такі побоювання характерні для маленьких за чисельністю колективів, співробітники яких знаходяться не в самих хороших відносинах з керівництвом.

Запропоновані нижче питання допоможуть оцінити атмосферу в колективі.

1. Чи подобається вам ваша робота?

2. Чи хотіли б ви її поміняти?

3. Якби вам зараз потрібно було зайнятися пошуком роботи, зупинили б ви свій вибір на вашому теперішньому місці?

4. Чи достатньо ваша робота для вас цікава і різноманітна?

5. Чи влаштовують вас умови на вашому робочому місці?

6. Чи задовольняє вас оснащення, обладнання, яке ви використовуєте в роботі?

7. Наскільки задовольняє вас оплата праці?

8. Чи маєте ви можливість підвищити свою кваліфікацію? Чи хочете скористатися такою можливістю?

9. Чи влаштовує вас обсяг роботи, яку вам доводиться виконувати?

10. Не перевантажені ви? Чи доводиться працювати в неробочий час?

11. Що в організації спільної діяльності ви запропонували б змінити?

12. Як би ви оцінили атмосферу в вашому трудовому колективі (дружні стосунки, взаємна повага, довіра або заздрість, нерозуміння, напруженість у відносинах)?

13. Чи влаштовують вас стосунки з вашим безпосереднім керівником?

14. Чи часто виникають у вашому колективі конфлікти?

15. Чи вважаєте ви своїх колег кваліфікованими працівниками? Відповідальними?

16. Чи користуєтеся ви довірою і повагою у ваших колег?

Керівник може цілеспрямовано регулювати характер відносин в групі

і впливати на соціально-психологічний клімат. Для цього необхідно знати закономірності його формування та здійснювати управлінську діяльність з урахуванням факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат.

Підсумкова оцінка соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат в кінцевому підсумку міг бути оцінений наступним чином:

* сприятливий,
* сприятливий нестійкий,
* середньо сприятливий,
* несприятливий.

Також у практиці досліджень соціально-психологічного клімату використовують метод соціометрії, це найбільш поширена методика вивчення міжособистісних відносин малих груп.

Соціометрія означає вимірювання міжособистісних відносин у групі. Найвідомішим представником соціометричного методу є американський психіатр, соціальний психолог Якоб Морено (1892-1974). Основну увагу Я. Морено сконцентрував на психологічних взаєминах людей у невеликих групах. При розробці соціометричної методики ним були використані експериментальні методи, деякі постулати психоаналізу і теорії ролей [10].

Система соціометрії Я. Морено заснована на п'яти теоретичних положеннях.

- Розподіл симпатії-антипатії між людьми пов'язано з існуванням "тілі" невидимих нематеріальних згустків емоційної енергії, найпростіших одиниць почуття, які спрямовані від індивіда до індивіда. Ці "тілі" підлягають вимірюванню.

- Людина не може існувати без взаємодії з іншими людьми, що здійснюються на двох рівнях: спонтанному і реальному. Спонтанним є рівень, на якому знаходяться особи, з якими даний індивід хотів би вступити в контакт. Реальний представлений тими, хто дійсно є емоційними партнерами. Соціальна спільність являє собою соціальний атом, а кожна особистість - ядро цього атома, де збираються воєдино численні ролі, пов'язані з існуванням інших учасників. Розкрити ці структури дозволяє розроблені Я. Морено тест ролей, психодрама, социодрама.

- Закон соціальної гравітації встановлює, що згуртованість групи прямо пропорційна потягу учасників один до одного і обернено пропорційна потягу просторової дистанції між ними.

- Соціологічний закон - вищі форми колективної орієнтації розвиваються з найпростіших.

- Социодинамический закон зазначає, що в будь-якій групі людські прихильності розподіляються нерівномірно; велика частина емоційних явищ припадає на небагатьох індивідів (зірки), більшість учасників виявляються емоційно знедоленими (соціометричний пролетар). Збільшення розмірів групи ще більше підсилює цю непропорційність. Змінити це може тільки соціометрична революція.

На основі викладених принципів Я. Морено розробив соціометричний тест, суть якого полягає у вимірюванні почуттів симпатії-антипатії, що виявляються в міжособистісних стосунках. Він дозволяє дати кількісну оцінку виборів індивідів щодо один до одного в процесі певного виду діяльності [10].

Соціометричний метод застосовується для дослідження міжособистісних і міжгрупових відносин і для вивчення структури малих груп з метою їх поліпшень [72] .

Багаторічна практика дозволила виробити систему вимог до проведення соціометричного опитування.

- Соціометричне опитування можна проводити в колективах малих групах),члени яких мають досвід спільної роботи не менше 6 місяців.

- Розмір досліджуваної групи не повинен перевищувати 12-15 осіб.

- Обраний критерій, за яким проводиться опитування, має бути однозначно зрозумілим усіма членами групи.

- Опитування має проводитися сторонньою особою [13].

Процедура соціометричного опитування складається з наступних

етапів:

Підготовчий, на якому визначається проблема, формулюються мета, завдання дослідження, визначається об'єкт, вивчаються його соціально-демографічні характеристики.

Соціометрична розминка-встановлення прямого контакту з членами групи, визначення змісту соціометричного критерію.

Опитування, що включає інструктаж респондентів, роздачу социометрических карток, їх заповнення, збір.

Обробка та аналіз отриманої інформації.

Соціометричний тест є різновидом опитування, в основі якого лежить соціометричний критерій.

Взаємовідносини, між членами групи з'ясовуються на основі наступних, процедур:

- вибір - виражене бажання співпрацювати з іншими;

- відхилення - негативний вибір - виражене небажання індивіда співпрацювати з іншими;

- опускання-залишення одним індивідом іншого без уваги. Соціометричний критерій - це питання, основним змістом якого є вираження ставлення до члена групи в якійсь із ситуації [10].

При проведенні соціометричних опитувань застосовуються найрізноманітніші типи критеріїв.

Виробничі критерії, використовуються для дослідження міжособистісних відносин у виробничій діяльності. Це питання типу: "З ким би Ви хотіли виконувати виробниче завдання?"

Невиробничі критерії. До них відносяться, питання типу: "Кого б Ви запросили на свій день народження?"

Прогностичні критерії - це питання типу: "Як Ви вважаєте, хто з членів групи вибере Вас в якості напарника?"

Крім того, критерії бувають прямі і непрямі, позитивні і негативні,

подвійні і ординарні [13].

Правила вироблення критеріїв наступні:

- У змісті критерію мають відображатися взаємини між членами колективу.

- У соціометричному критерії має відбиватися ситуація вибору партнера.

- Критерій не повинен обмежувати можливості опитування.

- Критерії повинні бути значущими і описувати конкретну ситуацію.

За допомогою вище перерахованих методик, ми продіагностували 26 спеціалістів соціальної сфери 12 жінок та 14 чоловіків. Обробивши результати ми можемо зробити висновки, що:

7 чоловік а це (27%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на сприятливому рівні (рис.2.1. 2.2.);

11 чоловік (42%) думають, що соціально-психологічний клімат в колективі має сприятливий нестійкий рівень(рис.2.1. 2.2.);

6 людини (23%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на середньо сприятливому рівні (рис.2.1. 2.2.);

2 людина (8%) думає, що соціально-психологічний клімат в колективі на несприятливому рівні (рис.2.1. 2.2.).

Рис.2.1. Гістограма оцінка соціально-психологічний клімат в колективі.

Рис.2.2. Гістограма оцінка соціально-психологічний клімат в колективі.

В ході дослідження за допомогою соціограми, можна сказати, що особистих конфліктів не виявленно, більше видно, що співробітники по об’єднувались в маленькі групки і саме це, може призвести до конфліктів (Рис. 2.3.).

**Рис. 2.3 Результат соціологічного дослідження.**

**ВИСНОВОК ДО ІІ РОЗДІЛУ**

Соціальний клімат трудових колективів соціальних установ підприємств визначаються домінуючою роллю формальних взаємовідносин при значному впливі стилю керівництва в таких установах.

Соціальний клімат кожного підрозділу має свою специфіку при наявності загальних факторів, що впливають на особливості організації та управління закладом в цілому. Ця специфіка визначається особливостями діяльності підрозділів, особливостями формальних відносин в колективах підрозділів і характером взаємовідносин між керівником і підлеглими, індивідуально-особистісними особливостями членів колективів і керівників.

На соціальний клімат в невеликих колективах впливає взаємна підтримка і характер емоційних зв'язків між співробітниками, тобто ормальна-неформальна структура відносин.

На ефективність функціонування фірми істотно впливає організація морального і матеріального стимулювання діяльності співробітників. Це в першу чергу відбивається на стані плинності кадрів, непостійність складу колективів підрозділів і фірми в цілому, що посилює існуючу напругу, пов'язане з неритмічним характером роботи і не може не позначитися на стані соціального клімату. А також організація заходів, спрямованих на підвищення стійкості до стресу і зниження негативних наслідків, що відбиваються на нервово-психічний стан, що, в кінцевому рахунку, зробить істотний вплив на поліпшення міжособистісних відносин в колективі.

В особистості керівника фірми пріоритетними є якості «стратегічного призначення» такі як: «усвідомленість», «визначеність» і «вимогливість», що фактично визначає зміст його діяльності і прямо пов'язане з ефективністю його керівництва і стабільністю положення фірми.

Шанобливе ставлення до думки колективу і окремим працівникам, тактовне звернення, облік їх індивідуальних особливостей, вміле стимулювання ініціативи та новаторства, а також своєчасне просування по службі на основі оцінки професійних якостей - все це безпосередньо і позитивно відіб'ється і на зниженні плинності кадрів і на створенні сприятливого СПК колективів

Аналізуючи розвиток установ, можна зробити висновок, що проблеми сучасного керівництва вже не розглядаються на основі авторитарної політики, не працює і принцип регулювання окремих складових частин бізнесу - для успіху необхідне знання як економічних, так і гуманітарних проблем - тобто системи в цілому.

Головним в цьому випадку є поняття рівноваги - збалансованого поєднання всіх складових соціальних установ, де пріоритетним стає сама людина як носій найвищої цінності. У другому розділі ми вияснили що:

5 чоловік а це (29%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на сприятливому рівні;

8 чоловік (47%) думають, що соціально-психологічний клімат в колективі має сприятливий нестійкий рівень;

3 людини (18%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на середньо сприятливому рівні;

1 людина (6%) думає, що соціально-психологічний клімат в колективі на несприятливому рівні.

**РОЗДІЛ ІІІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ СПІВРОБІТНИКІВ СОЦІАЛЬНИХ УСТАНОВ**

**3.1. Тренінгова програма «Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників соціальних установ»**

Згідно з міжнародними стандартами Реформування соціальної установи Згідно з міжнародними стандартами та робота в напрямку підвищення ефективності діяльності установ потребує заходів з налагодження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників. Отже особливість соціальної діяльності полягає в тому, що індивідуальна діяльність може дати ефективний результат тільки за умови її узгодження з діями всього колективу, підтримки з боку керівництва, спрямування на досягнення єдиної мети. Колектив досягає високих результатів, працює злагоджено, ефективно якщо в ньому є позитивний настрій.

Станом міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу називають соціально-психологічним кліматом.

Соціально-психологічний клімат виконує в колективі співробітників такі функції: консолідуючу (полягає у згуртуванні колективу, об’єднанні зусиль для вирішення конкретних завдань); стимулюючу (виявляється в реалізації емоційного потенціалу колективу); стабілізуючу (забезпечує стійкість внутрішньоколективних стосунків, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу); регулюючу (виявляється в утвердженні норм стосунків, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу). Саме тому формування та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників підвищує ефективність діяльності всієї установи.

Для вирішення проблеми пошуку дієвих шляхів формування сприятливого соціально-психологічного клімату важливим є аналіз результа-

тів практичного вивчення даного питання.

Зазначені вище результати соціологічного дослідження були враховані під час підготовки тренінгових занять та знайшли практичне відображення у різних формах роботи. Слід відмітити, що формування соціально-психологічного клімату розглядається через призму гармонізації міжособистісних стосунків в колективі. З цією метою в програмі пропонується ряд вправ, спрямованих на формування комунікативних навичок, подолання бар’єрів у спілкуванні та покращення взаєморозуміння, розвиток навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі та навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Запропонована тренінгова програма є сучасною інтерактивною технологією у здійсненні інформаційно-просвітницької діяльності. ЇЇ впровадження в практику діяльності установ буде сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Методологічні аспекти

Під час тренінгу використовуються:

• інформаційні повідомлення;

• мозкові штурми;

• робота в малих групах;

• вправи;

• презентації;

• діагностика;

• дискусія;

• ігри;

• перегляд та аналіз відеосюжетів;

• рольові ігри.

Тема: «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників соціальних служб»

Мета: покращити соціально-психологічний клімат в колективі.

Завдання:

• сформувати в учасників тренінгу свідоме ставлення щодо важливості та необхідності формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників;

• сформувати в учасників розуміння понять «соціально-психологічний клімат», «конфлікт», «толерантність»;

• ознайомити з теоретичною інформацією щодо ознак сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату; факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату;

• сприяти розвитку: - навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі; - навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях;

• мотивувати учасників на використання набутого досвіду в своїй практичній діяльності.

Мета діяльності тренерів: створити сприятливі умови для досягнення загальних цілей тренінгу та індивідуальних цілей учасників в рамках теми.

Цільова група: персонал органів та установ виконання покарань.

Основний зміст роботи

Основний зміст тренінгу розподілено на два модулі. Тривалість кожного модуля відповідає одному дню роботи. Модулі програми логічно пов’язані між собою і разом являють єдиний навчальний комплекс.

Модуль 1. Соціально-психологічний мікроклімат в колективі співробітників.

Модуль 2. Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників.

Тренінг завершується підведенням підсумків роботи з точки зору суб’єктивного досвіду учасників тренінгової групи.

**3.2. Модуль 1. Соціально-психологічний мікроклімат в колективі співробітників**

Зміст програми (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\н | Зміст роботи | Час | Інвентар | Примітки |
| 1 | Вітання, слово тренера | 10 хв. | реєстраційні бланки, картка для учасника | Додаток А |
| 2 | Вправа «Знайомство» | 15 хв. | маркери, бейджики |  |
| 3 | Мозковий штурм «Правила» | 15 хв. | фліп-чарт (ватман), маркер |  |
| 4 | Вправа «Мої очікування і побоювання» | 20 хв. | фліп-чарт (ватман), маркери, стікери |  |
| 5 | Вправа «Інтерв’ю» | 40 хв. | фліп-чарт (ватман) |  |
| 6 | Вправа «Снігова куля» | 20 хв. | фліп-чарт (ватман), маркер |  |
| Перерва 20 хв. | | | | |
| 7 | Гра-рухавка “День народження” | 20 хв. |  |  |
| 8 | Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний мікроклімат у колективі» | 30 хв. | ММП, слайди, фліпчарт, маркер | Додатки Б, В |
| 9 | Рольова гра «Погода» | 50 хв. | картки з малюнками картка 1, картка 2 | Додаток Г |
| Обід 1 година | | | | |
| 10 | Вправа «До кошика» | 40 хв. | фліп-чарт, ватмани, маркери | Додаток Д |
| 11 | Вправа «Асоціації» | 15 хв. | фліп-чарт (ватман), маркери, стікери | Додаток Е |
| 12 | Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура» | 20 хв. | ММП, слайди, фліпчарт, маркер | Додаток Ё |
| 13 | Відеоурок «Типи конфліктних особистостей» | 15 хв. | відеоматеріал | Додаток Ж |
| 14 | Парна рольова гра «Знайди вихід» | 30 хв. | відеоматеріал, картки | Додатки З, И |
| Перерва 20 хв. | | | | |
| 15 | Гра-розминка «Компліменти» | 15 хв. | м’яч | Додатки К, Л |
| 16 | Відеоурок «Техніки виходу з конфлікту» | 25 хв. | відеоматеріал |  |
| 17 | Вправа «Мій настрій» | 20 хв. | аркуші паперу, маркери |  |
| 18 | Вправа «Калейдоскоп подій» | 20 хв. |  |  |

1. Вступне слово тренера (10 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з темою та завданнями тренінгу.

Хід дій:

- привітання тренерів з учасниками тренінгу;

- презентація команди (організаторів, асистентів і т.п.);

- оголошення теми, мети, основних завдань тренінгу;

- ознайомлення з графіком роботи та організаційними питаннями

- заповнення реєстраційних карток учасниками тренінгу (додаток А).

До уваги тренера!

Вступне слово тренера має бути спрямоване на те, щоб ознайомити учасників з умовами подальшої роботи, зацікавити їх, зменшити тривожність тих членів групи, які невпевнено себе почувають.

1. Вправа «Знайомство» (15 хв.)

Мета: познайомити учасників тренінгу між собою.

Слово тренера: «На початку нашої роботи кожний із вас оформить бейджик - візитку, де потрібно вказати тренінгове ім’я. Ви можете взяти собі будь-яке ім’я: своє дійсне, ігрове. Надається повна свобода вибору. Ваші тренінгові імена повинні бути написані розбірливо та достатньо великими буквами. Ці бейджики кріпляться на грудях так, щоб всі учасники могли їх в будь-який час прочитати. У подальшому ми будемо звертатися один до одного за цими іменами».

Хід вправи:

Учасникам тренінгу дається 5 хвилин для того, щоб вибрати ім’я, оформити візитки та підготуватися до презентації (основним завданням при цьому є підкреслення своєї індивідуальності). Далі по черзі кожен учасник називає себе та пояснює, чому він обрав саме це ім’я.

До уваги тренера!

У випадку, якщо декілька учасників виберуть собі однакові імена, тренер повинен порадити їм знайти варіант даного ім’я, наприклад: «Володимир - Володя, Вовчик і т.д.». Важливо, щоб кожний член групи з перших хвилин тренінгу міг відчувати свою особливість та індивідуальність.

Ведучому потрібно підкреслити, що всі учасники повинні уважно слухати один одного, щоб запам’ятати особливі якості кожного.

1. Мозковий штурм «Правила» (15 хв.)

Мета: розробити спільні правила роботи в групі, якими будуть керуватися учасники в ході подальшої роботи.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам назвати та обговорити

правила, за якими буде здійснюватися робота під час тренінгу.

Кожне із запропонованих правил тренер називає, записує на фліпчарті та запитує у групи, чи всі його приймають. Прийняті групою правила постійно знаходяться в аудиторії. У ході подальшої роботи тренер звертає на них увагу учасників, якщо це необхідно.

Правила роботи групи:

- конфіденційність;

- «тут і тепер»;

- толерантність;

- рівність усіх учасників;

- відкритість;

- дотримання регламенту;

- добровільність участі тощо.

Запитання для обговорення:

• Для чого потрібні ці правила?

До уваги тренера!

Правила повинні висловлювати самі учасники, але розпочати може й тренер.

Правила можуть бути пронумеровані для того, щоб спростити звернення до них (Наприклад, у випадку запізнення одного із учасників тренер може сказати: «Зверніть увагу на правило №6»).

1. Вправа «Очікування» (20 хв.)

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

Хід вправи:

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

До уваги тренера!

За бажанням учасників стікери можуть розміщуватися текстом як всередину так і назовні.

Учасники можуть висловлювати очікування шляхом відповідей на питання: «Які знання Ви хотіли б отримати від тренерів?», «Чого Ви очікуєте від тренерів?», «Чого ви очікуєте від себе?».

Важливо погрупувати очікування в близькі за змістом групи, зачитати їх та подякувати за співпрацю.

Періодично тренер звертається до стікерів під час проведення тренінгу, робить коментарі щодо реалізації очікувань учасників.

В кінці тренінгу ці записи використовуються тренером для підведення підсумків роботи.

1. Вправа «Інтерв’ю» (40 хв.)

Мета: продовжити знайомство учасників тренінгу, cформувати доброзичливу комфортну атмосферу.

Хід вправи:

Тренер пропонує учасникам утворити пари. Пари розміщуються рівномірно по аудиторії.

Протягом 10-ти хвилин учасникам пропонується «взяти інтерв’ю» один у одного. При цьому вони керуються переліком питань, які записані на фліп-чарті:

- Ваше ім’я?

- Звідки прибули?

- Що ви любите робити?

- Що ви не любите робити?

- Ваші якості, які сприяють ефективному спілкуванню;

- Ваші якості, які заважають ефективному спілкуванню.

Після цього учасники пари по черзі представляють один одного всій групі. Презентація починається словами: «Я хочу вас познайомити…» Учасники в ході презентації можуть задавати будь-які питання.

Запитання для обговорення:

• Назвіть якості, які проявились у вас під час виконання цієї вправи.

До уваги тренера!

Для формування пар тренер може використовувати будь-які вправи для об’єднання на власний розсуд, наприклад: «розрахунок на перший - другий».

1. Вправа: «Снігова куля» (20 хв.)

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

Хід вправи:

Тренер пропонує всім учасникам по черзі відповісти на питання: «Як Ви розумієте, що таке соціально-психологічний клімат?». Всі думки учасників записуються на ватмані, який передається від одного учасника до іншого.

Запитання для обговорення:

• Наскільки актуальною і важливою на даний час є тема «соціальнопсихологічний клімат в колективі співробітників ?»

До уваги тренера!

Вправа „Снігова куля” проводиться за допомогою методу мозкового штурму, під час якого важливо дати можливість висловитися всім учасникам. При цьому думки учасників слід записувати в такий формі, яку пропонує кожен із них.

1. Гра-рухавка “День народження” (20хв.)

Мета: покращення атмосфери в групі, активізація учасників.

Хід вправи:

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

До уваги тренера!

В ході проведення цієї гри тренер повинен сприяти тому, щоб можливі помилки й непорозуміння створювали веселу невимушену атмосферу, сприймалися з гумором, без образ.

8. Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний мікроклімат у колективі» (30 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «соціальнопсихологічний мікроклімат у колективі» та показати його багатоаспектність.

Хід повідомлення:

Тренер розкриває зміст поняття «соціально-психологічний клімат», користуючись засобами проекції (додаток Б). Звертає увагу на додаток В, в якому представлені результати соціологічного дослідження, які свідчать про позитивний соціально-психологічний клімат в установах виконання покарань.

Після інформаційного повідомлення тренер пропонує пригадати напрацювання учасників під час мозкового штурму «Снігова куля» і підводить до висновку про те, що теоретична інформація підтвердила схожість думок учасників та науковців.

Запитання для обговорення:

• В чому проявляється вплив соціально-психологічного клімату на діяльність установи?

• Яким чином соціально-психологічний клімат впливає на психічне здоров’я персоналу?

До уваги тренера!

Для проведення інформаційного повідомлення тренер може користуватися матеріалами додатку 2 або підготувати інформацію з даної теми на власний розсуд.

В кінці інформаційного повідомлення тренер повинен зробити висновок про важливість проведення заходів, спрямованих на формування соціально-психологічного клімату, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи установи.

1. Рольова гра «Погода» (30 хв.)

Мета: розширити досвід спілкування учасників; розвивати комунікативні вміння та навички; сприяти формуванню альтернативних поглядів на ситуації ділового спілкування.

Хід вправи:

Тренер об’єднує учасників у дві групи за допомогою карток з малюнками. Кожна група отримує картку із завданням (додаток Г):

Картка 1 - розіграти ситуацію спілкування членів колективу при позитивному соціально-психологічному кліматі.

Картка 2 - розіграти ситуацію спілкування членів колективу при негативному соціально-психологічному кліматі.

Запитання для обговорення:

• Які емоції викликали у вас розіграні учасниками ситуації спілкування?

• Чи сподобалося Вам те, що відбувалося?

• Як поведінка учасників рольової гри впливала на перебіг подій?

• Якою була б Ваша поведінка в реальній ситуації?

• Які комунікативні вміння та навички Ви розвивали під час участі в грі?

• Які висновки Ви можете зробити для себе?

До уваги тренера!

Теми для ситуацій тренер разом з учасниками підбирає за допомогою методу мозкового штурму. Або надає учасникам можливість проявити творчість та самостійно визначити теми для обговорення. Учасники самі розподіляють ролі між собою.

Після того, як кожна група продемонструє ситуацію, тренеру важливо дати час учасникам на вихід з ролі з метою попередження проекції прийнятих під час гри типів поведінки на реальні ситуації спілкування.

Необхідно обговорити емоційні стани учасників і спостерігачів.

Як варіант проведення рольової гри: тренер може завчасно підготувати ситуації для кожної групи.

1. Вправа «До скриньки» (50 хв.)

Мета: систематизувати та узагальнити знання про ознаки, наявність яких свідчить про позитивний соціально-психологічний мікроклімат в колективі.

Хід вправи:

Тренер об’єднує учасників в чотири групи, кожній з яких ставиться завдання протягом 10 хв. визначити ті ознаки, які на їхню думку характеризують позитивний соціально-психологічний клімат в колективі.

Після цього тренер утворює із чотирьох груп дві, кожній з яких пропонує обговорити та презентувати визначені учасниками ознаки. Групи готують свої презентації протягом 5 хвилин та записують їх на фліп-чарті.

Після того, як групи презентують результати своєї роботи, тренер акцентує увагу на схожих ознаках.

Потім тренер пропонує визначити, які ознаки з даного переліку можна віднести до суб’єктивних (залежать від внутрішніх факторів особистості), а які - до об’єктивних (залежать від зовнішніх факторів). При цьому він позначає суб’єктивні та об’єктивні ознаки будь-яким способом (наприклад: використовує фломастери різних кольорів, кольорові стікери або магніти).

Запитання для обговорення:

• Для чого ми виконували дану вправу?

• На які з перерахованих ознак кожен з Вас особисто може здійснювати вплив?

В кінці вправи тренер підводить підсумок та звертає увагу учасників тренінгу на додаток Д, в якому представлений перелік ознак позитивного соціально-психологічного мікроклімату.

До уваги тренера!

Тренер може обрати будь-який варіант об’єднання в групи на власний

розсуд. Наприклад, для об’єднання в 2 групи можна використовувати розрахунок на перший, другий; картки з надписами або малюнками; цукерки різних видів тощо. Для об’єднання в 3 групи наступні розрахунки: дуб, береза, сосна; кетчуп, чіпси, кока-кола; чай, кава, капучино. Для об’єднання в 4 групи - розрахунок зима, літо, весна, осінь.

Учасники повинні усвідомити можливість власного впливу на суб’єктивні ознаки позитивного соціально - психологічного клімату.

11. Вправа «Асоціації» (15хв.)

Мета: активізувати учасників на подальшу роботу; надати їм можливість поглянути на проблему конфлікту з різних позицій; розвивати асоціативне мислення.

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

Тренер записує на фліп-чарті (дошці) слово «конфлікт». Учасники отримують стікери. Потім тренер пропонує записати на стікерах слова, які асоціюються в них з поняттям «конфлікт» та озвучити їх (наприклад, боротьба, зло, агресія). Тренер запитує: «Які слова мають позитивний, а які негативний заряд? Позначте їх «+» або «-» ». Учасники прикріплюють стікери на фліп-чарт (дошку).

Тренер разом з учасниками аналізує зміст стікерів та об’єднує схожі асоціації в групи.

Наприкінці вправи тренер робить висновок про можливість існування різних поглядів на конфлікт. Запитання для обговорення:

• Для чого ми виконували дану вправу?

• Яку роль відіграють конфлікти у спільній діяльності колективу?

До уваги тренера!

Під час роботи зі стікерами тренер зазначає, що на одному стікері має бути визначена тільки одна асоціація.

За відсутності позначок «+» на стікерах тренер повинен звернути увагу учасників на те, що конфлікт може мати не тільки негативне забарвлення, а й позитивне (в додатку Е знаходиться інформація про негативні та позитивні функції конфлікту).

12. Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура» (20 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу з поняттям «конфлікт» та його структурою.

Хід повідомлення: Тренер розкриває зміст поняття «конфлікт», ознайомлює із структурою конфліктної ситуації та особливостями конфліктної поведінки людини.

Потім звертає увагу учасників на додаток Ё, в якому представлені матеріали інформаційного повідомлення та результати соціологічного дослідження з даного питання.

До уваги тренера!

Для проведення інформаційного повідомлення тренер може користуватися матеріалами додатку Ё або підготувати інформацію з даної теми на власний вибір.

Матеріали інформаційного повідомлення можуть бути продемонстровані за допомогою мультимедійного проектору (ММП).

13. Відео-урок «Типи конфліктних особистостей» (15хв.)

Мета: розглянути типи поведінки людей у конфліктах; сприяти усвідомленню важливості індивідуального підходу до різних типів конфліктних особистостей.

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

Запитання для обговорення:

• З якими типами конфліктних особистостей Вам довелося спілкува- тися під час виконання професійних обов’язків?

• З якими типами конфліктних особистостей Вам було найскладніше порозумітися? Чому?

До уваги тренера!

Після обговорення тренер звертає увагу учасників на додаток Ж, в якому надаються характеристики поведінки різних типів конфліктних особистостей.

14. Парна рольова гра «Знайди вихід» (30 хв.)

Мета: розвиток в учасників тренінгу умінь і навичок ефективного виходу із конфліктних ситуацій.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам продовжити перегляд відеофільму та ознайомитися з рекомендаціями щодо ефективного спілкування з різними типами особистостей (5 хв.).

Після перегляду тренер пропонує учасникам утворити п’ять пар (обирається будь-який варіант об’єднання в групи на власний розсуд) та провести рольову гру. Кожній парі пропонується картка із завданням: розіграти ситуацію спілкування, в якій один учасник отримує роль конфліктної особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації (додаток И).

Запитання для обговорення:

• Які емоції у Вас виникли під час виконання ролі?

• Як Ви вважаєте, які із запропонованих шляхів виходу із конфлікту є найбільш конструктивними?

• Які комунікативні навички Ви розвивали під час гри?

До уваги тренера!

Рольова гра надає можливість учасникам побачити проблемну ситуацію зі сторони.

Особи, які беруть участь у рольовій грі, обираються за бажанням. Обрані учасники самостійно розподіляють ролі в парі.

Тренер заохочує учасників до активної роботи.

Під час рольової гри тренер звертає увагу учасників на доцільність використання отриманої в ході попередніх вправ інформації щодо різних типів конфліктних особистостей. Учасники можуть користуватися матеріалами додатку Ж.

Після обговорення рольової гри тренер рекомендує ознайомитися з матеріалами додатку 10, в якому представлені рекомендації щодо поведінки співробітника в конфліктних ситуаціях.

15. Гра-розминка «Компліменти» (15хв.)

Мета: активізувати учасників, налаштуватися на подальшу ефективну роботу, створити позитивні емоційні установки на довірливе спілкування.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам висловити по колу компліменти один одному, які характеризують найбільш виразні комунікативні якості учасника. Перший говорить комплімент і кидає м’яча учаснику, якому цей комплімент адресований. Він, у свою чергу, кидає м’яча іншому учаснику, якому хоче сказати свій комплімент. Гра продовжується до тих пір, поки кожен з учасників не отримає свій комплімент.

До уваги тренера!

Якщо в учасників виникають труднощі при висловлюванні компліментів із зазначенням комунікативних якостей, тренер пропонує озвучити комплімент в довільній формі.

16. Відеоурок «Техніки виходу з конфлікту» (25 хв).

Мета: розвивати уміння і навички ефективного виходу з конфліктних ситуацій, навички аналізу та узагальнення інформації; мотивувати учасників на використання набутого досвіду в практичній діяльності.

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

Запитання для обговорення:

• Які помилки Ви побачили?

• Що корисного ви можете запозичити із переглянутого матеріалу для практичного використання?

• Які із запропонованих технік виходу з конфліктів є найбільш ефективними на ваш погляд? Чи використовуєте Ви їх у повсякденному спілкуванні?

До уваги тренера!

Тренер звертає увагу учасників на те, що процес обговорення повинен ґрунтуватись на використанні отриманої інформації щодо типів конфліктних особистостей та технік виходу з конфлікту.

17. Вправа «Мій настрій» (20 хв.)

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

Хід вправи: Тренер роздає учасникам аркуші паперу та фломастери. Він пропонує протягом 5 хвилин намалювати малюнок, який відповідає їх настрою на даний час.

Кожен учасник презентує свій малюнок і пояснює, чому саме з таким зображенням в нього асоціюється настрій.

18. Вправа «Калейдоскоп подій» (20хв.)

Мета: підвести підсумки першого дня тренінгу, отримати зворотній зв’язок щодо його ефективності.

Хід вправи: Учасники по черзі висловлюють свої враження від першого дня тренінгу. При цьому вони дають відповіді на наступні питання:

• Що найбільше сподобалось під час тренінгу?

• Що найменше сподобалось під час тренінгу?

• Про що хотілося б дізнатися більше?

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

До уваги тренера!

За необхідності тренер відповідає на питання, які виникли в учасників, рекомендує літературу для самостійного ознайомлення.

Важливо, щоб учасники тренінгу закінчували навчання з даного модулю з високим рівнем мотивації до діяльності та з відчуттям завершеності.

**3.3. Модуль 2. Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників**

Зміст програми (Табл. 3.3.)

Таблиця 3.3. Зміст другого модулю

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\н | Зміст роботи | Час | Інвентар | Примітки |
| 1 | Слово тренера | 5 хв. |  |  |
| 2 | Вправа «Інсайт» | 10 хв. | фліп-чарт, ватман з правилами роботи в групі |  |
| 3 | Вправа «Гербарій якостей» | 25 хв. | фліп-чарт, ватман із зображенням куточку природи, стікери, маркери | Н |
| 4 | Вправа «Контраст» | 25 хв. | картка «+» та «-», ватмани |  |
| 5 | Рухлива гра «Емпатійні рухи» | 10 хв. |  |  |
| 6 | Мозковий штурм «Що впливає на формування соціально- психологічного клімату» | 15 хв. | фліп-чарт (ватман), маркер | О |
| Перерва 20 хв. | | | | |
| 7 | Вправа «Вітання» | 5 хв. |  |  |
| 8 | Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально- психологічного клімату» | 10 хв. | ММП, слайди, фліпчарт, маркер | П |
| 9 | Вправа-обговорення «Що сприяє формуванню позитивного соціально- психологічного клімату у колективі співробітників» | 20 хв. | фліп-чарт, бланк анкети, ватман, маркери | Р |
| 10 | Діагностичний малюнок «Бар’єри» | 25 хв. | фліп-чарт, плакат, маркери | С |
| 11 | Вправа «Безлюдний острів» | 30хв. | відеоматеріал |  |
| 12 | Вправа «Коло-трикутник-квадрат- спіраль» | 30хв. | фліп-чарт, ватмани, маркери |  |
| Обід 1 година | | | | |
| 13 | Розминка «Десерт» 5хв. свіжі банани | 5 хв. | свіжі банани |  |
| 14 | Вправа «Катастрофа» | 25хв. | роздатковий матеріал (перелік предметів), маркери, стікери | Т |
| 15 | Анкета «Досягнення групової згоди» бланк анкети, маркери | 40хв. | » бланк анкети, маркери | У |
| 16 | Рольова гра «Корпоратив» | 40хв. | картки з ролями | Ф |
| Перерва 20 хв. | | | | |
| 17 | Вправа «Спотворений малюнок» | 10хв. | фліп-чарт, маркери | Х |
| 18 | Вправа «Ярлики» | 20хв. | стікери, маркери, медалі | Ц |
| 19 | Вправа «Я формую соціально- психологічний клімат» | 20хв. | фліп-чарт, ватмани, маркери | Ч |
| 20 | Підведення підсумків роботи: «Мої думки» | 10хв |  |  |

1. Слово тренера (5 хв).

Мета: ознайомити учасників тренінгу з основними питаннями, які будуть розглядатися протягом тренінгового дня:

- фактори формування соціально-психологічного клімату в колективі співробітників;

- напрямки роботи по формуванню соціально-психологічного клімату в колективі співробітників.

До уваги тренера!

Тренеру слід пам’ятати, що крім зазначених питань, завданнями даного модулю буде формування сприятливого психологічного клімату в групі, розвиток комунікативних навичок та, особливо, навичок групової взаємодії.

2. Вправа «Інсайт» (10 хв.)

Мета: пригадати правила роботи в групі, налаштувати учасників на роботу, активізувати спостережливість.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам уважно оглянути аудиторію для проведення тренінгу та відповісти на питання: «Чого не вистачає в аудиторії?» (плакату з переліком правил роботи групи). Учасники висловлюють власні думки.

Після того, як тренер почує правильну відповідь, учасникам пропонується відновити по пам’яті зміст відсутнього плакату.

Тренер фіксує відповіді на фліп-чарті. По закінченню вправи плакат повертається на місце, де він знаходився. Зміст плакату співставляється з відповідями на фліп-чарті.

До уваги тренера!

Тренеру необхідно завчасно зняти плакат з правилами роботи в групі.

За умови, коли учасники не можуть відповісти на питання, тренер допомагає їм знайти правильну відповідь.

По закінченню вправи необхідно зробити висновок про важливість дотримання правил роботи для забезпечення ефективної роботи групи протягом тренінгу.

3. Вправа «Гербарій якостей» (25 хв.)

Мета: створення позитивної атмосфери в групі, розвиток навичок рефлексії.

Хід вправи:

Слово тренера: «Уявіть себе членами одного колективу (наприклад, персонал однієї установи виконання покарань). Після цього проведіть «внутрішній аудит» (проаналізуйте свої особисті риси та якості). Обе- ріть одну позитивну рису чи якість, яку Ви можете «запозичити» своїм колегам для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі».

Після цього учасники пишуть на стікерах визначену ними якість та прикріплюють на завчасно підготовлений плакат (Додаток Н).

Тренер зачитує «гербарій якостей» та пропонує відповісти на питання:

«Чи буде складений учасниками «гербарій якостей» достатнім для ефективної роботи колективу установи та буде сприяти гармонізації ді- лових

та особистісних стосунків?»

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

До уваги тренера!

Тренер повинен завчасно підготувати плакат, на який учасники будуть приклеювати стікери з якостями (на плакаті зображено дерево з листям, сонечко, трава тощо).

Якщо учасники тренінгу зазначать, що створеного «гербарію» буде недостатньо, тренер може запропонувати розширити перелік необхідних якостей.

4. Вправа «Контраст» (25 хв.)

Мета: виявити вплив соціально-психологічного клімату на діяльність установ виконання покарань та особистість співробітника; сприяти усвідомленню важливості формування соціально-психологічного клімату; розвивати навички аналізу та узагальнення інформації.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам замислитися над особливостями взаємовідносин в колективі установи та вирішити для себе: «Соціально- психологічний клімат в моїй установі є сприятливим чи ні?». В залежності від обраного варіанту учасники тренінгу об’єднуються в 2 групи («+», «-»).

Група «+» отримує завдання: визначити результати впливу позитивного соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника.

Група «-» отримує завдання: визначити результати впливу негативного соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника.

Після обговорення завдань в групах представник від кожної групи презентує роботу. Тренер пропонує учасникам тренінгу висловити власні думки щодо почутого (за бажанням).

До уваги тренера!

У випадку, якщо всі учасники об’єдналися в групу «+», тренер формує групи на власний розсуд.

Наприкінці вправи тренер робить висновок про те, що ефективність роботи установи виконання покарань, особливості взаємовідносин в колективі, самопочуття та працездатність персоналу взаємопов’язані з характером соціально-психологічного клімату.

Як варіант проведення вправи: запропонувати учасникам в групах обговорити визначене завдання та оформити результати у вигляді таблиці з двома позиціями «+» і «-». Таблицю слід заповнити, позиціонуючи думки учасників згідно особливостей впливу соціально-психологічного клімату на діяльність установи виконання покарань та психоемоційний стан співробітника.

5.Вправа «Емпатійні рухи» (10 хв.)

Мета: зблизити учасників тренінгу за рахунок тактильного контакту; покращення взаєморозуміння, розвинути навички невербального спілкування.

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

Варіанти дій:

1. Привітатися із допомогою рук.

2. Поборотися руками.

3. Помиритися руками.

4. Висловити підтримку із допомогою рук.

5. Висловити радість.

6. Побажати удачі.

7. Попрощатися руками.

Запитання для обговорення:

• Чи звертали Ви увагу на інформацію від партнера або більше міркували, як передати інформацію самому?

До уваги тренера!

Тренер не оцінює результати роботи, оскільки кожен присутній при виконанні вправи додає до поданої інформації власний суб’єктивний досвід, емоції та переживання.

Учасники після виконання завдання в парах можуть помінятися партнерами.

6. Мозковий штурм «Що впливає на формування соціально- психологічного клімату?» (15 хв.)

Мета: систематизувати та узагальнити знання учасників про фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат; розвивати навички аналізу та класифікації інформації.

Хід вправи: Після розминки тренер пропонує учасникам назвати фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат. Тренер записує всі відповіді на фліп-чарті (ватмані).

Потім звертає увагу присутніх на додаток 14, в якому представлений існуючий в літературі перелік факторів.

При підведенні підсумків роботи тренер звертає увагу учасників на існування ряду факторів, які залежать від самого співробітника установи виконання покарань та на які він може здійснювати вплив.

До уваги тренера!

Під час мозкового штурму дати можливість висловитися всім учасникам; занотовувати записи слід в такій формі, яку пропонує конкретний учасник. Тренер має забезпечити позитивне сприйняття будь-якої ідеї. Перелік ідей буде використовуватися при проведенні наступних вправ. Додаток О може бути презентований за допомогою слайдів.

7. Вправа «Вітання» (5 хв.)

Мета: активізувати учасників, створити емоційно сприятливу атмосферу в групі, розвинути навички невербального спілкування.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам утворити коло та об’єднатися в три групи: «європейці», «японці» та «африканці». Потім кожен повертається до сусіда праворуч і вітається «своїм способом»:

- «європейці» - пожимають руку;

- «японці» - кланяються;

- «африканці» - торкаються ліктями рук.

Учасники вітаються по колу двічі для того, щоб кожен із них спробував привітатись двічі (при цьому змінюється «спосіб» вітання).

До уваги тренера!

При проведенні даної вправи тренеру слід заохочувати присутніх до активної участі, за необхідності тренер також приймає участь.

8. Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально - психологічного клімату» (10 хв.)

Мета: ознайомити учасників тренінгу із основними факторами формування соціально-психологічного клімату (факторами макро- та мікросередовища); сприяти усвідомленню важливості формування соціально-психологічного клімату для забезпечення ефективної професійної діяльності.

Хід повідомлення: За допомогою слайдів, які демонструються через мультимедіапроектор (ММП), тренер розкриває учасникам зміст основних факторів формування соціально-психологічного клімату (факторів макро- та мікросередовища).

Тренер відповідає на запитання учасників, які можуть виникнути під час інформаційного повідомлення.

До уваги тренера!

За відсутності можливостей використання ММП можна використати фліп-чарт, плакати, дошку.

Після інформаційного повідомлення тренер звертає увагу присутніх на додаток П, в якому представлений даний матеріал.

9. Вправа - обговорення «Що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного мікроклімату у колективі співробітників» (20 хв.)

Мета: обговорити проблему формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників шляхом визначення пріоритетних напрямків роботи.

Хід вправи: Тренер роздає учасникам бланк анкети (додаток Р) та пропонує протягом 3- 5 хвилин його заповнити.

Учасники здають заповнені анонімні анкети тренеру, який переносить відповіді на фліп.

Присутні мають змогу побачити узагальнені результати анкетування та визначити пріоритетні напрямки роботи з точки зору всієї тренінгової групи.

Після цього тренер звертає увагу учасників на додаток Р (результати соціологічного опитування персоналу).

До уваги тренера!

Тренер завчасно готує плакат з анкетою, яка передбачена додатком Р, та розміщує на фліп-чарті.

Важливим моментом у проведенні анкетування є забезпечення анонімності учасників. Це сприяє підвищенню достовірності відповідей, забезпечує сприятливу атмосферу в групі в цілому.

Як варіант проведення опитування: спочатку учасники відповідають кожен на своєму бланку анкети, а потім самі переносять результати на загальний бланк.

Корисним та доцільним може виявитися порівняння результатів анкетування тренінгової групи з результатами соціологічного опитування персоналу установ виконання покарань з даного питання.

10. Діагностичний малюнок «Бар’єри» (25 хв.)

Мета: визначити можливі причини виникнення непорозумінь персоналу установ виконання покарань з колегами; об’єднати учасників тренінгу спільною роботою; актуалізувати аналітичне мислення.

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

Тренер пропонує учасникам висловити власну точку зору; записує її на «цеглинах бар’єру непорозумінь», які малює на фліп-чарті.

У випадку, коли варіанти відповідей співпадають, тренер робить позначку на «цеглині» (наприклад «+»). Таким чином кількість позначок свідчить про пріоритетність певної точки зору учасників тренінгу.

Після цього тренер пропонує учасникам порівняти створений «бар’єр непорозуміння» з результатами соціологічного опитування серед персоналу установ виконання покарань (додаток С ) і робить висновок про схожість (або відмінність) у відповідях.

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

До уваги тренера!

Тренер звертає увагу учасників на необхідність висловити власну точку зору, навіть якщо аналогічний варіант вже був названий.

Варіант проведення такої вправи: можна запропонувати учасникам знайти самим відповідь на питання: «Як перетворити «бар’єр непорозуміння» на щось позитивне і що для цього треба зробити?» (учасники можуть домалювати необхідне для продуктивного використання «бар’єру»).

Тренер звертає увагу учасників на додаток С, в якому представлена інформація щодо факторів, які перешкоджають ефективному спілкуванню; видів комунікативних бар’єрів та шляхів їх подолання.

11. Вправа «Безлюдний острів» (30 хв.)

Мета: зняти внутрішню напругу, створити позитивну емоційну атмосферу, сприяти усвідомленню значущості колективу в житті людини.

Хід вправи: Слово тренера: «Уявіть собі, що Ви опинились на безлюдному острові. На острові є все необхідне для підтримання безтурботного життя людини (теплий клімат, їжа, вода, відсутні хижі тварини та небезпечні комахи тощо). Подумайте і скажіть, чим Ви будете займатися в умовах абсолютної свободи».

Учасникам дається 5-7 хвилин на роздуми. Після цього в довільному порядку учасники розповідають свої історії.

Слово тренера: «А тепер уявіть, будь-ласка, що на острові Ви безтурботно прожили декілька років. Поміркуйте та дайте відповіді на наступні питання:

• Чи зміниться Ваша поведінка?

• Які нові потреби та бажання у Вас можуть виникнути? Чому?

Учасники відповідають на питання та дискутують у разі виникнення спірних питань.

Після цього тренер пропонує учасникам переглянути уривок відеофільму (5-7 хв.). Після перегляду проводиться обговорення.

Запитання для обговорення:

• Що побачили учасники?

• Які думки викликає у Вас цей уривок?

Тренер в кінці вправи робить висновок: «Англійський поет Джон Дон сказав: „Жодна людина не може бути островом, що існує сам собою”. Ми є соціальними істотами, тому тільки в співпраці та співжитті з іншими можемо жити повноцінно. Нам завжди потрібні люди, які могли б ділитися з нами своїм досвідом та своїми досягненнями і які допомагали б нам краще зрозуміти життя та самих себе.

Але кожен із нас знає, що з одними людьми легше спілкуватися і співпрацювати, ніж з іншими; ефективне спілкування і позитивний психологічний контакт встановлюється в залежності від певних обставин та особливостей».

До уваги тренера!

Під час виконання вправи важливо сприяти настрою зацікавленості та творчого підходу кожного учасника. Гра дає можливість учасникам розслабитися і посміятися.

При проведенні даної вправи тренеру слід заохочувати присутніх до активної участі, за необхідності тренер також приймає участь в обговоренні.

Тренер має забезпечити позитивне сприйняття будь-якої ідеї.

Використання перегляду відеоматеріалу дає можливість усвідомити значущість колективу в житті людини та є ефективною формою організації роботи учасників, яка викликає зацікавленість.

12. Вправа «Коло-трикутник-квадрат-спіраль» (30 хв.)

Мета: згуртувати групу; сприяти усвідомленню важливості проведення заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності своєї команди.

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

Міні-групи одержують наступні завдання:

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

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

• Учасники, які обрали квадрат, як правило, люблять і вміють

підтримувати порядок і структуру, для них важливим є дотримання правил. Тому група «квадратів» повинна сформулювати норми і правила, яких повинна дотримуватися хороша команда, щоб в ній завжди панував порядок.

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

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

До уваги тренера!

Якщо в ході запропонованого розподілу групи сформуються дуже нерівномірно або взагалі деякі групи будуть відсутні, то тоді тренер може застосувати один з раніше запропонованих способів поділу на групи. У такому разі краще попросити учасників кожної міні-групи сформулювати чинники ефективності діяльності команди згідно своїх геометричних фігур:

Квадрат - що допомагає підтримувати порядок і структуру.

Трикутник - що допомагає досягати результатів.

Коло - що допомагає команді підтримувати хороші людські відносини.

Спіраль - що допомагає бути творчим і створювати нові ідеї.

13. Вправа «Десерт» (5 хв.)

Мета: активізувати учасників, створити емоційно сприятливу атмосферу в групі.

Хід вправи: Учасники тренінгу стають в коло. Тренер пропонує повторювати за ним слова, інтонацію та рухи.

Інтонація до кожного циклу слів і рухів - звичайна, низьким голосом, агресивна тощо.

Цикл слів та рухів:

• «банани - банани» - обидві руки піднімаються вгору, нібито пальці рук бризкають водою на оточуючих;

• «зриваємо банани» - рухи, начебто пальці рук зривають банани;

• «чистимо банани» - пальці нібито чистять банани;

• «їмо банани» - рухи, нібито учасники їдять банани.

До уваги тренера!

Тренер самостійно підбирає інтонацію до кожного циклу слів і рухів. Для виконання цієї вправи доцільно використовувати справжні банани.

14. Вправа «Катастрофа» (25хв.)

Мета: дослідити процес прийняття рішення групою; розвивати навички ефективної поведінки для досягнення згоди при розв’язанні групової задачі; згуртувати учасників.

Хід вправи: Слово тренера: «Уявіть, що Ви дрейфуєте на яхті у південній частині Тихого океану. В результаті пожежі більша частина яхти та її вантаж знешкоджені. Яхта повільно тоне. Ваше місце знаходження невідомо через пошкодження головних навігаційних приладів, але приблизно ви знаходитесь на відстані тисячі миль до найближчої землі. Пропонується список 15 предметів, які залишилися цілими і неушкодженими після пожежі.

Крім цього, у вас є міцний надувний рятівний плот з веслами, достатньо великий, щоб витримати вас, екіпаж і всі перераховані нижче предмети.

Майно тих, хто залишився живий, складає пачка цигарок, декілька коробок сірників та 5 купюр грошей, а також всі перераховані нижче предмети.

Ваша задача: кожному учаснику класифікувати 10 нижче перерахованих предметів у відповідності з їх значенням для виживання. Поставте цифру 1 біля найважливішого предмету, цифру 2 – біля другого по значенню і так далі до 10 - го, найменш важливого для Вас. На виконання завдання дається 5-7 хвилин».

Перелік предметів: - Рибальська снасть.

- Дзеркало для гоління.

- П’ятилітрова каністра з водою.

- Дві коробки шоколаду.

- Одна коробка з армейським раціоном.

- 15 метрів нейлонового канату.

- Подушка (плавальний засіб, санкціонований береговою охороною).

- Дволітрова каністра нафтогазової суміші.

- 20 квадратних метрів целофанової плівки.

- Репелент, що відлякує акул.

Після того, як завершена індивідуальна класифікація, учасники об’єднуються в дві групи. Кожній з них дається час для виконання спільного завдання.

Слово тренера: «Ваша группа, дотримуючись рекомендацій для досягнення згоди при прийнятті спільного рішення, повинна прийти до єдиної думки стосовно місця в класифікації кожного з 10 предметів, перш ніж воно стане частиною групового рішення. Досягти згоди важко, оскільки не кожна оцінка буде отримувати повне схвалення всіх учасників. Група повинна намагатися кожну оцінку дати так, щоб всі члени групи могли з нею погодитися хоча б частково».

Після закінчення роботи тренер пропонує учасникам обговорити процес прийняття рішення за наступними питаннями:

• Яка була психологічна атмосфера в групі під час дискусії?

• Чи оптимально використовувалися можливості групи?

• Як покращити процес прийняття рішення групою?

До уваги тренера!

Рекомендації для досягнення згоди можна знайти в додатку 18. Тренер може завчасно роздати на окремих картках кожній групі дані рекомендації.

В додатку Т знаходиться також коментар до цієї вправи (правильний порядок класифікації). Тренер звертає на нього увагу після того, як група проранжирувала 10 предметів в залежності від їх важливості.

Учасники мають можливість порівняти дані індивідуального ранжування з даними, до яких прийшла група в результаті згоди, а також з рекомендаціями експертів по даному питанню.

Як варіант, при проведенні вправи, один чи кілька спостерігачів, які не приймали участі в груповому обговоренні, можуть надати зворотній зв’язок про групову чи індивідуальну поведінку.

15. Анкета «Досягнення групової згоди» (40 хв.)

Мета: проаналізувати власну поведінку та поведінку колег під час досягнення групової згоди.

Хід анкетування: Тренер роздає учасникам бланк анкети (додаток У).

Слово тренера: «В анкеті перераховані принципи роботи учасників тренінгу в групі. Оцініть, наскільки Ви особисто дотримувались цих принципів під час роботи в попередній вправі. Після цього кожен член групи також здійснює оцінку поведінки інших учасників за даними принципами та проставляє оцінки за п’ятибальною шкалою.

5 - в значній мірі проявляється даний принцип; 4 - достатньо часто; 3 - важко сказати; 2 - в незначній мірі; 1- не слідує даному принципу.

Учасники заповнюють анкету, передаючи її по колу. Анкета повертається до власника анкети.

Після цього тренер організовує обговорення результатів. Кожен учасник висловлюється щодо принципів роботи в групі, які в найбільшій мірі сприяли досягненню групової згоди.

Наприкінці вправи тренер робить висновок про найбільш ефективні стратегії поведінки учасників тренінгу, які забезпечили прийняття спільного рішення.

До уваги тренера!

Тренер повинен завчасно підготувати бланки з анкетою для учасників (додаток У).

Як варіант подальшої роботи над бланком анкети: учасник повинен проаналізувати власну поведінку та визначити для себе домінуючі принципи

його роботи в групі, які сприяли досягненню згоди.

16. Рольова гра «Корпоратив» (40 хв.)

Мета: згуртувати учасників групи шляхом групового прийняття рішення; отримати досвід безконфліктного спілкування; розвинути в групі стосунки взаємоповаги та взаєморозуміння, творчого підходу до виконання завдання; розвинути спостережливість та навички невербального спілкування.

Хід гри: Слово тренера: «Уявіть, що кожен із Вас присутній на робочій нараді, де обговорюється питання корпоративного свята (наприклад, Нового року). Вам необхідно прийняти спільне рішення щодо організації даного свята».

Тренер роздає учасникам картки, в яких зазначені наступні ролі:

«Лідер» - ініціатор думок членів колективу, координатор їх роботи;

«Миротворець» - підтримує гармонію стосунків між членами колективу;

«Агресор» - вносить суперечності, блокує та перешкоджає роботі членів колективу;

«Байдужий» - уникає спілкування, не приймає участі в колективних заходах.

Учасники, які отримали однакові картки, об’єднуються у 4 групи. Кожна група обговорює поставлене тренером завдання з точки зору своєї ролі протягом 7 - 10 хвилин. По закінченню обговорення група обирає представника, який виходить в центр тренінгової кімнати. 4 обраних учасники програють ситуацію. Вони повинні продемонструвати поведінку, яка відповідає рольовим очікуванням (вимоги до певної ролі). Інші учасники тренінгу уважно спостерігають за діями «акторів» та аналізують особливості їх поведінки за наступними питаннями.

Запитання для обговорення:

• Які емоції у Вас викликала ця гра?

• Як Ви себе відчували в певній ролі?

• Яким чином Вам вдалося визначити, хто з членів групи буде виконувати роль?

• Як Ви вважаєте, чи вдалося «акторам» дійти згоди та прийняти оптимальне групове рішення?

• Який досвід Ви отримали в ході проведення рольової гри?

До уваги тренера!

Дана вправа дає можливість співробітникам поглянути на проблеми, які можуть виникати під час міжособистісного спілкування з колегами.

Під час виконання даної вправи необхідно звернути увагу учасників на доцільність використання отриманих під час попередньої роботи в тренінгу досвіду безконфліктного спілкування на основі взаємоповаги та взаєморозуміння.

Група самостійно обирає «акторів».

Тренер заохочує учасників до активної роботи. Тренер повинен володіти знаннями, які необхідні для досягнення поставленої мети.

Наприкінці рольової гри тренер звертає увагу на додаток 20, в якому представлена інформація щодо корпоративних свят.

17. Вправа «Спотворений малюнок» (10 хв.)

Мета: надати учасникам можливість зрозуміти наслідки викривлення інформації в професійній діяльності персоналу установи виконання пока- рань; стимулювати процес групової взаємодії; створити позитивну атмос- феру в групі; ознайомити із засобами боротьби з негативними чутками.

Хід вправи: Тренер пропонує учасникам по черзі підходити до фліп-чарту (або плакату). Перший учасник повинен зобразити на малюнку щось позитивне (сонечко, будинок, квітку тощо). Наступний учасник доповнює малюнок таким чином, щоб його зміст змінився на негативний (хмара закрила сонце, блискавка вдарила в будинок та інш.).

Таким чином учасники змінюють зміст малюнку на протилежний. Після того, як всі учасники виконали завдання, тренер пропонує запитання для обговорення:

• Для чого ми виконували цю вправу?

• Який висновок можна було б зробити, якщо замість малюнку ми змінювали інформацію?

До уваги тренера!

Якщо Ви бачите, що учасники не починають виконувати вправу, по-

кажіть це на власному прикладі; заохочуйте учасників до активних дій.

Заохочуйте учасників вільно висловлювати свої думки. 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, знижує ефективність роботи персоналу. Тренер звертає увагу учасників на додаток 21, в якому містяться рекомендації щодо способів боротьби з негативними чутками.

18. Вправа «Ярлики» (20 хв.)

Мета: сформувати позитивне ставлення до толерантної поведінки як умови оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі; спри- яти усвідомленню важливості толерантного ставлення до оточуючих .

Хід вправи: Тренер демонструє за допомогою мультимедіа-проектора слайди, які містять інформацію про поняття «толерантність», її складові елементи та риси толерантної особистості.

Після цього тренер роздає учасникам стікери різного кольору.

Слово тренера: «Напишіть, будь-ласка, на стікерах образливі слова або вислови (вирази), якими Вас називали раніше або називають тепер. Ці слова Вам не подобаються, викликають гнів, образу або інші негативні емоції».

Потім тренер збирає стікери та перемішує їх. Кожен учасник прикріплює один із стікерів собі на груди.

Тренер пропонує запитання для обговорення:

• Які емоції виникли у Вас в зв’язку із змістом стікера?

• Як Ви вважаєте, чому люди вішають один одному ярлики?

• Чи легко змінити ярлик, який Вам начепили?

• Яким чином ярлики впливають на спілкування та, відповідно, на соціально-психологічний клімат?

Наприкінці вправи тренер роздає учасникам по одній медалі. В середені медалі кожен учасник повинен написати про себе щось найкраще.

Потім учасники надівають медаль на шию. Кожен по черзі зачитує написане.

Слово тренера: «Ярлики, які ми чіпляємо на інших людей, перешкоджають ефективному спілкуванню. Кожен із Вас вважає, що ці слова образливі та неправдиві. Ви не повинні на них звертати увагу. Якщо Ви позбулися певного ярлика, то повинні подумати про те, що ніколи не будете чіпляти ярлики іншим людям; при спілкуванні будете звертати увагу на позитивні якості людини та толерантно ставитися до оточуючих».

Тренер проходить по колу з кошиком і пропонує кожному учаснику порвати свій ярлик та викинути його.

До уваги тренера!

Тренер повинен завчасно підготувати медалі.

Якщо виникають труднощі у заповненні медалі, тренер пропонує учасникам заповнити медалі один одному.

Наприкінці вправи тренер може використовувати заздалегідь підготовлені слайди з даної теми з метою підвищення усвідомлення негативного впливу ярликів на ефективність ділового спілкування.

19. Вправа «Я формую соціально-психологічний клімат» (20 хв.)

Мета: визначити напрямки роботи та заходи з формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі співробітників.

Хід вправи: Тренер об’єднує учасників в 2 групи. Перша група - керівництво установи виконання покарань; друга - співробітники.

Слово тренера: «Кожна група отримує завдання визначити напрямки роботи та відповідні заходи, які можна реалізувати в установі виконання покарань з метою формування позитивного соціально-психологічного клімату. По закінченню роботи в групах представник кожної з них буде

презентувати результати роботи».

Для презентації результатів роботи представник від кожної групи підходить до плакату (додаток Н). Перша група вписує напрямки роботи всередині сонця, а заходи - на його променях. Друга група вписує напрямки роботи в середину квітки, а заходи - на її пелюстках.

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

До уваги тренера!

Тренер звертає увагу учасників на додаток 23, в якому зазначені напрямки та заходи, спрямовані на формування позитивного соціально- психологічного клімату в колективі співробітників.

20. Підведення підсумків дня: «Мої думки» ( 10 хв.)

Після закінчення роботи над малюнком тренер пропонує висловити свої враження від роботи сьогоднішнього дня (або двох днів). Можна просто по черзі розповісти про свої емоції та враження, про інформаційну наповненість, сказати комплімент, висловити побажання учасникам і тренеру тощо.

До уваги тренера!

Тренер самостійно обирає форму проведення роботи з метою отримання зворотного зв’язку.

Як варіант: продовжити речення - «Сьогодні я зрозумів (-ла)», «Я хотів (-ла) би...», «Я відчуваю...», «Я вважаю, що...». Зазначені речення можна продовжити з точки зору власного внеску в напрямку покращення соціально – психологічного клімату в своєму колективі.

**ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ ІІІ**

Нами була розроблена дводенна Тренінгова програма «Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників соціальних установ».

Мета тренінгу: покращити соціально-психологічний клімат в колективі.

Головні завдання тренінгу:

• сформувати в учасників тренінгу свідоме ставлення щодо важливості та необхідності формування позитивного соціально-психологічно- го клімату в колективі співробітників;

• сформувати в учасників розуміння понять «соціально-психологіч- ний клімат», «конфлікт», «толерантність»;

• ознайомити з теоретичною інформацією щодо ознак сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату; факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату;

• сприяти розвитку: - навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі; - навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях;

• мотивувати учасників на використання набутого досвіду в своїй практичній діяльності.

Цільова группа: персонал органів та установ соціальних служб.

Програма складається з двох модулів:

Модуль № 1. Соціально-психологічний мікроклімат в колективі співробітників, складається з 18 вправ двох перерв та обіду. Загалом для проведення першого модулю знадобиться, приблизно 8 годин.

Модуль № 2. Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників, складається з 20 вправ двох перерв та обіду. Загалом для проведення другого модулю знадобиться, приблизно 8 годин.

**ВИСНОВКИ**

1. Вивчення поняття соціально-психологічного клімату (СПК) показало, що сприятливий СПК характеризується оптимізмом, спілкуванням з довірою, почуттям захищеності, безпекою і комфортом, взаємною підтримкою, теплотою та увагою у відносинах, міжособистісною симпатією, відкритістю комунікації, впевненістю, бадьорістю, можливістю вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок в розвиток організації, робити помилки без страху покарання і т.д. Характер комунікацій в організації виступає в якості фактора СПК. Керівник може істотно вплинути на характер міжособистісних відносин в робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи, тобто соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому.
2. Проаналізували сучасні методи вдосконалення соціально-психологічного клімату також в роботі виявили методи дослідження соціально-психологічного клімату. Як правило, метою вивчення соціально-психологічного клімату є виявлення проблем в колективі. Основними методами вивчення соціально-психологічного клімату є анкетні опитування, спостереження, бесіди. Як правило, всі ці методи є взаємодоповнюючими. В даний час існує досить багато готових інструментів для визначення соціально-психологічного клімату в колективі.;
3. Головними методами діагностики соціально-психологічного клімату в цій роботі були: анкетування для визначення рівня соціально-психологічного клімату в колективі, воно складається з 16 питань які допомагають оцінити не тільки рівень соціально-психологічного клімату та атмосферу в колективі в цілому, ще одним методом дослідження соціально психологічного клімату була методика соціологічного дослідження, саме вона допомогла ;

– Аналіз соціально-психологічного клімату колективу соціальної установи показав що в організації є середній рівень корпоративної культури. У працівників компанії переважає «помітне зневіру» щодо роботи, а також щодо комунікації. Ще слабкіше показники по мотивації персоналу і моралі, також ми виявили що:

5 чоловік а це (29%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на сприятливому рівні;

8 чоловік (47%) думають, що соціально-психологічний клімат в колективі має сприятливий нестійкий рівень;

3 людини (18%) вважають, що соціально-психологічний клімат в колективі на середньо сприятливому рівні;

1 людина (6%) думає, що соціально-психологічний клімат в колективі на несприятливому рівні;

– розробили тренінгову програму щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі головною метою програми є: покращєння соціально-психологічного клімату в колективі.

Головні завдання тренінгу:

• сформувати в учасників тренінгу свідоме ставлення щодо важливості та необхідності формування позитивного соціально-психологічно- го клімату в колективі співробітників;

• сформувати в учасників розуміння понять «соціально-психологіч- ний клімат», «конфлікт», «толерантність»;

• ознайомити з теоретичною інформацією щодо ознак сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату; факторів формування позитивного соціально-психологічного клімату;

• сприяти розвитку: - навичок ефективної поведінки для досягнення згоди в групі; - навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях;

• мотивувати учасників на використання набутого досвіду в своїй практичній діяльності.

Цільова группа: персонал органів та установ соціальних служб.

Програма складається з двох модулів:

Модуль № 1. Соціально-психологічний мікроклімат в колективі співробітників, складається з 18 вправ двох перерв та обіду.

1. Вітання, слово тренера;

2. Вправа «Знайомство»;

3. Мозковий штурм «Правила»;

4. Вправа «Мої очікування і побоювання»;

5. Вправа «Інтерв’ю»;

6. Вправа «Снігова куля»;

7. Гра-рухавка “День народження”;

8. Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний мікроклімат у колективі»;

9. Рольова гра «Погода»;

10. Вправа «До кошика»;

11. Вправа «Асоціації»;

12. Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, динаміка, структура»;

13. Відеоурок «Типи конфліктних особистостей»;

14. Парна рольова гра «Знайди вихід»;

15. Гра-розминка «Компліменти»;

16. Відеоурок «Техніки виходу з конфлікту»;

17. Вправа «Мій настрій»;

18. Вправа «Калейдоскоп подій».

Загалом для проведення першого модулю знадобиться, приблизно 8 годин.

Модуль № 2. Формування соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників, складається з 20 вправ двох перерв та обіду.

1. Слово тренера

2. Вправа «Інсайт»

3. Вправа «Гербарій якостей»

4. Вправа «Контраст»

5. Рухлива гра «Емпатійні рухи»

6. Мозковий штурм «Що впливає на формування соціально- психологічного клімату»

7. Вправа «Вітання»

8. Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально- психологічного клімату»

9. Вправа-обговорення «Що сприяє формуванню позитивного соціально- психологічного клімату у колективі співробітників»

10. Діагностичний малюнок «Бар’єри»

11. Вправа «Безлюдний острів»

12. Вправа «Коло-трикутник-квадрат- спіраль»

13. Розминка «Десерт» 5хв. свіжі банани

14. Вправа «Катастрофа»

15. Анкета «Досягнення групової згоди» бланк анкети, маркери

16. Рольова гра «Корпоратив»

17. Вправа «Спотворений малюнок»

18. Вправа «Ярлики»

19. Вправа «Я формую соціально- психологічний клімат»

20. Підведення підсумків роботи: «Мої думки»

Загалом для проведення другого модулю знадобиться, приблизно 8 годин.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

|  |
| --- |
| 1. Андреева Г.М. Социальная психология. –М.: МГУ, 1980. –416 с. |
| 1. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Современная социальная психология на Западе (теоретические направления). –М.: МГУ, 1978. –271 с. |
| 1. Богомолольцев А. Социально-психологический климат коллектива: понятие и методы анализа. // Менеджмент. - 2004. - №8. - С. 19-25. |
| 1. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 2003. - 207 с. |
| 1. Большой економический словарь. 1900 терминов / под ред. А. Азри- лияна. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с. |
| 1. Буева Л.П. Человек: деятельность и общение. –М.:Наука, 1978. –234 с. |
| 1. Вебер М. Избранные произведения. –М.: Прогресс, 1990. –804 с. |
| 1. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персо-налом в умовах економічної кризи / Л.Войтенко // Управління розвитком. – 2010. – № 13(89). – С. 105-106. |
| 1. Гибш П., Форверг М. Введение в марксистскую психологию. –М.: Прогресс, 1972. –296 с. |
| 1. Глоточкин А. Д. О понятии, признаках и функции первичного колектива / А. Д. Глоточкин // Краеведческая психология. – 2002. – Вып. 1. – С . 25-27. |
| 1. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні / Г. О. Горбань // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С Сковороди. Психологія. – 2012. – Вип. 44. – Ч. 1. – С. 38-49. |
| 1. Горностай П. П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм : збірник статей : 21.03.15 / Горностай Петро Павлович. – Київ : Міленіум, 2015. – С. 113–126. |
| 1. Гофман Э. Представление о себе в повседневной жизни. –М.: МГУ, 1999. –318с. |
| 1. Гришанина Н.В. Психология конфликта. –СПб.: Питер, 2000. – 464 с. |
| 1. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии общения. –М.: Просвещение, 1987. –207с. |
| 1. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. - М.: Мысль, 1979.-60с. |
| 1. Донцов А.И. Психология коллектива. — М.: МГУ, 1984. — С. 44—48. |
| 1. Донцов А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. М.: Изд - во МГУ, 1984. - 208с. |
| 1. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность, конфликт, гармония. - К., 1987. |
| 1. Еникеев М.И. Общая и социальная психология. Энциклопедия. –М.: ПРИОР, 2002. –560 с. |
| 1. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов. –М.: НОРМА, 2002. –624 с. |
| 1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 1999. –584 с. |
| 1. Кибанов А. Я. Конфликтология / А. Я Кибанов, И. Е. Воржейкина, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова ; под ред. А. Я Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 302 с. |
| 1. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посіб. - К., 1992. |
| 1. Корнелус Ж., Фэйр М. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты: Пер. с англ. - М.:АО «Стрингер», 1992. - 116с. |
| 1. Королев Л. М. Психология управления / Л. М. Корлев. – М. : Дашков и К, 2009. – 188 с. |
| 1. Корченое В.В. Об изучении проблем формирования здорового образа жизни среди молодого поколения // Предупреждение вредных привычек у школьников. — М.: АПН СССР, 1990. — С. 73–82. |
| 1. Кравченко С. А. Социологический энциклопедический толковый словарь. Более 12000 понятий / С. А. Кравченко. – М. : МГИМО-Университет, 2013. – 478 с. |
| 1. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л.: ЛГУ, 1990. – 326с. |
| 1. Ласточкин В.А., Якушев А.Н. Педагогические основы формирования трезвого образа жизни старшеклассников // Предупреждение вредных привычек у школьников. — М.: АПН СССР, 1990. — С. 13–42. |
| 1. Левин Б.М. Родители и распространение наркотической зависимости среди подростков // За здоровый образ жизни (борьба с социальными болезнями). — М.: Институт социологии АН СССР, 1991. — Кн. 1. — С. 86–101. |
| 1. Леонтьев А.А. Общение как объект психологического исследования. Методологические проблемы социальной психологии. –М.: Наука, 1975. – С.106-123 |
| 1. Литвинов В. М. Психологічний клімат та економічні показники : навч. посібник / В. М. Литвинов. – Київ : Рига, 2008. – 102 с. |
| 1. Ложкин Г.В Психологический климат трудового колектива. - К., 1988. |
| 1. Ложкин Г.В. Психологический климат трудового коллектива. –К.: Знание УССР, 1988. – 48с. (Сер.8 «Новое в науке, технике, производстве»; №12). |
| 1. Ломов Б.Ф. Общение как проблема общей психологии. Методологические проблемы социальной психологии. –М.: Наука, 1975. – С.124-135. |
| 1. Лютий В.П. Соціальна робота з групами дітей девіантної поведінки: Навч. посібник. – К., 2000. – 51 с. |
| 1. Майерс Д. Социальная психология: Пер. с англ. - СПб: Питер, 1996. – 684 с. |
| 1. Максимова Н., Мілютина К., Піскун В. Життя та здоров’я. — Київ: Знання, 1998. — С. 138–140. |
| 1. Маслач К. Практикум по социальной психологии. / К. Маслач, Э. Прайнс. – СПб. : Питер, 2000. – 34 с. |
| 1. Межличностное восприятие в группе. /Под ред. Г.М.Андреевой, А.И.Донцова. –М.: МГУ, 1981. – 295 с. |
| 1. Мерлин В. С. Очерк теории темперамента. / В. С. Мерлин. – Пермь: Пермь, 1973. – 129 с. |
| 1. Механізми взаємодії органів державної влади та неурядових організацій у протидії жорстокому поводженню з дітьми. Навчально-методичний посібник. За редакцією Левченко К.Б., Трубавіної І.М. - К.: Юрисконсульт. - 2005. -452с. |
| 1. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. -СПб.: Союз, 2002. –576 с. |
| 1. Москаленко В.В. Соціальна психологія: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 624с. |
| 1. Мур Э,. Психоаналитические термины и понятия: словарь. / Э. Мур, Д. Файн. – М. : Независимая фирма "Класс", 2000. – 193 с. |
| 1. Мухина В. С. Возрастная психология: феноменология развития, детство отрочество. – 2 – е изд. / В. С. Мухина. – М.: «Академия», 1997. – 214 с. |
| 1. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. –М.: Педагогика, 1984. –200 с. |
| 1. Осухова Н. Г. Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях: Учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений. / Н. Г. Осухова. – М.: Изд. центр«Академия», 2005. – 288 с. |
| 1. Павлов И. П. О типах нервной деятельности и экспериментальных неврозах. / И. П. Павлов. – М. : Медгиз, 1954. – 192с. |
| 1. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. – Ленинград : Наука, Ленинградское отделение, 1981. – 192 с. |
| 1. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: Политиздат, 1982. –255 с. |
| 1. ПетровскийА.В., Ярошевский М.Г. Психология: Учебник для студ. пед. учеб. заведений. –М.: Академия; Высшая школа, 2001. –512 с. |
| 1. Питерс Т., Уотерман Р.В. В поисках совершенства. –М.: МГУ, 1994. –196 с. |
| 1. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. – Минск : Юрайт, 2018. – 365 с. |
| 1. Психологические исследования общения. / Под ред Б.Ф.Ломова, -М.: Наука, 1985. –344 с. |
| 1. Психология взаимоотношений в подразделении : учеб. пособие / Калюжный А. С. – Новгород : НХТУ, Факультет военного обучения, 2014. – 36 с. |
| 1. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под ред. проф. В.Н.Лавриненко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 326 с. |
| 1. Рогов Е.И. Психология общения – М.: ВЛАДОС, ‑ 2001. –336 с. |
| 1. Розанова В.А. Психология управления: Учебное пособие. –М.: ЗАО «Бизнес-школа», - 2000. –384 с. |
| 1. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. –М.: Педагогика, 1973. –423с. |
| 1. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб. пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова. – М. : Радио и связь, 1991. – 244 с. 30 |
| 1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь. – 1993. – 189 с. |
| 1. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Питер, 2000. – 32 с. |
| 1. Скитяева И. М. Психологическая защита в структуре личности / Психология субъекта профессиональной деятельности: Сборник научных трудов / Под ред. В. А. Барабанщикова, А. В. Карпова. Вып. ІІ. – М. : 2002. – 163–175 с. |
| 1. Скот Дж. Конфликты. Пути их преодоления: Пер. с англ. - К.: Внешторгиздат, 1991. - 191с. |
| 1. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. –К.: МАУП, 2001. – 168с. |
| 1. Слободчиков В. И. Психология развития человека : Развитие субъективной реальности в онтогенезе / В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев. – М. : Школьная пресса, 2000. – 416 с. |
| 1. Смит М. Дж. Тренинг уверенности в себе. / М. Дж. Смит. – СПб. : Дрофа, 2000. – 174 с. |
| 1. Соломин В. Психологическая безопасность: Учебное пособие / В. Соломин, О Шатрова, Л. Михайлов, Т. Маликов. – СПб. : Дрофа, 2008.–150 с. |
| 1. Социальная конфликтология: Учеб.пособие для студ. высш. учеб. заведений// под ред. А.В.Морозова. – М.: Академия, 2002. –336 с. |
| 1. Стивен  М. Д. Психотерапия характера. / М. Д. Стивен. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 528 с. |
| 1. Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. / Я. Стреляу. – М. :, Академия, 1982. – 112 с. |
| 1. Трошихина Е. Г. Тренинг в развитии жизненных целей / Е. Г. Трошихина. – СПб. : Притер, 2001. – 87 с. |
| 1. Тулупьева Т. В. Особенности психологической защиты в период юности / Т. В Тулупьева. – СПб. : СПбГУ, 2009. – 128 с. |
| 1. Тулупьева Т. В. Психологическая защита и особенности личности в период ранней юности. / Т. В Тулупьева. – СПб.: СПбГУ, 2000. – 119 с. |
| 1. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я.Кибанова, -М.: Инфра-М, 1998. –453 с. |
| 1. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. –М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. –490 с. |
| 1. Философский словарь / Под ред. И.Т.Фролова. –М.: Республика, 2002. –719с. |
| 1. Фрейд А. Эго и механизмы защиты. / А. Фрейд. – М. : Изд-во Эксмо, 2003.–256 с. |
| 1. Фрейд З. Торможение симптом и тревога / Фрейд З. – М. : Академический проект, 2007. – 222–310 c. |
| 1. Шибутани Т. Социальная психология. –Р-на-Д.: Феникс, 2002. – 544 с. |
| 1. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. –М: Наука, 1979. – 384 с. |
| 1. Юнг К.Г. Психологический типы. –Мн. Попури, 1998. –656 с. |
| **Додаток А** |

Реєстраційна картка учасника тренінгу ­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­­\_

Прізвище, ім’я, по батькові \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­­\_

Місце роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада Освіта, спеціальність за фахом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Що Ви очікуєте від роботи в тренінгу? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Таблиця А.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наскільки Ви обізнані щодо: | Не обізнаний (на) | Обізнаний (на) із загальними поняттями | Маю чітке уявлення | Знаю досконало |
| поняття «соціальнопсихологічний мікроклімат» |  |  |  |  |
| основних ознак позитивного соціальнопсихологічного мікроклімату |  |  |  |  |
| поняття «конфлікт» |  |  |  |  |
| факторів формування соціально-психологічного мікроклімату |  |  |  |  |
| поняття «толерантність» |  |  |  |  |
| основних завдань тренінгу |  |  |  |  |
| структури тренінгового заняття |  |  |  |  |
| форм роботи, які використовуються в ході тренінгу |  |  |  |  |
| основних аспектів роботи тренера |  |  |  |  |

**Додаток Б**

Інформаційне повідомлення «Соціально-психологічний мікроклімат у колективі»

**Соціально-психологічний клімат** (від грецького слова klima (klimatos) – уклін) – сторона міжособистісних відносин, яка виявляється у сукупності психологічних умов, що сприяють або суперечать продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.

**Соціально-психологічний клімат** - якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

**Соціально-психологічний клімат** - загальна соціально-психологічна характеристика стану малої групи, особливо людських взаємовідносин, які встановлюються в ній. На думку відомого радянського психолога К.К. Платонова, соціальнопсихологічний клімат (як властивість групи) є одним (хоча і найважливішим) з компонентів внутрішньої структури групи і визначається міжособистісними відносинами в ній, що утворюють стійкі настрої групи та від яких залежить ступінь активності у досягненні цілей.

**Сприятливий СПК** характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, відчуття захищеності, безпеки і комфорту, взаємна підтримка, теплота і увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відвертість комунікації, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок у розвиток організації, скоювати помилки без остраху покарання і т.д.

**Несприятливий СПК** характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин у групі, невпевненість, боязнь помилитися або справити погане враження, страх покарання, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати.

**Додаток Г**

Картка 1 Продемонструвати поведінку членів колективу при позитивному соціально-психологічному кліматі. Учасники самостійно обирають собі ролі та узгоджують їх між собою. Картка

Картка 2 Продемонструвати поведінку членів колективу при негативному соціально-психологічному кліматі. Учасники самостійно обирають собі ролі та узгоджують їх між собою.

Рисунок Г.1

**Додаток Д**

Ознаки позитивного соціально-психологічного клімату колективу: Суб'єктивні:

• довіра та взаємовимогливість членів групи один до одного;

• доброзичливість і ділові претензії;

• вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; • відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;

• достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;

• високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги (при потребі); • усвідомлення кожним із членів групи відповідальності за загальний стан справ. Об'єктивні:

• високі показники результатів діяльності;

• низький рівень плинності кадрів;

• високий рівень трудової дисципліни;

• відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоча кожен колектив має своє неповторне обличчя, стиль, інтереси, зазаначені вище ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

**Додаток Е**

**Функції конфліктів:**

За своєю природою конфлікт може бути носієм як конструктивних, так і деструктивних тенденцій, що зумовлює його позитивні та негативні функції.

**До позитивних функцій відносять:**

- сигналізуюча про осередки соціальної напруги - конфлікт дає змогу не тільки з´ясувати невирішені проблеми, а й сприяє відкритому вираженню позицій та інтересів;

- інноваційна - сприяє розвиткові суспільства завдяки трансформації сталих форм, руйнуванню нежиттєздатних структур;

- консолідуюча (інтегративна) - полягає в об´єднанні людей, що захищають власні інтереси, у виникненні інтересу до співпраці;

- активізуюча соціальні зв´язкі - конфлікт інтенсифікує, динамізує взаємодію людей, що позитивно позначається на темпах розвитку суспільства;

- комунікативна - їй передує усвідомлення учасниками конфлікту власних та чужих інтересів; реалізується вона через пошук компромісу, взаємопристосування учасників конфліктної ситуації;

- зняття психологічної напруги - часто саме конфлікт є найефективнішим засобом нейтралізації психологічної напруги між його учасниками, стимулом до пошуку компромісів.

**До негативних функцій відносять:**

- дестабілізуюча - проявляється в порушенні соціального клімату, єдності, стабільності суспільства, окремих його сфер, спільнот, колективів;

- дезінтегруюча - спричиняє послаблення соціальних зв´язків у суспільстві, роз´єднаність, віддаленість його сфер, а також ускладнення пошуку компромісів;

**Продовження до додатку Е**

- аксіологічна - втілюється у загостреному сприйнятті, оцінці цінностей, щодо яких спалахнула конфліктна ситуація, намаганні змінити систему пріоритетів тощо.

Будь-який конфлікт містить в собі загрозу певним цінностям, інтересам суспільства, соціальних спільнот, груп, індивідів, що породжує намагання відстояти, захистити їх різними, інколи й некоректними методами, а це спричиняє новий виток конфліктної ситуації. Тому при їх розв´язанні необхідно враховувати не лише особливості конфлікту, характеристики та інтереси конфліктуючих сторін, а, передусім, причини, що його спровокували.

**Основні позитивні і негативні функції конфліктів у групі:**

**Позитивні функції:**

- розвивальна (вважається, що конфлікт є джерелом розвитку, спонукує до змін, відкриває дорогу інноваціям та ін.);

- регулятивна (можливість розрядити ситуацію, оздоровити взаємини, наблизити партнерів у процесі розв'язання проблеми, вдосконалити і стабілізувати систему відносин та ін.);

- інформаційно-пізнавальна (під час конфлікту люди можуть краще пізнати інших та себе, стимулювати рефлексію і процеси розуміння);

- структурування і згуртування (відбувається процес групування однодумців, структурування соціальних груп);

- стимулююча (понижуючи «синдром покірності», конфлікт стимулює активність партнерів по взаємодії, особистісний розвиток та розвиток групи загалом);

- діагностична (щоб прояснити обстановку і зрозуміти стан справ, іноді корисно навіть спровокувати конфлікт; у критичних ситуаціях конфлікт може виявити невідомі достоїнства і недоліки людей);

**Продовження до додатку Е**

- психотерапевтична (конфлікт знімає напруження, дискомфорт та ін.) **Негативні функції:**

- погіршення психологічного клімату в групі (руйнація міжособистісних відносин);

- зниження привабливості праці, що призводить до зниження її продуктивності;

- неадекватність у сприйманні проблеми і учасників конфлікту;

-послаблення співпраці і партнерства між сторонами як під час конфлікту, так і після нього;

- руйнація форм самореалізації, окремих норм поведінки; - виникнення неадекватних психологічних захистів;

- зростання конфронтаційних проявів у відносинах, спрямованих більшою мірою на перемогу, а не на розв'язання проблеми для обох сторін, пошук альтернативи;

- моральні та матеріальні збитки.

**Додаток Є**

**Інформаційне повідомлення «Конфлікти: види, структура».**

Конфлікт (від лат. зіткнення) – у філософії – крайнє загострення суперечностей; у психології – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, рівня прагнень, домагань тощо.

Види конфліктів:

1. За числом учасників: внутрішньоособистісні; міжособистісні; між особистістю та групою; міжгрупові.

2. За формою прояву: видимий; прихований.

3. За тривалістю протікання: - короткочасний; - тривалий.

4. За характером виникнення: - випадковий (ситуативний); - намірений (спровокований).

5. За результатами: - конструктивний (продуктивний); - деструктивний (руйнівний).

6. За сферою виникнення: - службовий; - побутовий.

7. За посадовим статусом: - горизонтальний; - вертикальний.

У конфлікті розрізняють 6 стадій: передконфліктна ситуація (латентний період), інцидент, ескалація, кульмінація, завершення конфлікту, постконфліктна ситуація.

Структура конфлікту

1. Учасники конфлікту: безпосередні; опосередковані.

2. Причини конфлікту: об’єктивні; суб’єктивні.

**Додаток Ж**

Характеристики поведінки різних типів конфліктних особистостей:

1. Демонстративний

Вони дуже емоційні, розмовляють на підвищених тонах, активно використовують жести, люблять добре виглядати в очах інших. Їх відношення до людей, головним чином, визначається ставленням до них оточуючих. Вони легко долають поверхневі конфлікти, вміло демонструють свої страждання і стійкість, добре пристосовуються до різних ситуацій.

2. Ригідний (негнучкий) У представників ригідного типу проявляється підозрілість та завищена самооцінка. Вони постійно вимагають підтвердження своєї особистої значущості. Такі люди прямолінійні і не гнучкі, часто не враховують нових обставин, які змінюють ситуацію. Недостатньо враховують думки оточуючих. Повага для них сприймається як належне, а неповага – як образа. Представники ригідного типу недостатньо критичні до своїх вчинків, хворобливо образливі, підвищено чутливі по відношенню до дійсних і надуманих несправедливостей.

3. Некерований Представники некерованого типу особистості імпульсивні і недостатньо контролюють себе. Поведінка таких людей є непередбачуваною, вони ведуть себе зухвало і агресивно, часто не замислюються про етичні норми спілкування під час суперечок. Недостатньо самокритичні, часто у своїх невдачах схильні обвинувачувати інших. Не можуть грамотно планувати свою діяльність та планомірно втілювати заплановане в життя, із попереднього досвіду не роблять ніяких висновків.

5. «Безконфліктний» Ця назва оманлива. Конфлікти з представниками цього типу виникають, але вони відстрочені. Їх можна впізнати по манері поведінки: часто підлаштовуються під інших, гнучкі, м’які, поважно ставляться до оточуючих. З ними завжди зручно, але вони не люблять самостійно приймати рішення, перекладають їх на інших, не дають зворотнього зв’язку.

**Додаток З**

Завдання №1

Розіграти ситуацію спілкування, під час якої один учасник отримує роль представника демонстративного типу конфліктної особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

Завдання №2

Розіграти ситуацію спілкування, під час якої один учасник отримує роль представника ригідного типу конфліктної особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

Завдання №3

Розіграти ситуацію спілкування, під час якої один учасник отримує роль представника імпульсивного типу конфліктної особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

Завдання №4

Розіграти ситуацію спілкування, під час якої один учасник отримує роль представника суперточного типу конфліктної особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

Завдання №5

Розіграти ситуацію спілкування, під час якої один учасник отримує роль представника «безконфліктного» типу особистості; інший - співрозмовника, який повинен продемонструвати ефективну техніку виходу із даної конфліктної ситуації.

**Додаток И**

**Додаток И**

Рекомендації щодо поведінки співробітника в конфліктних ситуаціях

1. Намагатись при любому розвитку подій контролювати ситуацію.

2. Не відповідати на агресію опонента агресивною поведінкою (навіть якщо опонент дуже сердитий, потрібно зосередитись на позитивних моментах, що забезпечить особистий спокій в даній ситуації).

3. Вступити в діалог із опонентом (без напруження).

4. Локалізувати конфліктну ситуацію (залишитись із опонентом сам на сам у спокійній обстановці). 5. Вислухати опонента з приводу того, чим, на його погляд, викликана така його поведінка.

6. Триматися спокійно, не підвищувати тон розмови.

7. Намагатися переключити увагу опонента на інші питання.

8. Роз'яснити опоненту своє бачення даної ситуації.

9. Запропонувати опоненту, по можливості, декілька шляхів виходу з даної ситуації.

10. Після подолання агресивної ситуації ретельно проаналізувати причини, які сприяли її виникненню.

11 . Усунути умови виникнення подібних ситуацій в майбутньому.

**Рекомендації щодо профілактики та розв’язання конфліктів**

Дії співробітника щодо аналізу конфліктної ситуації:

- відокремити привід (зачіпку), який сприяв виникненню конфлікту від справжньої причини;

- визначити “ділову зону” конфлікту, тобто межу “больових” інтересів;

- з’ясувати мотиви вступу людей у конфлікт;

- виявити скерованість конкретних дій учасників конфлікту;

- спрогнозувати наслідки (для колективу і для себе), до яких може призвести конфліктна ситуація в її екстремальному прояві;

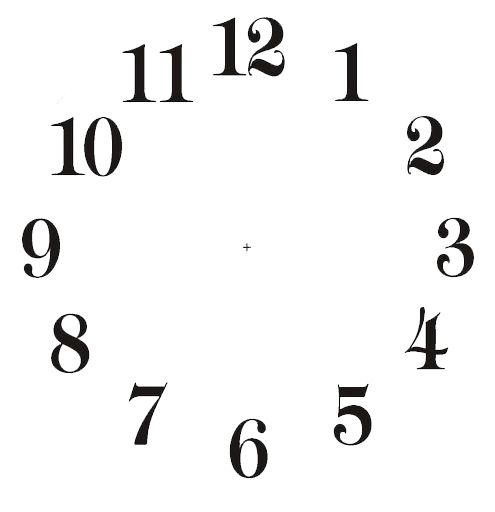
- виробити для себе стратегію дій на випадок непередбачуваних справ.

**Додаток К**

Годинник зустрічей

Домовтеся про зустріч з 12 людьми - кожна людина на окрему годину. Перевірте, чи ви обоє позначили це на своєму годиннику. Призначайте зустріч лише в тому випадку, коли у вас обох дана година вільна.

**Рисунок К.1**



**Додток Л**

Діагностичний блок «Типи поведінки в конфліктах»

Инструкция

Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой из пар обведите кружком вариант А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных варианта могут оказаться для Вас нетипичными; если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью. ОПРОСНИК

1. А. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.

В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.

2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь учесть все интересы - как свои, так и оппонента.

3. А. Обычно я твердо стою на своем.

В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.

4. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны.

5. А. При выработке решения ищу помощи со стороны других.

В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях

6. А. Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека.

В. Я пытаюсь навязать другим свою позицию.

**Продовження додтку Л**

7. А. Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать.

В. Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие.

8. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.

9. А. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.

В. Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад.

10. А. Я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.

В. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.

12. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.

В. Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит.

13. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».

В. Я настаиваю на принятии моих условий.

14. А. Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями.

В. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.

15. А. Иногда я могу утешать других и пытаться сохранить с ними отношения.

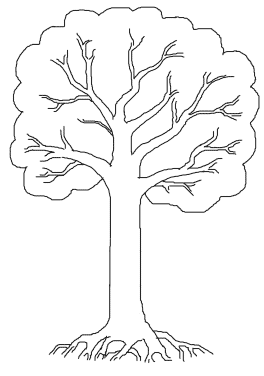
ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ по методу Томаса-Килмена.

**Додаток Н**

**Зображення куточку природи (матеріали до вправи «Гербарій якостей»)**

**Рисунок Н.1**

**Рисунок Н.1**



**Додаток О**

**Фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат:**

1) характер виробничих стосунків того суспільства, складовою частиною якого є даний колектив;

2) зміст, організація та умови професійної діяльності;

3) особливості роботи органів управління та самоуправління організації;

4) характер керівництва;

5) ступінь співпадання офіційної та неофіційної структури колективу;

6) соціально-демографічні та психологічні особливості членів колективу;

7) чисельність колективу тощо.

**Фактори, які суттєво впливають на соціально-психологічний клімат у колективі:**

1. Сумісність членів колективу, під якою слід розуміти сприятливе поєднання якостей співробітників, забезпечує ефективність спільної діяльності та особисту задоволеність кожного. Сумісність проявляється у взаєморозумінні, співчутті, співпереживанні членів колективу один одному. Несумісність проявляється у прагненні членів колективу уникати один одного, а у випадку неминучості конфліктів – до негативних емоційних станів і навіть конфліктів.

2. Стиль поведінки керівника організації, підприємства.

3. Система заохочень та покарань, яка застосовується в організації, підприємстві.

4. Умови праці.

5. Успішність або неуспішність діяльності в організації, на підприємстві.

6. Обстановка в сім'ї, поза роботою, умови проведення вільного часу.

**Додаток П**

**Інформаційне повідомлення «Фактори формування соціально-психологічного клімату»**

Фактори формування Соціально-психологічного клімату

Фактори макросередоища

Фактори мікросередоища

Фактори макросередовища:

• соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;

• суспільно-політична ситуація в країні;

• економічна ситуація в країні;

• рівень життя населення;

• організація життя населення;

• соціально-демографічні фактори;

• регіональні та етнічні фактори;

• особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;

• соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація тощо.

Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікросередовища.

Фактори мікросередовища - це матеріальне і духовне оточення особистості в колективі.

Фактори мікросередовища:

• особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;

• стиль керівництва керівника колективу.

**Продовження додатку П**

• комплекс технічних, санітарно-гігієнічних, організаційних елементів;

• характер офіційних та організаційних зв’язків між членами колективу;

• наявність товариських контактів, співробітництво, взаємодопомога.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціальнопсихологічного клімату в колективі є:

- зміст праці та ступінь задоволення людей роботою;

- умови праці та побуту, задоволеність ними;

- ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками;

- стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Психологічний клімат колективу значною мірою залежить також і від рівня психологічної культури керівника та персоналу - від їхніх навичок ділового спілкування, вміння запобігати конфліктним ситуаціям та розв'язувати їх. Ці вміння та навички мають стосуватися таких основних напрямків: взаємодії керівника з підлеглими, взаємодії підлеглих з керівником; взаємодії колег між собою; взаємодії установи в цілому з соціальним середовищем.

Сприятливий клімат переживається кожним співробітником як стан задоволеності взаємовідносинами з колегами, керівництвом, своєю роботою, її процесом та результатом. Це підвищує настрій людини, її творчий потенціал, позитивно впливає на бажання працювати в даному колективі.

Несприятливий клімат індивідуально переживається як незадоволеність взаємовідносинами в колективі, з керівництвом, умовами та змістом праці.

**Додаток Р**

**Таблиця Р.1**

**Що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного мікроклімату у колективі співробітників**

**БЛАНК АНКЕТИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Перелікнапрямків**/**варіанти відповідей | Так | Частково | Ні |
|  | діагностика соціально-психологічного клімату |  |  |  |
|  | консультативна робота із керівництвом установи |  |  |  |
|  | діяльність щодо запобігання та розв’язання конфліктів |  |  |  |
|  | проведення спільних заходів |  |  |  |
|  | гармонізація ділових та особистісних стосунків |  |  |  |
|  | використання системи стимулювання |  |  |  |
|  | індивідуальна робота керівника із співробітниками |  |  |  |
|  | створення умов для згуртування колективу |  |  |  |
|  | організація колективного відпочинку |  |  |  |

**Результати всеукраїнського соціологічного опитування персоналу**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Перелікнапрямків**/**варіанти відповідей | Так | Частково | Ні |
|  | діагностика соціально-психологічного клімату | 38% | 51% | 11% |
|  | консультативна робота із керівництвом установи | 48% | 45% | 8% |
|  | діяльність щодо запобігання та розв’язання конфліктів | 62% | 32% | 6% |
|  | проведення спільних заходів | 62% | 34% | 4% |
|  | гармонізація ділових та особистісних стосунків | 52% | 40% | 8% |
|  | використання системи стимулювання | 62% | 31% | 7% |
|  | індивідуальна робота керівника із співробітниками | 48% | 43% | 9% |
|  | створення умов для згуртування колективу | 74% | 23% | 3% |
|  | організація колективного відпочинку | 63% | 29% | 8% |

**Додаток С**

**Таблиця С.1**

**Результати всеукраїнського соціологічного дослідження**

**Причини виникнення непорозумінь з колегами та керівництвом установи**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Перелік причин | з керівництвом установи % | з колегами % |
|  | неефективний стиль керівництва | 31 | 19 |
|  | прагнення домінувати у спілкуванні | 23 | 27 |
|  | відсутність комунікативних вмінь та навичок | 13 | 25 |
|  | невідповідність думок та поглядів | 25 | 30 |
|  | психологічна несумісність | 9 | 12 |
|  | негативні риси характеру | 9 | 14 |
|  | поширення чуток та недостовірної інформації | 22 | 33 |
|  | різний освітній та загальнокультурний рівень | 12 | 18 |
|  | умови праці | 41 | 27 |

**Додаток Т**

**Рекомендації для досягнення згоди:**

1. Уникайте захищати свої індивідуальні судження. Підходьте до задачі логічно.

2. Уникайте міняти свою точку зору тільки заради досягнення згоди, не намагайтесь уникати конфліктної ситуації. Підтримуйте тільки ті рішення, з якими ви можете погодитися хоча б частково.

3. Уникайте таких методів „зменшення конфлікту”, як голосування, компромісні рішення з метою досягнення згоди при розв’язанні групової задачі.

4. Розглядайте різницю в думках як допомогу, а не як перешкоду при прийнятті рішень. **Роздаткові матеріали до вправи «Катастрофа»**

На думку «експертів», основними речами, необхідними людині, яка потрапила в корабельну катастрофу, є предмети, що допоможуть вижити до прибуття рятувальників.

Навігаційні засоби мають порівняно невелике значення: якщо навіть маленький рятувальний пліт і взмозі досягти землі, неможливо на ньому запасти достатньо їжі та води для життя протягом цього періоду.

Отже, найважливішими є дзеркало для гоління і дволітрова каністра нафтогазової суміші. Ці предмети можуть бути використані для сигналізації повітряним та морським рятівникам. Другим за значенням є такі речі, як п'ятилітрова каністра з водою і коробка з армійським раціоном.

Представлена нижче коротка інформація, яка дається для оцінки кожного предмету, вочевидь, не перераховує всі можливі способи застосування даного предмету, а скоріше вказує на значення даного предмету для виживання.

1. Дзеркало для гоління. Важливо для сигналізації повітряним та морським рятувальникам.

**Продовження до додатку Т**

2. Дволітрова каністра нафтогазової суміші. Важлива для сигналізації. Нафтогазова суміш може бути запалена і буде пливсти по воді для привернення уваги рятувальників.

3. П'ятилітрова каністра з водою. Необхідна для вгамування спраги.

4. Одна коробка з армійським раціоном. Забезпечує основну їжу.

5. Двадцять квадратних метрів целофанової плівки. Використовується для збору дощової води, забезпечує захист від стихії.

6. Дві коробки шоколаду. Резервний запас їжі.

7. Рибальська снасть. Оцінюється нижче, ніж шоколад, тому що в даній ситуації «синиця в руці краще журавля в небі». Немає впевненості, що ви знайдете рибу.

8. П'ятнадцять метрів нейлонового канату. Можна використовувати для зв'язування спорядження, щоб воно не потрапило за борт.

9. Плавальна подушка. Якщо хтось впаде за борт, вона може послужити рятувальним засобом.

10. Репелент, що відлякує акул.

**Додаток У**

**Анкета для учасників групи**

Мета: аналіз власної поведінки та поведінки колег під час досягнення групової згоди.

Слово тренера: «Нижче перераховано декілька принципів роботи людини в групі. Оцініть, наскільки Ви особисто дотримувались цих принципів під час виконання вправи. Після цього кожен член групи також оцінить Вашу поведінку.

Оцінювання відбувається за 5 бальною шкалою: 5 - в значній мірі проявляється даний принцип; 4 - достатньо часто; 3 - важко сказати; 2 - в незначній мірі; 1- не слідує даному принципу.

**Таблиця У.1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Принципи роботи в групі | Самооцінка | Група про мене | | | | | | | | |
| Уважно слухає кожного, хто говорить |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заохочує участь інших, демонструє розуміння чужих думок |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Орієнтується на розв’язання задачі, спрямовує групу до її цілей, виявляючи відхилення від курсу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Критикує точку зору, а не людину |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Виступає посередником при розходженні думок |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Говорить коротко, цінує час |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Підштовхує, спонукає групу до прийняття рішення |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Намагається добре аргументувати свою точку зору |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Поступається в чомусь своєю точкою зору, узгоджуючи її з думкою інших, для прийняття групового рішення |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Додаток Ф**

**Організація корпоративних заходів**

Важливою частиною своєрідності організації є корпоративні заходи - свята, тренінги, тімбілдінг. Вони є не стільки засобами «розваги» співробітників, скільки інструментами морального стимулювання персоналу, елементами формування внутрішнього іміджу організації. Експерти називають одним із ефективних методів транслювання корпоративних цінностей корпоративні свята.

Корпоративні свята в житті організації відіграють цілий ряд важливих функцій:

- фіксація успіху (у порівнянні від простої процедури підведення підсумків свято підкреслює досягнення, успіхи організації з позитивною спрямованістю);

- адаптація (допомога молодим співробітникам у входженні в колектив);

- виховання (процес формування значущих для організації цінностей);

- групова мотивація (процес формування та регулювання відносин в колективі в неформальній позитивній емоційній обстановці, яка запам'ятовується);

- рекреація (необхідне відволікання від трудового процесу, відпочинок, перключення уваги, розвага);

- згуртування (на основі емоційного зближення).

Не менш популярним і відомим засобом неформального корпоративного спілкування і згуртування колектива є тімбілдінг (побудова команди). Командоутворення, як комплексний метод морального стимулювання персоналу, спрямований на покращення взаємодії між співробітниками і на згуртування колективу. колег, отримати емоційну розрядку.

**Додаток Х**

Причини появи чуток і пліток в колективі

• низька корпоративна культура;

• погана поінформованість персоналу;

• недостатня зайнятість деяких співробітників роботою;

• «закритість» керівництва - спілкування тільки з певними співробітниками;

• поява «новачка», який «не вписується» в корпоративну культуру;

• особиста неприязнь по відношення до певного співробітника або ж ворожнеча.

«Використовуйте чутки, коли необхідно вмотивовуати людей на досягнення певних результатів. Прямо про такі речі не завжди скажеш, а через чутки можна впливати на колектив», - говорить автор книги «Чутки, які працюють на Вас» Сергій Беззубцев.

Способи боротьби з негативними чутками:

• усувайте приводи, які викликають плітки, а якщо приводи усунути неможливо - прагніть скоротити їх до мінімуму;

• своєчасно оголошуйте найважливіші новини - розміщуйте інформацію на корпоративній дошці, на web-сайті, робіть розсилку по електронній пошті, повідомляйте на зборах;

• слід чітко визначитися, з ким конкретно треба боротися, адже часто індивідуальна бесіда з головним «пліткарем» дає хороші результати;

• спробуйте знайти і зруйнувати неформальні комунікативні канали, їх організацію, ускладнити передачу інформації;

• відкрито і чесно поговоріть з співробітниками про те, що їх хвилює у житті організації; • мінімізуйте один з факторів виникнення чуток - нудьгу. Якщо співробітники зайняті весь день цікавою, корисною та перспективною роботою - ні часу, ні бажання вести пустопорожні розмови у них просто не буде.

**Додаток Ц**

Поняття «толерантність» та основні риси толерантної людини

Термін «толерантність» зазвичай використовується в медицині та в гуманітраних науках і означає відсутність або послаблення реагування на який-небудь несприятливий фактор в результаті зниження чутливості до його впливу.

Більш знайоме і звичне нам слово «терпимість» означає здатність, вміння терпіти, миритися з чужою думкою.

Розуміння і прийняття іншого передбачає, перш за все, прийняття себе при наявності достоїнств та недоліків, здатність взяти відповідальність за власне життя і прагнення самостійно вирішувати протиріччя.

Толерантність означає, що:

- кожен має право дотримуватися власних переконань і визнає це право за іншими;

- люди по своїй природі відрізняються за зовнішнім виглядом, статусом, мовленням, поведінкою та цінностями;

- люди мають право на життя та збереження індивідуальності і не можуть нав’язувати погляди однієї людини іншій.

Толерантність передбачає готовність прийняття інших такими, які вони є та взаємодіяти на основі згоди.

Інтолерантність - це неприйняття іншої людини, неготовність до співіснування з іншими людьми; інтолерантність проявляється через деструктивну, конфліктну, агресивну поведінку.

Основні риси толерантної особистості (за Ж.Шимкене): прихильність до інших людей; терплячість; почуття гумору; чуйність; довіра; альтруїзм; вміння володіти собою; доброзичливість; неупереджене ставлення; гуманізм; вміння слухати співрозмовника; допитливість; здатність до співпереживання.

Схема гідного виходу з ситуації

**Продовження додатку Ц**

1. Почніть розмову з конкретного і точного опису ситуації, яка Вас не влаштовує: «Коли Ви накричали на мене при колегах.....»;

2. Висловіть почуття, які виникли у Вас у зв’язку з цією ситуацією і поведінкою співробітника (співрозмовника): «Я відчув себе незручно........»;

3. Скажіть колезі (співрозмовнику), як би Ви хотіли, щоб він поводився. Запропонуйте варіант поведінки, який Вас влаштовує: «.....наступного разу я прошу Вас висловлювати свої зауваження не в присутності .......»;

4. Запевніть, як Ви будете поводити себе у випадку, якщо співробітник (співрозмовник) змінить свою поведінку: «.... тоді я буду прислухатися до Ваших зауважень...»

**Додаток Ч**

Соціально-психологічний клімат визначається по показникам:

- задоволеність підлеглих взаємовідносинами:

• всередині організації;

• з колективами других організацій;

• з керівником організації;

• з керівництвом організації в цілому; - задоволеність характером і змістом праці:

• ергономічні та фізіологічні умови праці;

• приміщенням та обладнанням ;

• забезпеченість оргтехнікою, та її якість;

- частота виникнення конфліктних ситуацій; - потенційна плинність кадрів та її причини;

- особиста безпека. - рівень професійної і соціальної активності персоналу:

• позитивна мотивація;

• участь співробітників в управлінні;

• винагорода навчання персоналу;

• кар’єрне зростання відповідно до заслуг;

• планування кар’єри;

• об’єктивність в атестації кадрів;

• відсутність апатії і застою в цих сферах життя; -згуртованість, рівень ціннісно–мотиваційної єдності та мотиви трудової діяльност;

- відчуття економічного благоустрою:

• задоволеність окладом;

• задоволеність гарантованими преміями;

• задоволеність преміями за хороші результати роботи;

- задоволеність системою морального та матеріального стимулювання:

**Продовження додатку Ч**

• справедливість розподілу соціальних благ (матеріальної допомоги, оплати спортивних та оздоровчих послуг, пільгових кредитів);

• справедливість та законність соціальних гарантій (оплата лікарняних листів, компенсацій, страхування);

- стиль керівництва колективом і відношення до нього підлеглих:

• стабільна кадрова політика;

• дотримання прав особистості;

• докладне дотримання вимогам регламентованих документів;

• довіра та повага керівників різних рівнів.

Головним завданням вивчення соціально-психологічного клімату в колективі є виявлення факторів, за допомогою яких можна керувати кліматом та діяти на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі.

Оптимізація СПК в колективі включає в себе:

• управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою );

• оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керуючих кадрів;

• комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;

• психопрофілактика та вирішення конфліктів в організації.

Для оптимізації СПК перш за все необхідно сформувати взаємовідносини довіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього, перш за все, необхідно забезпечити правильне і ефективне спілкування в організації. Головна мета комунікації в організації – досягнення соціальної спільності при збережені індивідуальності кожного її елемента