

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ МЕДИЧНИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра соціальної роботи, педагогіки і логопедії

УДК: 005.32:316.354

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)
на тему: **ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В**
КОМАНДІ ЯК БАЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Виконав: студент 6 курсу, 661М гр.
галузь знань: 23 Соціальна робота
спеціальності: 231 Соціальна робота

Цимарко Михайло Павлович

Керівник: канд. пед. наук, доцент

Чубук Р.В.

Рецензент: канд. наук з держ. управ.,
доцент **Штиршов О. М.**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В КОМАНДІ	7
1.1. Сутність і складові поняття «психологічний мікроклімат» та підходи до його вивчення	7
1.2. Особливості формування позитивного психологічного мікроклімату у колективі	14
1.3. Вплив емпатії на психологічний мікроклімат у колективі	33
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО–ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	44
2.1. Феноменологія лідерства у сфері управління	44
2.2. Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення в управлінні персоналом	49
2.3. Специфіка формування та розвитку управлінських команд	65
Висновки до другого розділу	79
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	80
3.1. Діагностика психологічного мікроклімату в системі управління ...	80
3.2. Розробка та впровадження тренінгової програми щодо формування психологічного мікроклімату у колективі	91
3.3. Рекомендації щодо формування сприятливого психологічного мікроклімату в системі управління	110
Висновки до третього розділу	112
ВИСНОВКИ	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	129

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає у тому, що основне місце в усіх сферах суспільства, державних та комерційних структур, на підприємствах та виробництвах, не зважаючи на високі темпи розвитку технологій, займає персонал. Досягнення поставлених цілей в роботі залежить від кваліфікації, навичок, мотивації та залучення фахівців до вирішення визначених питань. Ефективне виконання трудових обов'язків персоналом напряду залежить від умов праці, стилю керівництва, обраного керівником, рівня згуртованості команди та, як слідство, формування сприятливого психологічного мікроклімату. Психологічний мікроклімат, забезпечується комплексом заходів, які формують умови для ефективної роботи людей.

Сучасні технології зробили можливою ефективну співпрацю людей в різних галузях, часових поясах та державах. Одночасно з цим посилюються і негативні впливи на командну роботу, психологічний мікроклімат та відносини в робочих групах та командах, що впливає на ефективність їх праці. Органічний та сприятливий мікроклімат, допомагає сформувати команду як єдиний, працюючий організм, що здатний ефективно досягати поставленої мети, оптимально використовуючи наявні людські та фінансові ресурси. Згуртована команда не лише ефективно досягає поставлених цілей, але й формує відчуття приналежності до загального успіху. Діяльність окремих особистостей такої команди, формується в синергію, яка експоненційно посилює ефективність роботи на шляху до досягнення встановлених цілей.

Питання формування психологічного клімату не є новим і досліджується вже більше ніж 80 років. Тим не менш, воно стає гостро актуальним в умовах війни росії проти України, коли усталені колективи та команди розділяють кілометри відстані, границі різних держав, а також посилюється психологічний тиск з багатьох різноманітних причин. Наряду з зарубіжними, вітчизняні вчені також проводили дослідження питання підвищення ефективності роботи колективу. В тому чи іншому вигляді, дане

питання досліджували такі вчені, як: Павлова І.І., Базалійська Н.П., Черниш І.В., Бакало Н.В., Балабанова Л.В., Грузіна І.А., Дарміць Р.З., Філіпішин І.В., Зудова І.Ю., Ковтун Є.І., Маховка В.М., Пушкар З.М, та інші. До кінця не вивченим залишилося питання практичного формування психологічного мікроклімату в складних психосоціальних умовах, що впливають на поведінку людей у соціальному середовищі.

Обрана тема дослідження набуває особливо гострої актуальності, оскільки окреслені проблеми, їх соціально–психологічна, педагогічна і практична значущість, потреба в результативному вирішенні, недостатня теоретична розробленість зумовили вибір теми магістерської роботи **«Формування психологічного мікроклімату в команді, як базовий механізм ефективного управління».**

Об’єкт роботи – процес державного управління в соціальній сфері.

Предмет роботи – формування психологічного мікроклімату в команді, як базовий механізм ефективного управління.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та охарактеризувати формування психологічного мікроклімату в команді.

Завдання:

1. Проаналізувати та охарактеризувати понятійно-категоріальний апарат роботи;
2. Охарактеризувати теоретико-психологічні аспекти командоутворення та лідерства;
3. Обґрунтувати впровадження тренінгової програми щодо формування психологічного мікроклімату у колективі;
4. Розробити рекомендації щодо формування сприятливого психологічного мікроклімату в системі управління.

Методи роботи: Мета роботи та вирішення дослідницьких завдань були досягнуті за допомогою комплексного застосування загальнонаукових, емпіричних і спеціальних методів. У магістерській роботі використано такі *загальнонаукові методи*: вивчення, аналіз, синтез, порівняння, узагальнення,

метод абстракції та формалізації; індукції та дедукції тощо. Ці методи застосовувалися для досягнення системності знань, формування теоретичних узагальнень на основі аналізу, виявлення психолого-педагогічних умов, аналітичної обробки джерел дослідження, а також для формулювання висновків та узагальнень, що базуються на отриманих даних.

Наукова новизна полягає у проведеному теоретичному обґрунтуванні для формування психологічного мікроклімату в команді. Дане дослідження дозволило систематизувати та аналізувати різноманітні аспекти психологічного мікроклімату в команді. Окрім того, у роботі використано інтеграцію загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів дослідження, що дозволило отримати комплексний та об'єктивний погляд на проблему.

Теоретична значущість дослідження полягає в розширенні наукового розуміння основних засад, принципів та етапів командо утворення. Це дослідження сприяє поглибленню знань про психологічні аспекти впливу психологічного мікроклімату на роботу в команді. Отримані результати дослідження можуть стати базовою основою для подальших теоретичних розвідок у галузі управління, психології, соціальної роботи та послужити основою для формулювання нових теоретичних концепцій щодо ефективного управління в соціальній сфері.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні сприятливого психологічного мікроклімату в системі управління. Отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки програм психологічної підтримки команди, організації та впровадження тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації працівників, а також для розробки рекомендацій щодо. Це дослідження також може дати практичні настанови та рекомендації для самого персоналу команди щодо формування психологічного мікроклімату у колективі. До того ж, висновки та запропоновані шляхи підвищення рівня згуртованості трудового колективу можуть бути використані державними установами та комерційними

підприємствами у подальшій діяльності з метою поліпшення психологічного мікроклімату в команді та підвищення результативності їх праці.

Публікації. Основні положення і результати магістерського дослідження викладено в таких публікаціях автора:

Цимарко М. П. Кадровий менеджмент і сучасні технології управління. Двадцять четверта міжнародна науково–практична інтернет–конференція «Актуальні дослідження в соціальній сфері» с.101

Цимарко М. П. Особливості формування психологічного клімату в колективах органів державної влади. Моголянські читання 2024

Цимарко М. П. Форми та методи активного навчання в контексті розвитку професійної спрямованості майбутніх фахівців. Ольвійський форум 2024

Структура роботи. Магастерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 133 найменувань із яких 75 іноземні джерела. Додатки викладено на 15 сторінках. Текст магістерської роботи викладено на 144 сторінках із яких 116 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В КОМАНДІ

1.1. Сутність поняття сприятливого соціально–психологічного клімату

Ефективність управління сучасними організаціями значною мірою залежить не лише від урахування їхніми керівниками психологічних особливостей індивідуальних об'єктів управління (соціальних позицій та ролей окремих працівників установ, особливостей мотивації їхньої діяльності та поведінки), а й від уміння управлінського персоналу діагностувати психологічні характеристики групових об'єктів управління, зокрема враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток.

Вплив емоційної атмосфери колективу на особистість може бути двояке: стимулююче або гальмує, тобто стримувати творчу ініціативу, активність й енергію людини.

Дослідження клімату мають довгу історію в галузях промислової та організаційної психології вперше було використано в промисловому контексті Левіном, Ліппітом і Уайтом наприкінці 1930-х років [119, 120]. Клімат являє собою відносно однорідний набір вірувань і уявлень щодо організації, тоді як теорія клімату головним чином зосереджена на процесі, через який відбувається така однорідність [120, 121]. Теорія клімату значно розвинулася за останні сорок п'ять років, що впливає зі структурного підходу, де організаційні виміри (наприклад, ієрархія та розмір) вважалися домінуючими факторами клімату [121, 123]. З того часу теорія психологічного клімату та фокус його досліджень розвинулись до підходу сприйняття, де людина сприймалася як основний фактор формування клімату. Пізніше ці підходи, зазнали широкої критики. Саме критика стала поштовхом

для розвитку інтерактивного підходу до формування клімату [121, 123, 124]. Як обговорювалося раніше, два з найбільш ранніх і найбільш критикованих підходів до формування клімату є структурний і підхід сприйняття.

Структурний підхід був спочатку запропонований Пейн і П'ю (1976), які стверджували, що клімат є атрибутом організаційних характеристик таких як розмір, структура, стиль керівництва та складність систем [121, 124]. Хоча в рамках структурного підходу визнається, що індивідуальна особистість відіграватиме роль у розвитку однорідних установок і сприйняття (тобто клімату), стверджується, що вплив подібних організаційних характеристик і досвіду, що відіграє домінуючу роль [122].

Підхід сприйняття до формування клімату або підхід відбору-приваблення-знищення припускає, що клімат походить зсередини індивіда. Згідно з цим підходом, особа є джерелом клімату, накладаючи значення на організацію та її компоненти [121, 122].

Структурний і підхід сприйняття піддавалися критиці [121, 122] за те, що кожен з них розглядає лише одну сторону відносно складного процесу (тобто створення однорідних переконань і уявлень). Організації та особи складні та динамічні, змінюються та еволюціонують з часом, щоб відобразити взаємодію, яка відбувається між двома [121]. Розглядати лише одну сторону цього процесу надто спрощено. Більш відповідним підходом є інтерактивний підхід.

Інтерактивний підхід до формування клімату є значним прогресом у порівнянні зі структурним і підходом сприйняття, оскільки він усуває багато основних критичних зауважень, зроблених щодо кожного з попередніх підходів [121]. Цей підхід стверджує, що через взаємодію між людиною та її оточенням створюється спільний набір сприйняття або клімат. В інтерактивному підході клімат визначається як сукупний ефект взаємодії між характеристиками людини та організації. Клімат створюється завдяки взаємодії між членами організації та обміну інформацією через спілкування

[121]. Тому через різні спільні переживання та розмови створюється спільний набір значень.

Концепція психологічного клімату визначається як багатовимірною конструкцією, що представляє спільне індивідуальне сприйняття [125], яке є відносно однорідним, стійким і стабільним у часі [121, 122].

Психологічний клімат спрямовує поведінку з метою досягнення цілей організації [126; 127; 128; 122] і є набором уявлень, які описують досвід, а не афективну реакцію, як у випадку із задоволенням від роботи [125].

Аналіз різних точок зору на зміст поняття соціально-психологічного клімату дозволяє зробити висновок, що він являє собою поліфункціональне соціально-психологічне утворення, яких опосередкується будь-яка діяльність колективу (групи). Специфіка його полягає в тому, що він являє собою інтегральну й динамічну характеристику психічних станів всіх членів колективу. Сформовані в колективі відносини, виступаючи як об'єктивні умови трудової взаємодії й спілкування, чекають від людини не будь-якого, а цілком певного стилю поведінки. Емоції одного члена групи певним чином мотивують поведінку інших членів, направляючи їх не тільки на здійснення цілей діяльності, але й на усунення небажаних впливів.

Структура соціально-психологічного клімату визначається системою сформованих у колективі відносин між його членами й може бути охарактеризована елементами, що представляють собою синтез суспільних і міжособистісних відносин. Через суспільні відносини розкривається соціальний зміст особистих відносин людей у колективі. Це виробничі, політичні, правові, етичні, естетичні відносини, Міжособистісні відносини – це організаційно-технологічні взаємодії, статусно-ролевий взаємозв'язок, адміністративно-психологічний взаємовплив.



Малюнок. 1.1 Основні складові, психологічного клімату

Отже, згідно з термінологією, що існує у психології, психологічний клімат організації можна визначити як переважний, відносно стійкий психічний стан (настрій) колективу, що відображає особливості його життєдіяльності. Як синонім цього поняття в психології часто використовують поняття морально-психологічний клімат, соціально-психологічний клімат, моральна атмосфера, духовна атмосфера тощо.

Ми розглядаємо психологічний мікроклімат, як багатогранне явище, яке має різноманітні прояви, або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями.

Одним із критеріїв, який покладено в основу такої класифікації й, відповідно, в основу побудови структури психологічного мікроклімату, є показник «ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу». Посилаючись на цей критерій, можна виокремити чотири структурних елементи психологічного клімату, що відображають ставлення членів окремих колективів: до загальної справи; один до одного; до світу в цілому; до самих себе.

Всі прояви психологічного мікроклімату мають два основні параметри:

а) предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками тих чи інших сторін їхньої діяльності);

б) емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю).

Основні структурні елементи психологічного мікроклімату можна відокремити й на підставі іншого критерію – міри репрезентації в ньому психологічних, соціальних і соціально-психологічних проявів. Відповідно у структурі психологічного клімату можна наголосити на таких основних аспектах: клімат відображений в інтелектуальних, емоційних та вольових станах власне психологічному, соціальному та соціально-психологічному.

Психологічний аспект мікроклімату відображений інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів.

Соціальний аспект мікроклімату відображає міру репрезентативності в організації соціальних вимог, які висуває суспільство в певний конкретний період його розвитку. Відповідно, у структурі клімату можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші його види. У кожному з цих видів клімату психологічний аспект може набувати свого специфічного змісту.

Соціально-психологічний аспект відображено інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей.

Психологічний клімат може різнитися за своїм змістом і спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види психологічного клімату: з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю. Клімат із позитивною спрямованістю має назву сприятливого, або здорового, з негативною спрямованістю – несприятливого, або нездорового. Клімат, спрямованість якого чітко не визначена, називається нейтральним. Кожен із цих видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного; (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру.

Для сприятливого психологічного клімату характерні певні суб'єктивні ознаки, що розкривають його внутрішню сутність: довіра і висока

вимогливість членів колективу; доброзичливість і конструктивна критика; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; чуйність і водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу; достатня поінформованість усіх про головні завдання колективу та стан виконання їх, можливість зайняти активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; створення в колективі умов для активної фахової і творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника; задоволеність роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; взаємоповага членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом; уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальший розвиток.

Слід зазначити, що проблема взаємодії довіри між людьми в організації є однією з найактуальніших проблем, що досліджуються нині в організаційній психології.

Такий внутрішній психологічний клімат у колективі зумовлює й відповідні об'єктивні (зовнішні) показники сприятливого психологічного клімату, зокрема це: високі результати діяльності установ; міцна трудова дисципліна; низька плинність кадрів; відсутність напруженості, конфліктності в колективі (як по горизонталі колективу, так і по його вертикалі).

Для несприятливого психологічного клімату в колективі характерні протилежні ознаки: члени таких колективів байдуже ставляться один до одного до колективу в цілому; надмірна підозрілість до членів колективу; песимізм особистості; прояв неповаги та недовіри до членів колективу; демонстрація холодності та скритності у відносинах; прояв невпевненості; не хвилюються за стан справ; небажання виявляти власний особистісний потенціал; демонстрація дратівливості з будь-якого незначного приводу;

конфліктність та напруженість у відносинах; «відпрацьовують» необхідні години, не виявляючи інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується; небажання зрозуміти та прийняти іншу точку зору.

Окрім того, несприятливий клімат знижує продуктивність на 20% і здатний спричинити порушення психологічної безпеки особистості. Однією з найскладніших і водночас тонких сфер суспільної діяльності є колективна взаємодія, яка може бути здійснена в різних сферах діяльності особистості, кожна з них має свої погляди, цінності, моральні та психологічні установки [17].

Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, про те є нестійким і в будь-який момент може схилитися в той чи інший бік.

Психологічний клімат будь-якого колективу є своєрідною екологічною характеристикою, яка забезпечує ефективну взаємодію колективу в цілому і зокрема кожного його члена з оточенням. Виходячи зі структури психологічного клімату, яка охоплює такі чотири напрями – ставлення членів колективу до спільної справи, один до одного, до світу в цілому та до самих себе, можна говорити про значення психологічного клімату є процесі управління колективами.

1.2 Особливості формування позитивного мікроклімату у колективі

Китайське прислів'я говорить: «За здатною людиною завжди стоять інші здатні люди». Правда полягає в тому, що робота в команді лежить в основі великих досягнень. Питання в тому, чи ми визнаємо цей факт і чи станемо кращими командними гравцями. Ви не можете зробити нічого справжнього цінного поодиноці. Це Закон значущості. Я закликаю вас згадати один, дійсно важливий вчинок в історії людства, який був здійснений самотньою людиною. Немає проблем, які ми не могли б вирішити разом, і дуже мало таких, які ми могли б вирішити самі [19].

З давніх часів люди об'єднувались задля досягнення великих цілей, які було неможливо досягнути наодинці. Так, наприклад, формувались команди для полювання на мамонтів. Самому неможливо зробити велику справу, а необхідність об'єднуватись диктується самим життям.

Розглянемо різні об'єднання людей для досягнення цілей. Так, групою можуть вважатися об'єднання людей, які працюють разом для досягнення індивідуальних цілей, які співпадають в даний проміжок часу і над якими вони працюють спільно. Незважаючи на те, що групи працюють над окремими цілями, їхні учасники мають спільні інтереси або щось, що їх об'єднує.

Ми розглядаємо групу як зібрання людей, які координують свою роботу, а командою є група людей, об'єднаних спільною метою. Незважаючи на подібність, ці два поняття істотно різняться, коли йдеться про прийняття рішень та спільну роботу.

Учасники робочої групи незалежні один від одного та несуть лише індивідуальну відповідальність. З іншого боку, учасники команди несуть колективну відповідальність і тісно взаємодіють під час вирішення проблем. Ця динаміка визначає спосіб виконання завдань та загальний рівень взаємодії.

Розглянемо умовний поділ груп на два типи в залежності від ступеня формалізації відносин. Такий поділ виокремлює формальні та неформальні групи. Формальні, групи створюються офіційно задля виконання конкретного

завдання організації та мають чітку структуру та ієрархію. Неформальні команди формуються спонтанно або природно на основі спільних інтересів та цінностей. Кожна з них має свої відмінності, проте всі вони мають спільні переваги і недоліки.

Розглядаючи обидві структури, ми розуміємо що кожна з них має свої переваги і недоліки які можуть бути використані в залежності від потреби та наявної ситуації.

Таким чином, групи краще підходять для тимчасових відносин, оскільки учасники в них зосереджені на досягненні індивідуальних цілей, які працюють паралельно; групові відносини є тимчасовими робочими відносинами, для організації короткострокових проєктів чи консультаційних послуг.

Групи відмінно забезпечують ефективність при зосередженні на індивідуальному внеску кожного учасника в загальну справу, яка проявляється при розгляді загальних цілей групи. Оскільки групи зосереджені на індивідуальній роботі, вони також зосереджені на особистісному розвитку.

Незважаючи на те, що робота в групі має свої переваги, у неї є певні недоліки. Групи зосереджені на індивідуальній роботі та кар'єрному зростанні, але при цьому не мають усіх переваг роботи в команді. Серед таких недоліків виділяються відсутність командної згуртованості та прив'язки роботи до загальних цілей. Люди в групах можуть втрачати зв'язок між собою, оскільки їх учасники працюють індивідуально, а формуванню команди приділяється недостатньо часу, що, як слідство, може викликати проблеми з обміном інформацією.

Групи не переслідують загальну мету організації, а відсутність командної роботи ускладнює досягання цілей та завдань організації. Результатом такої організації праці ми отримуємо, окремих експертів, що працюють над однією справою, а не команду експертів, працюючих задля досягнення успіхів в конкретному питанні.

Саме через вищезазначені недоліки деякі організації віддають перевагу командній роботі. У зв'язку з цим важливо також розуміти переваги та недоліки командної роботи.

На нашу думку, колектив є соціальною групою, що об'єднана спільною діяльністю, цілями, цінностями та емоційними зв'язками. Це форма розвитку групи, де індивідуальні інтереси підпорядковуються загальним цілям.

Ключовими характеристиками колективу є робота над досягненням загальної мети. Існує спільна система цінностей, норм і правил поведінки. Між членами колективу існують міцні емоційні зв'язки, почуття єдності та взаємопідтримки. Колектив здатний до саморегуляції та саморозвитку. Члени колективу об'єднуються професійними, моральними, правовими, особистими, організаційними зв'язками. Структура відносин в колективі багаторівнева.

Перший рівень структури формують формальні (регламентовані) відносини. В колективі ці відносини зумовлені поділом праці між її членами, їх офіційними обов'язками та правами. В межах цієї структури кожен член колективу, виконує конкретні функції та взаємодіє з іншими членами колективу. Характер взаємовідносин на цьому рівні обумовлений як особливостями виробничого процесу, так і адміністративно-правовою регламентацією, зафіксованою в офіційних положеннях, інструкціях, наказах та інших нормативних актах.

Другий рівень структури утворюється відношенням членів колективу до виробничої діяльності, що ними реалізується, її цілей, задач, принципів, на яких вона будується, мотивації діяльності, її соціального змісту для кожного робітника.

На третьому рівні представлені міжособистісні відносини, опосередковані змістом виробничого процесу, його цілями, задачами, прийнятими в колективі підприємства, принципами та ціннісними орієнтаціями.

Четвертий рівень включає міжособистісні стосунки, для яких зміст спільної діяльності не є визначним, а головну роль відіграють симпатії, антипатії, повага, неповага та інше.

Ми розуміємо поняття команда, як особливий високоорганізований вид групи, об'єднаний спільною метою та відповідальністю за її досягнення. Команда відрізняється високим рівнем взаємодії, довіри та взаємодопомоги між членами.

Команди працюють для того, щоб вирішувати проблеми, покращувати процеси, створювати нові продукти та виконувати інші різноманітні функції. Так, за характером діяльності команди поділяють на виробничі, проєктні, самоврядні та віртуальні. Виробничі команди займаються безпосереднім виробництвом товарів чи послуг. Проєктні команди створюються для виконання визначеної проєктої роботи з обмеженням у часі, ресурсах та людських силах. Самоврядні команди самостійно визначають цілі, планують роботу та контролюють результати роботи. Віртуальні команди працюють віддалено, об'єднуючи людей з різних куточків світу за допомогою сучасних комунікаційних технологій у спробі досягнути великих спільних цілей.

За структурою команди поділяють на функціональні, крос-функціональні та само організовані. Функціональні команди складаються з співробітників одного функціонального підрозділу (наприклад, пенсійне забезпечення). Крос-функціональні команди об'єднують фахівців із різних функціональних областей. А самоорганізовані команди самостійно визначають свою структуру та способи взаємодії.

В залежності від цілей, поставлених перед командою, команда може бути постійною і існувати тривалий час для виконання рутинних завдань, або тимчасовою, для виконання конкретного проєкту. Такі команди можуть бути розформовані після досягнення цілей проєкту.

Робота в командному середовищі має безліч переваг, які зводяться до роботи над одними і тими самими цілями та підтримки учасників у спільному накопиченні досвіду. Багато організацій сповідають саме

командний, а не груповий підхід, оскільки вони розуміють переваги спільної роботи. До таких переваг відносять підвищення продуктивності та прискорене вирішення проблем.

Команди будуються на співпраці та синергії результатів праці. Це сприяє досягненню спільної мети та допомагає з обміном інформацією та підвищенням прозорості організації. Команди сприяють груповій продуктивності та підвищенню ефективності праці. Це пов'язано з тим, що учасники команди підтримують та допомагають один одному, на шляху вирішення загальної проблеми, у зв'язку з чим досягається більша продуктивність праці. Переваги роботи в команді можуть сприяти швидкому розвитку організацій завдяки спільній роботі та обміну інформацією.

Незважаючи на те, що команди мають цілу низку переваг, у них є свої недоліки. Серед інших розрізняють низький фокус на підтримці індивідуального зростання та проблеми з ефективністю. Командна робота сфокусована на досягненні загальних благ, а не на індивідуальному зростанні особистості.

Перевага команд полягає у високій продуктивності, але при цьому вони можуть відчувати труднощі з ефективністю, якщо відсутні правильні організаційні процеси. Це призводить до того, що робота може тривати більше, ніж очікувалося, а терміни виконання можуть значно відставати від запланованих.

Знаючи вищезгадані недоліки команд, зазначимо, що є способи мінімізувати їх вплив за допомогою організації процесів і керівництва. Головним завданням в даному випадку стає забезпечення чіткості в організації процесів, яка стає рушійною силою як команди, так і окремих співробітників

Надзвичайно важливо розрізнити визначення психологічного клімату та факторів, що на нього впливають. Психологічний клімат, насамперед, є персональним ставленням людей до групової діяльності та ставленням один до одного. Одночасно, міжособистісні стосунки можна розділити на

горизонтальні (між співробітниками, між керівниками рівного ступеню керівництва) та вертикальні (між керівником та співробітниками, між керівниками різного ступеню керівництва). В значній своїй частині стосунки розглядаються в контексті двох значних показників психічного настрою. Перший з них емоційний, а інший предметний.

Предметним настроєм називаємо концентрацію уваги та відношення людини до його діяльності. Емоційним настроєм є емоційне задоволення людини. При цьому, емоційна складова може приймати значення емоційно-позитивних, нейтральних та емоційно-негативних стосунків. У спілкуванні вони проявляються як симпатії, антипатії або байдужість.

Сумісно з емоційним і предметним настроєм значними елементами психологічного клімату є ставлення до світу в цілому або ціннісні орієнтації особистості, а також ставлення безпосередньо до самого себе. Перше формується протягом людського життя та не обмежується тільки організацією.

Кожен член організації визначає свою свідомість, сприйняття, оцінку і відчуття власного «я», спираючись на перераховані параметри. Ефективність процесу управління і виконання поставлених задач знаходиться в прямій залежності від психічного стану організації, можливості використовувати свої здібності та резерви. Психічний членів організації можна охарактеризувати наступними показниками: ступенем психологічного включення членів у діяльність; узгодженістю їх зусиль і стосунків; ефективністю діяльності; потенціалами особистостей и організації; можливостями і резервами; перешкодами, що стоять на шляху досягнення цілі; сприятливими перетвореннями особистості та організації в цілому [20]. Одним з найбільш істотних критеріїв сприятливого клімату є повага однієї людини до іншої. У той же час, обов'язковою умовою розкриття потенціалу особистості є спільна відповідальність та вимогливість.

Розглядаючи психологічний клімат, необхідно враховувати складну систему соціально-психологічних відносин, що виникають із зв'язків мікро-

та макросередовища. У результаті психологічний клімат демонструє залежність від будь-яких змін у макросередовищі. Поліпшення психологічного клімату безпосередньо впливає на продуктивність професійної діяльності. При цьому вагомим фактором є встановлення рівня та особливостей розвитку установи чи організації, а також встановлення факторів, що сприяють розвитку та вдосконаленню. Такими чинниками формування психологічного клімату є: організаційна структура установи чи підприємства; характер виробничих відносин, що стосуються організації; умови і значення трудової діяльності; специфіку роботи органів управління та самоврядування; характеристики управлінської команди; рівень збігу офіційної та неофіційної структури закладу; психологічні особливості членів організації; якісні, статеві та вікові характеристики колективу.

Поряд з іншими факторами, що впливають на психологічний клімат, виділяють також: формальну структуру групи; спосіб розподілу повноважень; наявність єдиної мети. Взаємозалежність завдань, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, неузгодженість професійної ролі співробітника, психологічна несумісність учасників спільної діяльності гіпотетично можуть стати причинами конфліктів у групі.

Психологічна здатність до спільної діяльності з оптимальним поєднанням особистісних якостей учасників колективу також є важливим фактором, що впливає на психологічний клімат. У випадку, коли учасники колективу мають схожі якості, їх взаємодія полегшується.

Слід пам'ятати, що в основі психологічної сумісності можуть лежати різні характеристики, які сприяють взаємному доповненню і досягненню цілей і завдань. Результатом сумісності є міжособистісна симпатія взаємодіючих учасників. Вітчизняні вчені виділяють три рівні сумісності: психофізіологічний, психологічні та соціально-психологічні.

Психофізіологічний рівень сумісності заснований на оптимальному поєднанні особливостей сенсорної системи і темпераменту. Такий рівень сумісності особливо важливий при організації спільних процесів. Таким

чином, сангвінік, холерик і меланхолік будуть виконувати завдання з різною швидкістю, що може вплинути на робочий процес і відносини між співробітниками, викликати напругу.

Серед факторів, що впливають на психологічний клімат в організації, найважливішим є стиль керівництва

Як ми зазначили вище, на психологічний мікроклімат в команді впливають глобальне і локальне середовища, фізичний стан членів команди, характер виконуваної роботи, психологічна сумісність членів команди, організація спільної діяльності та рівень комунікативної співпраці. Серед інших, відзначимо стиль керівництва, що безпосередньо впливає на психологічний мікроклімат в команді [9].

Найбільш результативним стилем керівництва вважається адаптивний, тобто той, який має спроможність змінюватися згідно з наявною ситуацією, жоден окремий стиль керівництва не спроможний досягти найвищої ефективності. Звідси доходимо до послідовного висновку, що керівники є ефективними в тому разі, коли вони можуть поводитися в залежності від вимог наявної ситуації [10]. Управління має відповідати стану організації, перспективам її розвитку та особливостям персоналу. Поняття «стиль керівництва» також визначається як «загальні характеристики способу взаємодії керівника з підлеглими», а також «фундаментальна особливість поведінки лідерів по відношенню до підлеглих» [11], або як «звичайний спосіб, у який лідери спілкуються з підлеглими, щоб направляти їх на благо організації».

Узагальнюючи різні визначення поняття стилю керівництва, можна помітити спільність між ними: всі вони характеризують поведінку керівника в системі відносин «керівник–підлеглий». Стиль керівництва є одним з найважливіших факторів, що впливають на мікроклімат в команді. Ефективність управління менеджера визначається характеристиками його діяльності, одним із компонентів якої є його стиль управління. Психологи все більше досліджують цей аспект діяльності керівника. Зокрема, зазначений

проблематиці присвячені наукові праці Курта Левіна, Фреда Фідлера, Тома Мітчела, Пола Херсі, Кена Бланшара, Роберта Блейка та багатьох інших видатних науковців галузі психології [12; 13; 14]. Стиль управління є унікальним для кожного керівника, вони виконують свої професійні функції у притаманному тільки їм, стилі.

Стиль керівництва (від латин. *stylus* – стрижень для написання) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей, це дієвий спосіб, метод роботи, манера поведінки. Треба зазначити, що стиль роботи характерний не лише для керівників, а й для підлеглих. Працівники також мають власний стиль та відношення до виконуваної роботи. Вчені–дослідники даного боку управлінської діяльності визначають зв’язок між стилем, типом керівника та ефективністю діяльності організації, її культурою управління. Це призводить до наступних чотирьох положень:

1) стиль керівництва напряму залежить від способів управління керівника, а тому є тісно пов’язаним з його психологічними особливостями мислення, способами прийняття рішень та манерою спілкування;

2) стиль керівництва – не є вродженою якістю, він формується в процесі діяльності та є змінним

3) суттєвий вплив на стиль здійснюють культурні цінності та традиції організації;

4) зовнішнє середовище (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні чинники тощо вагомо впливають на стиль керівництва [15].

Стиль є нічим іншим ніж системою методів, які застосовуються для управління на постійній основі. Типовість стилю можна визначати як постійне відношення керівника щодо підлеглих під час досягнення мети організації. Також, манера поведінки й методи управління керівника в процесі прийняття та реалізації рішень визначає стиль управління.

Кожному методу управління відповідає певний стиль управління. З цієї точки зору стиль управління визначається як характеристика людських

відносин, або спосіб ділового спілкування керівника з підлеглими в процесі виконання професійних завдань. Його характерними ознаками є форма впливу, ступінь твердості прояву одноосібної волі керівника щодо підлеглих під час управління. За обраним стилем можна визначити риси особистості керівника, адже він підкреслює його індивідуальність. Критерії формування стилю управління – це сила и повнота впливу на підлеглих для досягання кращих результатів діяльності організації. Обраний стиль є «характеристикою діяльності керівника, здатність до ефективної управлінської роботи, а також створення в колективі позитивної атмосфери». Аналізуючи поняття та закономірності вибору стилю управління, виділимо основні фактори впливу на його формування: вимоги щодо компетентності, відповідальності та особистих якостей (мораль, характер, темперамент) керівників; специфічні особливості управлінської системи; характеристика команди (розмір, рівень кваліфікації, взаємовідносини, традиції та цінності). Враховуючи вищезазначені фактори, отримуємо, що стиль роботи визначає не тільки діяльність керівників, а й визначає організаційну систему, до якої належать виконавці.

Функціонально типи управління поділяють наступним образом:

- 1) Впровадження інновацій. Управління здійснюється через новітні способи та методи.
- 2) Установлення мети де керівник встановлює мету на кожному етапі роботи.
- 3) Спільне встановлення мети та цілей, поставлених перед командою.

Поведінковий підхід. Відповідно до цього підходу, результативність управлінської діяльності визначається не тільки особистісними якостями керівника, а й його стилем поведінки та відношенням до підлеглих. Важливим внеском цього підходу в теорію управління стало визначення стилю керівництва, а також виявлення базових загальноуправлінських стилів. Саме тому поведінковий підхід досі відіграє провідну роль у теорії лідерства. Особливістю цього підходу є те, що визначені в ньому стилі керівництва були

відокремлені на основі головного критерію управління у формах реалізації керівником своїх повноважень.

Коли керівник зосереджує владу у своїх руках, не виявляє піклування про підлеглих, бере на себе повну відповідальність за результати та лишає за собою остаточне слово в будь-якому питанні, то виникає авторитарний стиль керівництва. З іншого боку є ліберальний стиль керівництва. Такий керівник делегує надзвичайну кількість своїх повноважень разом із відповідальністю за результати роботи; він не здатний до прийняття самостійних рішень; забезпечує забагато свободи виконавцям; намагається мінімально втручатися в робочі процеси. Золотою серединою між даними стилями керівництва є демократичний стиль.

Для авторитарного керівника притаманне відношення на основі «теорії Х» за Дугласом Мак-Грегором, яка стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні і уникають роботи за найменшої можливості. у людини відсутнє честолюбство, вона намагається уникнути відповідальності за власні дії і тому надає повноваження керівникові; понад усе людина хоче захисту; щоб заставити людину працювати, потрібно застосовувати примус, контроль і погрозу покарання. Як наслідок цього виникає необхідність ретельного контролю над працівниками.

Для демократичного керівника, навпроти, характерним є ставлення до працівників на основі «теорії Y» за Дугласом Мак-Грегором. Теорія Y стверджує, що працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть взяти на себе більше відповідальності і здійснювати самоконтроль та самоуправління. Коли працівники залучені до організаційних цілей, вони використовують самоуправління та самоконтроль; залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети; творче вирішення проблем застосовується частіше, а інтелектуальний потенціал людини використовується ефективніше. Вважається, що працівники отримують задоволення від своїх обов'язків, пов'язаних як з розумовою так і з фізичною працею. Отож, виникає необхідність створення гнучкої системи, де

пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників, а не правила. Мотиватором виступає задоволення від виконаної роботи, а не матеріальна винагорода.

Сучасні керівники підтримують цю теорію і займаються усуненням перешкод для розкриття потенціалу працівників.

Кожен з трьох класичних стилів лідерства має свої відмінні зовнішні прояви. Авторитарні керівники схильні мати суворий вираз обличчя, неприязний тон спілкування, який ізолює його від групи. Демократичним лідерам притаманна більша комунікабельність, доброзичливість, віддача наказів у формі пропозицій. Найважливішим свідченням ліберального стилю часто є відсутність керівної роботи, бажання керівника бути непомітним при спілкуванні зі співробітниками.

Авторитарні лідери зазвичай виконують більше роботи, ніж демократичні лідери. Але при цьому знижується мотивація та якість, з'являється нервозність і агресивна поведінка, як між керівником і виконавцями, так і між виконавцями.

Ліберальному керівництву притаманне зниження як обсягів, так і якості роботи. Часто виконавці самі починають висловлювати незадоволеність таким стилем керівництва. Керівник може бути орієнтований або на роботу, або на людину. Керівник, що зосереджений на роботі, ставить в пріоритет зміст діяльності та дбає про розроблення системи винагороди для покращення продуктивності праці. Керівники, орієнтовані на людину, свою увагу приділяють підвищенню продуктивності праці шляхом удосконалення людських стосунків.

Таким чином, розвиток питань управління та лідерства призводить до наступних результатів:

По-перше, дійсно є деякі особистісні якості, які сприяють виконанню лідерських і управлінських функцій.

По-друге, існують вагомні та послідовні відмінності в тому, як виконуються дані функції. Це проявляється в загальному стилі поведінки

лідера. Проте, виявляється, що не особисті якості і не стиль самі по собі визначають ефективність управлінської діяльності.

Різні стилі підходять для різних управлінських викликів. Тому відповідність стилю і стану є основною умовою ефективної управлінської діяльності. Окрім того, іноді такі ситуаційні фактори можуть відігравати ведучу роль в ефективності керівництва. До них належать: характер управлінської діяльності, тип виконуваних завдань, відносини керівника з підлеглими, рівень комунікації керівника та команди, умови зовнішнього і внутрішнього середовища та ін. В результаті сформувався новий, ситуаційний підхід, мета якого полягає в тому, щоб визначити, які стилі поведінки та особистісні якості найбільше відповідають визначеним ситуаціям.

Найбільш розвиненою та найвідомішою серед усіх ситуаційних концепцій є ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера. Відповідно до цієї моделі існують три основні фактори, які найбільше сприяють поведінці керівника в певній ситуації й водночас характеризують самі ситуації: стосунки між керівником і підлеглими; структура завдання і такі його параметри, як чіткість і визначеність формулювання, структурованість, звичність і зрозумілість; посадові повноваження, що включають нормативний обсяг законної влади, яку має керівник, а також рівень реальної підтримки, яку йому надають підлеглі.

Результати досліджень Фреда Фідлера виявили такі основні закономірності: представники різних стилів відрізняються своєю ефективністю. Лідери, орієнтовані на завдання, характеризуються різким підвищенням ефективності як у найкращих, так і в найскладніших ситуаціях. Менеджери, орієнтовані на стосунки, характеризуються більшою ефективністю з помірним контролем над ситуаціями. Іншими словами, лідери, орієнтовані на завдання, дають найкращі результати в ситуаціях дуже високого і дуже низького контролю ситуації. Менеджери, орієнтовані на

стосунки, спостерігають найкращі результати за допомогою помірною контролю.

Подальші дослідження дозволили більшою мірою узагальнити отримані закономірності та зробити такі висновки: Авторитарне управління оптимальне для умов високого і низького ситуаційного контролю, а демократичне – для умов помірною ситуаційного контролю. Інакше кажучи, авторитарний стиль краще працює у простих та в найважчих ситуаціях управління. Демократичний стиль, менш дієвий у важких умовах, але дає більшу результативність у ситуаціях середнього ступеня складності. Основний внесок ситуаційного підходу в теорію керівництва складається в доведенні того, що стилі управління відрізняються різною адекватністю і дають різну ефективність у різних управлінських ситуаціях, у різних умовах управлінської діяльності.

Відповідно, для того щоб домогтися максимальної ефективності своєї діяльності, що включає дуже різні типи ситуацій, керівник має поводитися по-різному в залежності від наявної ситуації. Іншими словами, управління має бути гнучким, а стиль управління – адаптивним, пристосованим до певних управлінських умов та ситуацій. Тому, чим більшим різноманіттям стилів володіє керівник, чим краще він встановлює відповідність обраного стилю визначеній ситуації тим більшою є ефективність його роботи.

Розглянемо вплив на психологічний мікроклімат у команді на основі трьох класичних стилів керівництва авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарному стилю властиві одноосібне ухвалення рішень керівником та мінімальна зацікавленість до працівника як особистості. Керівник управляє командою через свою законну владу. Він вимагає від підлеглих відповідної покорі. Керівник одноосібно ставить цілі перед підлеглими, ставить завдання і контролює їх виконання. Такий керівник впевнений, що розуміє цілі організації та способи їх досягнення краще за інших.

Рішення начальника носить наказовий характер, підлеглі повинні беззаперечно підкорятися, інакше вони будуть покарані. Статусні символи підкріплюють авторитетну позицію лідера. Він винагороджує і карає співробітників на власний розсуд, без будь-яких фіксованих і загальновідомих критеріїв оцінки. Наявність цих факторів створює негативний психологічний клімат у команді. Авторитаризм негативно впливає на групові стосунки. Деякі підлеглі намагаються прийняти стиль боса інші відгороджуються від зв'язків усередині групи, треті отримують депресивні розлади. Зрозуміло, що працівники негативно ставляться до такого керівника.

В результаті в колективі складається контрпродуктивний психологічний мікроклімат, люди часто працюють на межі можливостей нервової системи, стосунки в команді набувають напружених рис, що легко переростають в конфлікт. Застосування дисциплінарних стягнень може викликати у людини страх і злість і створити негативну динаміку роботи. Наведений стиль керівництва призводить до ненависті роботи та колективу, тому робітники шукають способи уникати і керівника, і виконання обов'язків і колективу. Це призводить до того, що більшість робітників працює під примусом, що в свою чергу призводить до необхідності постійного контролю їх дій.

Демократичний стиль характеризується прагненням лідера приймати зважені рішення та підтримувати інтерес до неформальних міжособистісних стосунків. Менеджери працюють разом з командою, та узгоджують цілі організації з індивідуальними цілями членів команди.

Керівник, оцінюючи роботу підлеглих, керується об'єктивними і загально визнаними стандартами, надає необхідну допомогу членам команди та створює умови для підвищення їх здатності самостійно вирішувати поставлені завдання. Такі лідери відрізняються своєю самокритичністю, комунікабельністю, самоконтролем та рівними відносинами з членами команди. Таким чином вони заохочують до плідної роботи, а покарання використовуються в надзвичайних випадках.

Співробітники, в основній масі, задоволені такою системою управління і зазвичай надають усю можливу допомогу керівникам. Демократичні лідери створюють в команді легку та продуктивну психологічну атмосферу, засновану на довірі, доброзичливості та взаємодопомозі. Даний стиль керівництва підвищує продуктивність, дає людям можливість для творчого та неупередженого вирішення поставлених задач, підвищує їхнє задоволення від виконаної роботи. Наслідками даного стилю керівництва зазначають зменшення кількості прогулів, зниження випадків травматизму на підприємстві, зниження плинності кадрів, підвищує моральний дух, покращує стосунки в команді та ставлення підлеглих до керівника.

Ліберальний стиль керівництва характеризується схильністю лідера уникати прийняття рішень або перекладати це завдання на підлеглих. Такому керівникові байдуже на відносини в середині команди. Зазвичай керівники, що керують подібним образом, надають підлеглим повну свободу дій і дозволяють їм працювати самостійно. З членами команди спілкується доброзичливо, хоча займає пасивну позицію і не проявляє ініціативи. Необхідна інформація надається працівникам лише в разі вимоги, що свідчить про втрачену комунікативну складову. Такі команди, як правило, функціонують без чіткої структури, розподілу завдань, прав та відповідальності за результат.

Керівник оминає регулювання групових відносин, в тому числі не надає як позитивних, так і негативних оцінок роботи. У крайньому випадку ліберальний стиль призводить до фактичної відсутності управління, оскільки керівник цілком відсторонюється від управлінської діяльності. За підлеглими немає контролю, вони приймають самостійні рішення та забезпечують їх реалізацію. Така робота приносить задоволення та дає можливість самовираження, створює позитивну психологічну атмосферу в команді, підвищує рівень довіри між людьми і сприяє добровільному прийняттю зобов'язань.

Ліберальний стиль керівництва призводить до низької продуктивності праці, часто супроводжується розчаруванням і агресією серед членів команди та призводить до розпаду команди. У ліберальних групах зазвичай спостерігається низька трудова дисципліна, часто проявляються неформальні лідери з негативним характером діяльності по відношенню до цілей організації. Саме через це ліберальний стиль асоціюється як неприйнятний.

Особливості особистості керівника, які зумовлюють сприятливий психологічний мікроклімат.

Психологічний мікроклімат – це якісний фактор міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді сукупності умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [21]. Ознаки сприятливого психологічного мікроклімату: довіра між членами команди; повага до індивідуальних якостей особистості; емпатія, – це якість особистості, її здатність емоційно відкликатися на переживання, почуття і психічні стани інших людей.

Емпатія передбачає суб'єктивне сприйняття іншої людини, уміння поставити себе на її місце, проникнення в її внутрішній світ, розуміння її переживань, думок, почуттів [22]; взаємодопомога, при виконанні робочих завдань та поза професійних відносин; відверте почуття гордості за колектив; здебільшого бадьорий, життєрадісний настрій в команді; спільне проведення часу, участь у спільній діяльності; переживання досягнень і невдач колективу як власних; доброзичливе та приязне ставлення до нових членів команди; бажання працювати в команді; справедливе ставлення до всіх членів команди; вільне висловлення думок під час обговорення питань; відсутність тиску керівників на підлеглих; достатня поінформованість членів команди про її завдання і стан справ під час їх виконання; прийняття на себе відповідальності за стан справ у команді кожним з її членів; самопізнання, прагнення до розкриття своїх внутрішніх резервів, унікальності, яка закладена природою в кожній людині.

Саме керівники впливають на психологічний клімат в країні, міністерстві, підрозділі чи команді. Тому лідерам особливо важливо розуміти ті якості, які сприяють здоровим відносинам в команді. Таким чином, доходимо висновку, що найголовнішими якостями лідера, наявність яких дозволяє йому створити здоровий психологічний мікроклімат в команді є: сміливість самовизначення та розподіл обов'язків поміж членів команди.

Уміння спрямовувати ресурси на благо команди та компанії. Намагання не демонструвати дратівливість чи розчарованість результатами при своїх співробітниках. Прагнення уникати догматичних поглядів та вимог у своїй роботі. Трансформує себе, а вже потім команду. Ставиться з розумінням та повагою до думок членів команди. Може адаптуватися відповідно до сильних або слабких сторін своїх підлеглих. Не вразливий до безвідповідальних дій підлеглих. Виховує лідерські якості серед своїх послідовників. Знає як розділяти і вміє передавати відповідальність.

Саме в стилі керівника відображаються його особистісні якості. Великий вплив на стиль справляють культурний рівень керівника, його інтелект і професійний рівень, особливості характеру, темперамент та моральні цінності, вміння уважно ставитися до підлеглих, здатність вести команду за собою. Під час вибору стилю керівництва ефективний менеджер має враховувати власні індивідуальні особливості та спроможності.

Жорсткий стиль ефективний у важких і стресових ситуаціях, де необхідно проявити владність і здатність нести відповідальність за прийняті рішення. Цей стиль ефективний в організаціях з чіткою дисципліною, жорсткою ієрархічною структурою та значними прогалинами в кваліфікації керівників і підлеглих. Жорсткий стиль не буде ефективним у дослідницьких групах, де співробітникам потрібна певна кількість свободи та творчості. При обговоренні спірних питань, що вимагають пошуку нестандартних рішень, жорсткий стиль не принесе бажаних результатів, оскільки тиск на підлеглих спричинить нездатність пошуку нетривіальних рішень. Жорсткий стиль недоцільно використовувати в роботі з молодими фахівцями, вразливими,

педантичними, невпевненими у своїх ділових якостях членами команди. Надмірно жорсткий стиль керівництва підвищує ризик виникнення конфліктів у команді, значно знижується активність, формується пасивне підпорядкування або, навпаки, розпочинається колективний опір, протест і відмова від роботи.

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що керівник надає надмірну свободу своїм працівникам, вони самі вирішують напрям роботи, формулюють виробничі завдання і знаходять способи їх вирішення. Ліберальний стиль можна використовувати винятково в колективах з високим творчим потенціалом і при злагодженому, стабільному виробничому процесі. За умови невмілого використання ліберального стилю керівництва підвищуються ризики невиконання роботи та розпаду команди. Інколи, колектив, як саморегульована система, висуватиме неформального лідера, здатного здійснювати реальне керівництво.

Демократичне управління – такий стиль, в якому керівники приймають рішення на основі декількох підготовлених підлеглими варіантів. Демократичний менеджер ефективно використовує механізми самоуправління всередині своєї команди і часто спирається на неформальних лідерів. Керівник, що обрав демократичний стиль управління формулює вказівки у вигляді постановки загальних задач або загальних напрямків, а підлеглі самі складають перелік конкретних рішень та вибирають шляхи і способи їх реалізації.

Демократичний стиль керівництва можна успішно застосовувати в дослідницьких і творчих колективах. Демократичний лідер виступає у своїй команді як партнер, колега або співробітник, а не як начальник. Необхідно пам'ятати, що демократичний стиль не буде ефективним в ситуаціях, коли ефективний авторитарний метод управління. Лідери нового типу вибагливі до підлеглих, але при цьому турбуються про підлеглих у фінансовому і психологічному плані.

1.3 Влив емпатії на психологічний клімат у колективі працівників організації

Емпатія в психологічній літературі трактується як здатність людини розуміти мир переживань іншого, а також як здатність до співучасті в емоційному житті іншого. Частіше за все, в якості об'єкту емпатії розглядається інша людина, але у ряді досліджень у якості об'єкту емпатії виступає нейтральний предмет, природа або образ мистецтва, антропоморфізовані спостерігачем в процесі сприйняття [23]. Розуміння іншої людини шляхом емоційного вчування в її переживання.

Термін увів у психологію Е. Титченер, який узагальнив ідеї про симпатію, що розвивалися у філософській традиції, і теорії вчування Е. Кліффорда і Т. Ліппса [24]. Індивід здатний усвідомлювати себе та свої переживання через зміст предмета або об'єкта, проектуючи у нього своє «Я». Вчування передбачає засвоєння сприйнятого предмета: в процесі сприйняття через проекцію індивід досягає спільності між собою і предметом. Вчування в іншу людину повинно ґрунтуватися на бажаннях виявити в ньому власні переживання. Спостерігаючи міміку обличчя, у суб'єкта виникає потреба інстинктивно наслідувати їй, що викликає відповідне до неї відчуття, вже знайоме суб'єкту. Відбувається процес вчування впливу. Таким чином, всякий акт пізнання, включаючи і об'єкти природи, і мистецтва, можна звести до самопізнання через об'єктизацію свого «Я» [25].

Багато дослідників дотримувалися тієї думки, що і вчування, і симпатія спрямовані на пізнання внутрішнього світу іншої людини, припускаючи наявність власного досвіду переживань, що по-різному здійснюється в цьому процесі. Відбувається як би співвіднесення цього досвіду з емоціональним станом іншого, що сприймається.

Сучасні дослідники емпатії розглядають дану властивість з трьох аспектів: – як емоційне явище; – як процес розуміння; – як вчування в іншого, в його думки й переживання. Відображаючи найбільш поширене тлумачення

емпатії, Тамотсу Шибутані (1969 р.) визначає орієнтації іншого, співучасть в його переживаннях [26]. Психологи Р. Даймонд і Ю. Бронфенбренер, які досліджували емпатію як розуміння, показали зв'язок цього процесу з емоційними здібностями особистості. Вони трактували емпатію як соціальну сензитивність або соціальний інсайт, тобто здібність індивіда розпізнавати думки та почуття іншої людини. Ці дослідники будували свої експерименти на предиктивному типі емпатії. Їх цікавило, як незнайомі пророкують відповіді один іншого в спеціально організованій ситуації. По словам Р. Даймонда, емпатія здійснюється у даному випадку як «інтелектуальна репродукція внутрішнього світу людини» [30].

Незважаючи на те, що Р. Даймонд і Ю. Бронфенбренер розглядали емпатію як когнітивну здатність розуміти людей, серед виділених ними властивостей, провідними виявилися властивості, що полегшують процес розуміння, пов'язані з емоційністю та мотивацією. «Ті, що розуміють», по Даймонду і Бронфенбренеру, виявлялися також і емпатійними, тобто співчуваючими, товариськими, що допомагають тощо [27].

Г. Олпорт (1961 р.) виділяв ряд процесів, які за його думкою є необхідними для розуміння: розпізнавання та відтворення сенсорних знаків, інтуїція, мислення по аналогії, умовивід.

Джон Флейвелл (1976 р.) створив модель, в якій для розуміння властивостей іншої людини було необхідно знати про існування цих властивостей, вміти використовувати ці знання, володіти здатністю до умовиводу про його властивості, усвідомлювати потреби іншого, а також вміти уявляти та пророкувати досвід іншої людини [29].

Велика кількість трактувань поняття емпатії як явища когнітивного та емоційного викликано тим, що процес розуміння і емпатія пов'язані між собою. Обидва цих процеси є не тільки різними способами пізнання внутрішнього світу людини, але й також мають різну структуру і функцію в поведінці. Так, якщо розуміння – це активний процес пошуку й конструювання людиною смислу повідомлення, тексту, образів, схем,

моделей, символів та інших форм існування знань і інформації, а також інтерпретація і конструювання смислу дій і вчинків інших людей [28], то емпатія – це процес емоційної співучасті в переживаннях інших людей [31].

Емпатичний процес, в основному, характеризується як відгук одного суб'єкту на почуття і переживання іншого. Але, незважаючи на те, що для даного поняття є характерною універсальність, що поєднує певні емоційні стани особистості, деякі закордонні дослідники розділяють співпереживання та співчування як різні способи емоційного реагування: злиття з об'єктом, ототожнювання своїх почуттів з його переживаннями або співучасть в переживаннях іншого при збереженні незалежних почуттів суб'єкта [32].

Дослідниками була виявлена динаміка емпатійного процесу, яка відбувається в наступній послідовності: 1. Співпереживання. 2. Співчуття. 3. Імпульс до сприяння. 4. Реальна дія. При цьому дослідники підкреслювали, що цей процес має тільки один напрямок. В цілому, емпатія є соціально–психологічною властивістю, яка являє собою сукупність соціально–психологічних здібностей індивіда, за допомогою яких дана властивість розкривається як об'єкту, так і суб'єкту емпатії. До низки таких здібностей відносять: здібності емоційної реакції на переживання іншого; здібності розпізнавання емоційного стану іншого; здібності використання засобів взаємодії, що полегшують страждання іншої людини. Існують різні критерії виділення видів і форм емпатії. Як приклади таких критеріїв можна назвати:

1) Модальність провідного компонента в структурі емпатії. Цей критерій має на увазі емоційність, когнітивну і поведінкову сторону емпатії. К. Роджерсом і Труаксом цей компонент визначався як обов'язкова комунікативна частина процесу емпатії, що виражається в здатності передавати партнеру розуміння його переживання або внутрішньої ситуації.

2) Критерій генезису емпатії, на підставі якого виділяється глобальна, егоцентрична і просоціальна емпатія.

3) Критерій диспозиційної емпатії – є підставою особистісної та ситуативної емпатії.

4) Критерій рівня розвитку емпатії, на підставі якого виділяють елементарно-рефлекторну і особистісну форму емпатії [33].

Один із прикладів використання першої підстави для виділення видів емпатії, міститься в роботі Goetz and Keltner. На їх думку, можна виділити три види емпатії:

1) Емоційна емпатія стосується відчуттів і почуттів, які ми отримуємо у відповідь на емоції іншої людини. Це те, що люди мають на увазі, коли кажуть, що можуть «відчути чийсь біль». Вона дозволяє встановити глибокий емоційний зв'язок і сприяє близьким стосункам і терапевтичним налаштуванням. Вважається, що «дзеркальні нейрони» відіграють вирішальну роль. Ці нейрони відображають емоції інших, що призводить до того, що почуття іншої людини резонують у нас.

2) Когнітивна емпатія – це здатність розуміти почуття та думки іншої людини. Це розуміння точки зору іншої людини. Вона не обов'язково передбачає відчуття цих емоцій, а радше розуміння досвіду інших. Цей тип емпатії є вирішальним для вирішення проблем і ефективного спілкування, оскільки він дозволяє передбачити, як хтось може відреагувати або почуватися в певній ситуації.;

3) Поведінкова емпатія виходить за рамки простого розуміння та почуття; це про те, щоб допомогти. Цей тип емпатії полягає не лише в тому, щоб сприймати емоції інших людей або ділитися ними, а й вживати заходів, щоб полегшити їхні страждання. Цей третій тип емпатії, який також називають «емпатійною турботою», є золотим правилом для багатьох професій, які потребують тісних міжособистісних стосунків, таких як обслуговування клієнтів або терапія.

Сучасні психологи все частіше вважають, що емпатія може бути спрямована як на себе, так і на іншу людину. Форму емпатії, спрямовану на самого себе, називають емпатією, почуттям дискомфорту або особистого страждання [36]. Ця форма може виникнути в ситуації, коли сприйнятий стан партнера може викликати напругу і фрустрацію власних міжособистісних

потреб емпатичного суб'єкта, і він виявляється емоційно вразливим. При цьому особистість може відчувати переживання, подібні до об'єкта емпатії, при цьому їх спрямованість проявляється на саму людину. Це виражається в їх змісті: індивід переживає або те, що могло статися з ним у майбутньому, або те, що сталося з ним у минулому. Переживання, спрямовані на себе, сприяють зменшенню особистих страждань і відновлюють психологічне благополуччя особистості. Вони виконують захисну функцію.

Форма емпатії, спрямованої до іншого, називається співчуттям або емпатичною турботою. Співчуття відображає переживання людиною нещастя іншого як такого, незалежно від власного благополуччя. Воно виникає в ситуації, коли сприйнятий стан партнера актуалізує моральні спонукання на його користь і викликає потребу допомогти йому. Вищезгадані види емпатії породжують різну поведінку по відношенню до іншого та його потреб.

Співчуття позитивно корелює з допомогою. Є також експериментальні докази того, що збудження емпатичного дистресу призводить до допомоги; і що спостерігачі допомагають тим швидше, чим сильніший біль потерпілих і чим вищий емпатичний стрес у спостерігачів.

Крім того, емпатичний дистрес спостерігачів стає менш інтенсивним, і вони почуваються краще, якщо допомагають, але не якщо вони не допомагають або якщо, незважаючи на всі їхні зусилля і не з їх власної вини, дистрес жертви не полегшується, що означає, що Основна мета допомоги, заснованої на емпатії, – полегшити страждання жертви. Є також докази того, що емпатія зменшує як агресивну, так і маніпулятивну (Макіавеллі) поведінку. Таким чином, здається очевидним, що емпатичний дистрес є просоціальним мотивом. Див. огляди Хоффмана (1978, 2000) та Айзенберга та Міллера (1987).

Однак емпатія має обмеження (Hoffman 1984, 2000):

а) Можуть втрутитися егоїстичні мотиви, і можна не допомогти, навіть ціною згодом відчуття провини.

б) Емпатичний дистрес зростає разом із рівнем дистресу жертви, але емпатичний дистрес може стати настільки відразливим, щоб переключити увагу з страждань жертви на власний особистий дистрес (емпатійне перезбудження).

в) Люди співчують майже будь-кому, хто потрапив у біду (жертви дослідження, як правило, незнайомці), але вони більше співчують родичам, членам групи, друзям і людям, які поділяють їхні особисті проблеми (упередженість знайомства) – що може не бути проблема, за винятком випадків, коли міжгрупове суперництво сприяє сильному емпатичному гніву (ненависті, етнічній чистці) до членів іншої групи.

г) Люди більше співчують жертвам, які фізично присутні (упередженість «тут і зараз»), ймовірно, тому, що більшість процесів пробудження емпатії вимагають негайної ситуативної та особистої підказки [37].

У разі особистого дискомфорту чи дистресу людина докладает зусиль для подолання свого негативного стану, прагне уникнути травматичних вражень, вибудовує стратегію взаємодії «для себе». Співчуття чи емпатична турбота, навпаки, породжує альтруїстичні дії по відношенню до іншого та бажання подолати свій негативний стан, що знаходить вираження в стратегії взаємодії під назвою «для іншого». Як правило, існує закономірність, яка реалізується в тому, що чим сильніше налаштованість людей один на одного, тим вище ступінь комфортності умов їх праці, а отже, і продуктивність праці. Вірним вважається і зворотне твердження.

Таким чином, взаємодії між людьми і їх емоційна складова є фактором, що формує соціально-психологічний клімат в колективі. Відносини людей між собою взаємозалежні: одна людина може впливати на ставлення того, з ким спілкується. Так відбувається формування емоційної взаємозалежності, що включає в себе певні психологічні особливості і настрої окремих людей. Психологічний клімат здатний впливати на трудовий настрій кожного працівника і всього колективу в цілому.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально–психологічного клімату виражаються: в довірі і високої вимогливості членів однієї групи один до одного; в доброзичливій і діловій критиці; у вільному вираженні власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу; у відсутності тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати окремі значимі для групи рішення; в задоволеності приналежності до колективу; у високому ступені емоційної включеності і взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стан фрустрації у кого-небудь з членів колективу; в прийнятті на себе відповідальності за стан справ в групі кожним з її членів.

Відтак, психологічний клімат є якісною стороною міжособистісних відносин і проявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності і розвитку особистості в групі. Mayer & Salovey (1990) визначають емоційний інтелект як здатність людини стежити за своїми емоціями та емоціями інших, розрізняти позитивний і негативний вплив емоцій і використовувати емоційну інформацію як орієнтир для свого мислення та поведінки. Він передбачає здатність сприймати та виражати емоції, розуміти та використовувати емоції та керувати емоціями для сприяння особистісному зростанню (Mayer & Salovey, 1997). Druskatand Wolff (2001) пропонують розглядати концепцію емоційного інтелекту не лише як індивідуальну компетентність, але й як групову властивість. Зокрема, Druskatand Wolff (2001) стверджують, що емоційний інтелект має вирішальне значення не лише для окремих людей, але й для команди як колективу, а також для командної атмосфери чи клімату, в якому виконуються завдання. Ми спираємося на цю область досліджень, досліджуючи, як емоційний інтелект

Природний клімат впливає на сприйняття конфлікту та ймовірність продуктивної реакції на нього. Зокрема, ми запозичуємо літературу про емоційний інтелект (Druskat & Wolff, 2001; Goleman, 1998; Jordan, Ashkanasy, Härtel, & Hooper, 2002; Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990), щоб визначити командний емоційний інтелект. Клімат як ознака оточення

трудового колективу (такі як командна емпатична турбота, управління емоціями та норми), які впливають на схильність членів команди до певної події на робочому місці та орієнтацію на неї. Ми включаємо командну емпатичну стурбованість і управління емоціями в клімат емоційного інтелекту з трьох основних причин.

По-перше, емпатична стурбованість і управління емоціями є двома ключовими аспектами побудови емоційного інтелекту, які більше стосуються схильності членів команди до конфлікту та орієнтації на нього.

По-друге, члени команди можуть співпереживати та керувати емоціями лише після того, як вони розпізнають власні емоції.

По-третє, норма управління конфліктами має вирішальне значення для того, як члени команди взаємодіють один з одним до, під час і після конфлікту. Загалом, клімат емоційного інтелекту в команді (командна емпатична стурбованість, управління емоціями та норми управління конфліктами) пропонується формувати події на робочому місці які сприймаються як конфлікт, і як ці події впливають на дві широкі категорії реакцій на конфлікт.

Емпатійне занепокоєння в команді. За словами Mayer & Salovey (1990), емпатія є основою побудови емоційного інтелекту і може бути визначена як «здатність зрозуміти почуття іншого та заново пережити їх самому» Гоулман (1998) описує це як «відчуття почуттів, точок зору інших і активний інтерес до їхніх проблем». Емпатія є ключовою компетентністю для соціальної обізнаності та передбачає обмін як позитивними, так і негативними емоціями, що, як очікується, сприятиме розвитку зв'язків між окремими людьми (Plutchik, 1987). Очікується, що зв'язок, створений між членами команди через емпатійну поведінку, створить клімат, у якому їхні підйоми та труднощі можна поділитися, обговорити та вирішити (Rapisarda, 2002).

Крім того, емпатія повинна сприяти створенню соціальної та емоційної атмосфери, яка сприятиме підвищенню згуртованості та продуктивності (Rapisarda, 2002) і зменшенню конфліктів. Загалом очікується, що окремі

особи та команди з кліматом емпатії матимуть менше конфліктів, а коли конфлікти будуть, вони успішніше розумітимуть свої власні та чужі емоції, які виникають унаслідок таких конфліктних подій. Це має додатково сприяти мінімізації кількості конфліктів, які виникають у команді, одночасно пом'якшуючи зв'язок між конфліктом і реакцією на конфлікт.[38, 39, 40, 41] Такі якості, як організованість, спрацьованість і психологічна сумісність дозволять трудовому колективу самостійно здійснювати вибір оптимальних форм діяльності, які забезпечують успішне виконання завдань і найбільш повно сприяють розкриттю індивідуальності, творчого потенціалу кожної особистості в колективі.

Для характеристики особистості в колективі і визначенні методів розвитку позитивного психологічного клімату необхідно з'ясувати статус члена колективу як положення особистості в даній групі. Будь-який злагоджений колектив володіє чіткою статусною структурою, в якій кожен член знає своє місце. Якщо керівник піклується про сприятливий психологічний клімат в колективі, він обов'язково повинен аналізувати особливості особистості і діяльності колективу і постаратися сформувати статусну структуру так, щоб вона відповідала поставленим цілям і задачам. В даному випадку, дуже важливо простежити, щоб ідентифікація була позитивною, тобто щоб нові члени колективу чи команди наслідували професійно і морально зрілих співробітників.

Зазначимо, що ця властивість є перевіреним інструментом в побудові сприятливого психологічного клімату. Ідентифікація зв'язується, як правило, з формуванням почуття приналежності до групи в процесі міжособистісного спілкування. Перебіг процесу ідентифікації відбувається на трьох різних рівнях, а саме: – на емоційному рівні характеризується здатністю співпереживання, або емпатії; – на ціннісно–світоглядному рівні характеризується можливістю приймати точку зору іншої людини; – на поведінковому рівні характеризується здатністю відтворення поведінки іншої людини.

Висновки до першого розділу

Від психологічного клімату та управління, які існують в організації, залежить ефективність, емоційний настрій, а також отримання співробітниками задоволення від своєї праці. Сприятливий клімат в команді не тільки позитивно впливає на результати праці, але й допомагає розкриттю нових можливостей. Поняття психологічний клімат з'явилося не так давно. Першими авторами, які надали пояснення і визначення поняттю психологічний клімат, були Левін, Ліппіт і Уайт наприкінці 1930-х років. В Україні психологічний клімат в колективі розглядали Карамушка Л.М., Орбан-Лембрик Л.Е., Р. А. Аблязов та інші.

Узагальнюючи результати дослідження теоретичних основ формування психологічного мікроклімату в команді можна зробити такі висновки: психологічний клімат відображає психологічний стан організації, групи, колективу, команди та не розглядає інші соціальні сторони; психологічний клімат може відображати дисципліну, діяльність та інші показники організації; психологічний клімат може відображати задоволеність членів організації взаєминами та виробничою діяльністю в цілому.

Фактори, що впливають на психологічний мікроклімат в колективі можна розглядати з двох сторін: з однієї сторони це персональне ставлення людей до групової діяльності, а з другої – це ставлення членів колективу один до одного.

Важливо зробити акцент на тому, що вчені, які вивчали психологічний клімат в команді, знайшли закономірність, яка полягає у тому, що, чим більша моральна близькість людей один до одного, тим вище ефективність їх праці. Вірним вважається і зворотне твердження.

Відносини людей між собою взаємозалежні: одна людина може впливати на ставлення того, з ким спілкується. Так відбувається формування емоційної взаємозалежності, що включає в себе певні психологічні особливості і настрої окремих людей. Однією з вагомих характеристик, що

впливають на емоційну здібність людини, є емпатія. Емпатія є соціально-психологічною властивістю, яка представляє собою сукупність соціально-психологічних здатностей індивіда, за допомогою яких дана властивість розкривається як об'єкту, так і суб'єкту емпатії.

Емпатійний процес характеризується, як відгук одного суб'єкта на почуття і переживання іншого. Дослідниками була виявлена динаміка емпатійного процесу, яка відбувається в наступній послідовності: співпереживання. співчуття, імпульс до сприйняття, реальна дія.

РОЗДІЛ 2.

ТЕОРЕТИКО–ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ ТА ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ

2.1 Феноменологія лідерства у сфері управління

Лідерством називають багатогранне явище, яке широко спостерігається, але погано усвідомлюється. Б.Дж. Аволіо, Р.Г. Райхард, С.Т., Ханна, Т. Уотерс, С. Грабб, К.Р. Уортон, П.Б. Валумбва, А. Чан, С.А. Тейлор, Дж.К. Тейлор, Дж.К. Столлер стверджували, що якісне лідерство необхідне для успіху організацій [45, 46, 47, 48]. Вважається, що ефективні лідери можуть мати позитивний вплив на досягнення, а неефективні можуть мати незначний або навіть негативний вплив на успіх [47]. Р. Рамлаваті, Е. Тріснаваті, Н. Ясін, К. Курніаваті у своєму дослідженні повідомили про три основні висновки, що підтверджують думку, що лідерство на рівні школи має значення для успішності учнів.

По-перше, вони виявили, що лідерство корелює з успішністю учнів; одне покращення в основному лідерстві було пов'язане з 10-відсотковим збільшенням успішності учнів.

По-друге, вони визначили кілька методів чи процесів лідерства, необхідних для виконання низки обов'язків, які були суттєво і безпосередньо пов'язані з успішністю учнів.

По-третє, вони виявили неоднаковий вплив лідерства: так само, як лідери можуть позитивно впливати на успішність учня, вони також можуть мати маргінальний або, що ще гірше, негативний вплив на нього [47]. Хоча потреба в ефективних лідерах широко визнана, набагато менша впевненість у тому, яка лідерська поведінка з найбільшою ймовірністю призведе до сприятливих результатів [54].

Гері Юкл визначає лідерство як «процес впливу на інших, щоб вони зрозуміли та узгодили, що потрібно зробити і як це зробити, а також процес сприяння індивідуальним і колективним зусиллям для досягнення спільних цілей»[49]. Пітер Нортауз визначає лідерство як «процес, за допомогою якого особа впливає на групу осіб для досягнення спільної мети»[50]. Ці визначення пропонують кілька компонентів, які є центральними для феномену лідерства. Наведемо деякі з них: а) лідерство – це процес, б) лідерство передбачає вплив на інших, в) лідерство відбувається в контексті групи, г) лідерство передбачає досягнення мети, і д) ці цілі поділяються лідерами та їхніми послідовниками. Сам акт визначення лідерства як процесу свідчить про те, що лідерство не є характеристикою чи рисою, якою лише деякі люди наділені від народження. Визначення лідерства як процесу означає, що лідерство є перетворюючою подією, яка відбувається між лідерами та їхніми послідовниками.

Розгляд лідерства як процесу означає, що лідери впливають і зазнають впливу своїх послідовників як позитивно, так і негативно. Підкреслюється, що лідерство – це двостороння інтерактивна подія між лідерами та послідовниками, а не лінійна одностороння подія, у якій лідер впливає на послідовників, але не навпаки. Визначення лідерства як процесу робить його доступним для всіх, а не лише для небагатьох обраних, які народилися з цим. Що ще важливіше, це означає, що лідерство не обмежується лише однією особою в групі, яка має офіційну посадову владу (тобто офіційно призначений лідер).

Лідерство – це вплив, здатність впливати на своїх підлеглих, колег і начальників у робочому чи організаційному контексті. Без впливу неможливо бути лідером. Звичайно, мати вплив означає, що з боку лідерів є більша потреба в етичному застосуванні свого впливу.

Лідерство діє в групах. Суть лідерства полягає у впливі на групу людей, які залучені до спільної мети чи завдання. Лідерство може проявлятися як в невеликій групі з 4 співробітниками, так і в більших

колективах 300 – 5000 людей або в багатонаціональному підприємстві, наприклад Starbucks із понад 11000 магазинів по всьому світу та понад 100000 співробітників. Це визначення лідерства виключає включення програм навчання лідерству, які навчають людей керувати собою.

Лідерство включає досягнення цілей. Таким чином, лідерство полягає в тому, щоб скеровувати групу людей до виконання завдання або досягнення кінцевої точки за допомогою різних етичних засобів. Лідери спрямовують свою енергію та енергію своїх послідовників на досягнення чогось спільного – наприклад, хокейні тренери працюють зі своїми гравцями, щоб виграти чемпіонат або мати кращий відсоток перемог і поразок, ніж минулого сезону. Таким чином, лідерство виникає, а також впливає на контекст, коли люди рухаються до мети.

Лідери та послідовники мають спільні цілі. Лідерство означає, що лідери працюють зі своїми послідовниками для досягнення спільних цілей. Встановлення спільних цілей, навколо яких можуть об'єднатися лідери та послідовники, є складним, але це вартим зусиль завданням. Лідери, які готові витратити час і зусилля на визначення відповідних цілей, побачать, що ці цілі досягаються ефективніше та легше, якщо послідовники та лідери працюватимуть разом. Цілі, нав'язані лідером, як правило, важче та менш ефективно досягаються, ніж цілі, розроблені разом.

Лідери та їх послідовники необхідні для того, щоб існував процес лідерства. У цьому процесі як лідери, так і послідовники несуть етичну відповідальність зважати на потреби та проблеми один одного. Нарешті, слід сказати, що лідери не кращі за послідовників і не вище за послідовників. Навпаки, лідери та послідовники переплітаються таким чином, що їх потрібно розуміти в їхніх стосунках один з одним і як колективне тіло двох або більше людей [51, 52, 53].

Феноменологія лідерства пропонує новий погляд на роль лідера. Це не просто посада, а покликання, яке вимагає постійного розвитку та самопізнання. Заглиблюючись у свою внутрішню сутність, лідери можуть

створювати більш згуртовані команди, досягати кращих результатів і позитивно впливати на світ навколо себе.

Відповідно до висновків інших авторів [55, 58], наведений вище огляд указує на необхідність подальшої емпіричної роботи в галузі лідерства. Ураховуючи, що лідерство пов'язане з досягненнями співробітників, успішним командним функціонуванням та ефективною інституційною діяльністю, критично важливо, щоб було розроблено емпірично обґрунтоване всеосяжне визначення. Хоча немає загальноприйнятого визначення загальної теорії лідерства, лідерство прагматично визначається як процес мотивації людей для досягнення великих цілей.

Однак визначення необхідних компетенцій для ефективного лідерства складно та погано розуміється. В одному новаторському дослідженні цієї теми був складений та розісланий ключовим лідерам шести країн: Австрії, Канади, Німеччини, Швейцарії, Великої Британії та США опитувальник із 63 пунктів [59]. Це дослідження отримало велику кількість відгуків та виявило цікаві варіації в оцінці конкретних лідерських компетенцій. Воно також виявило цікаві відмінності в оцінці конкретних компетенцій залежно від статі, рідної мови та галузі спеціалізації респондента, особливо в галузях соціальної відповідальності, інновацій та орієнтації на справедливість [59].

Запропоноване дослідження вважаємо важливим, тому що його автори запропонували інструмент, який дозволяє об'єктивне та стандартизоване сприйняття лідерських компетенцій. Вимірювання лідерських компетенцій важливе для того, щоб спрямовувати та адаптувати навчання вже діючих фахівців та початківців.

Ключові компетенції в лідерстві можуть бути емпірично визначені та поділені на такі п'ять сфер, які теоретично значущі та послідовні: 1) соціальна відповідальність; 2) інновації; 3) самоврядування; 4) управління завданнями; 5) орієнтація на справедливість. Хоча є деякі відмінності між групами у сферах, проте немає істотних відмінностей за їх кількістю або назвою на інших мовах. Відповідно, компетенції виглядають стабільними та

послідовними. Інші результати досліджень, які обіцяють значне поліпшення лідерства, – це результати нейробіології, що наголошує на важливості знань мозку для лідерів. Наприклад, важливість соціальної відповідальності як ключового чинника лідерства. Ці результати дуже добре корелюють з описаною вище моделлю лідерських компетенцій, оскільки ця модель на самому верху включає соціальну відповідальність у сфері лідерства [60].

Зазначене дослідження узагальнення лідерських компетенцій використовувало модель лідерських компетенцій як дослідницький інструмент, у рамках даної моделі були проведені наукові дослідження в шести країнах (Австрії, Канаді, Німеччині, Швейцарії, Великій Британії та США), щоб знайти лідерські компетенції в будь-яких галузях.

Результати цього дослідження показали, що виявлені 25 випадкових компетенцій компетенцій можуть бути застосовані в будь-якій галузі лідерства. Всі виявлені компетенції об'єднали в одну модель лідерства. Вважаємо за необхідне перерахувати вибірку лідерських якостей: проявлення гідності та поваги, ідентифікація проблем, прийняття розумних ризиків, комунікація зі спільнотою, постійне навчання, швидкий розподіл нагород, прийняття рішень, рефлексія, побудова відносин, відповідальність за інших, посилення змін, етика, підвищення обізнаності про завдання, усунення перешкод на шляху до цілі, оцінка наслідків, пояснення рішень із повагою, диверсифікація можливостей, розвиток взаємовідносин, принциповість та чесність, критичне мислення, творче вирішення проблем, співробітництво, активне слухання, адаптивність, вміння досягати мети.

Модель заснована на списку із 63 лідерських компетенцій, виявлених у попередньому дослідженні [60]. Це дослідження повторно перевірило важливість п'яти сфер лідерських компетенцій: соціальної відповідальності, інновацій, самоврядування, управління завданнями та орієнтації на справедливість. У сукупності вони у цьому дослідженні показують, що ці 25 лідерських компетенцій можна використовувати узагальнено, вони є

послідовною, надійною та економною моделлю лідерства і демонструють можливість застосування в усіх галузях лідерства.

2.2. Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення в управлінні персоналом

Командоутворення – це складний процес, який вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів. Ефективна команда – це не просто група людей, зібраних разом, а скоріше згуртована група індивідів, які спільно працюють над досягненням спільної мети, це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Побудова команди є важливою темою в поточному бізнес-кліматі, оскільки організації шукають командні структури, щоб стимулювати подальше підвищення продуктивності, прибутковості та якості послуг [85]. Таким чином, багато бачать командні, горизонтальні структури як найкращу ідею для залучення всіх працівників до досягнення успіху в бізнесі. Зусилля команди з удосконалення спрямовані на покращення результатів фірм.

Зважаючи на це, в епоху посилення конкуренції менеджери визнають важливість командної роботи як ніколи раніше. Команди можуть розширити продуктивність окремих людей завдяки співпраці. Співробітники, які працюють у командах, стають стандартом для організації [72]. Це засіб покращення використання людської сили та потенційного підвищення продуктивності людей. За підтримки вищого керівництва працівник впевнено працює в команді та підвищує продуктивність організації.

Сьогодні, у новому діловому світі, менеджери доручають більше командних проектів працівникам, які мають можливість зміцнити свої знання та розвинути навички [90]. Останні дослідження показують, що працівники, які працюють у команді, можуть виробляти більше результатів, ніж окремі люди [94].

Команда – це група людей, які працюють над спільною метою. Побудова команди передбачає процес, який дозволяє групі людей досягти своїх цілей. Він складається з таких кроків, як досягнення цілей, що стикаються з визначеними проблемами та сприяють досягненню цілей.

За Katzenbach, J. and Smith, команда — це невелика кількість людей з доповнювальними навичками, які віддані спільній меті, цілям, ефективності та підходу за які вони несуть взаємну відповідальність. Члени команди взаємодіють один з одним на регулярній основі [94]

З огляду на це, команди мають бути керованого розміру, а всі члени команди мають бути відданими досягненню цілей команди. Крім того, члени команди несуть спільну відповідальність за свої дії та результати цих дій. Команди діляться цілями продуктивності.

Окремі члени команди несуть взаємну відповідальність за кінцеві результати. Команда поєднує взаємодоповнюючі навички та таланти, щоб створити продукт, який є ціннішим, ніж сума індивідуальних внесків. Це може зарядити енергією та мотивувати людей працювати на стабільно високих рівнях. Таким чином, команда сприяє успіху командного проекту, а отже, і організації завдяки видатній командній роботі та безкорисливій співпраці її членів.

За Cohen, S.G., and Bailey, D.E команда співробітників – це сукупність осіб, які взаємозалежні у виконанні завдань і поділяють відповідальність за результати [79]. Команда дозволяє людям співпрацювати, покращувати індивідуальні навички та надавати конструктивний зворотній зв'язок без будь-яких конфліктів між окремими особами [94]. Командна робота є важливим фактором для безперебійного функціонування організації.

Більшість організаційних заходів стають складними через розвиток технологій, тому командна робота є основною метою багатьох організацій. Одне дослідження дійшло висновку, що командна робота необхідна для всіх типів організацій, включаючи некомерційні організації [104]. Члени команди покращують навички, знання та здібності під час роботи в командах [87]. Організації, які більше приділяють увагу командам, досягають підвищення продуктивності співробітників, більшої продуктивності та кращого вирішення проблем на роботі [80].

Командоутворення є значущим інструментом організації роботи нового типу. Командна робота є точним організаційним показником, який показує багато різних особливостей у всіх типах організацій, включаючи некомерційні [103]. В одному дослідженні було зроблено висновок, що хорошим менеджером є той, хто розподіляє обов'язки між своїм працівником у формі групи чи команди, щоб отримати від працівників максимальну віддачу [91]. В іншому дослідженні було зроблено висновок, що в кожній організації має бути можливим розробити систему командоутворення для працівників, щоб просувати та поширювати передовий досвід і максимізувати результат. Основний наголос при розробці та впровадженні такої системи зрештою робиться на покращенні навчання працівників [113]. Для Ingram командоутворення є стратегією, яка має потенціал для покращення продуктивності окремих осіб та організацій, але її потрібно розвивати з часом. Організаціям необхідно шукати стратегії для покращення продуктивності в світлі дедалі більшого конкурентного середовища. Керівники вищої ланки повинні мати бачення, щоб запровадити командну роботу/заходи з формування команди в організаціях, чуйність, щоб підтримувати це, і сміливість, щоб дозволити командам відігравати важливу роль у прийнятті рішень [91]. Conti, V., and Kleiner, B повідомили, що команди пропонують більшу участь, виклики та відчуття досягнення [81]. Організації з командами залучають і утримують найкращих людей. Це, у свою чергу,

створить високоефективну організацію, яка є гнучкою, ефективною та, що найважливіше, прибутковою [100].

Greenberg, J. and Baron, R визначили багато переваг у результаті використання діяльності з формування команди; включаючи взаємозалежність, підвищення задоволеності роботою та покращення робочих стосунків, вирішення конфліктів та ефективне спілкування. Таким чином, ефективне управління командами дозволяє компаніям досягати важливих стратегічних бізнес-цілей, що може призвести до конкурентних переваг на ринку [89]. У цьому відношенні Gomez Mejia та Balkin окреслили переваги використання команд для включення; нижчі витрати та вища продуктивність, покращення якості, швидкість та інновації [88].

Тим не менш, однією з причин його незмінної популярності можуть бути численні переваги, заявлені в результаті участі в заходах з формування команди. Відповідно до літератури, розглянутої для цієї статті, організаційні переваги включають: покращення процесів прийняття рішень [101], підвищення продуктивності [110], підвищення рівня задоволеності працівників [99], покращення роботи команди [97], поліпшені міжособистісні стосунки [112], організаційна відданість [75].

Незважаючи на заяву про такі позитивні результати, деякі вчені, такі як Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., and Driskell, J, відзначають, що, хоча формування команди дійсно може бути популярним, фактичні результати часто неоднозначні, розпливчасті або незначні [107]. Крім того, значний недолік вбачається в одній головній критиці побудови команди; програми більше про ігри, ніж про зміну поведінки [106]. Розенберг зауважує, що, хоча діяльність може бути веселою та захоплюючою, часто вона не має бажаного ефекту, коли всі повертаються до офісу. Додатковим недоліком є, мабуть, те, як сприймається формування команди.

Участь у заходах з формування команди породжує різні думки, деякі позитивні, деякі негативні. [100] також посиляються на критику щодо

використання командоутворення як на дещо інше, як виправдання для відпочинку, який оплачує компанія.

Крім того, Sundstrom, Demeuse і Futrell і Tannenbaum, Beard і Salas провели ще один огляд досліджень, пов'язаних із підвищенням продуктивності в результаті створення команди, і виявили, що, незважаючи на захоплені повідомлення, знову бракує переконливих доказів на підтримку сприятливий вплив командоутворення на продуктивність [108; 110]. Крім того, Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., and Driskell, J у своєму дослідженні «Вплив побудови команди на продуктивність: інтеграція»; заявив, що ключовим висновком є загальний незначний і незначний вплив формування команди на ефективність [107].

Тим не менш, формування команди – це філософія побудови роботи, яка розглядає працівників як членів взаємозалежних команд, а не як окремих працівників. З початку 1980-х командні структури замінили високоформалізовані, централізовані та департаментські механістичні структури, які раніше були нормою в робочих організаціях. Використання команд швидко поширилося через віру в те, що розвиток сильних і ефективних виробничих і управлінських команд призведе до потенціалу підвищення продуктивності та підвищення задоволеності роботою [85]. Таким чином, у порівнянні з організаціями, які мають традиційні відділи або подібні структури, організації, які орієнтовані на формування команди та командну роботу, можуть відчувати такі переваги, як досягнення гнучкості, прискорення прийняття рішень, розподіл завдань і зосередження на організаційну мету, а також підвищення мотивації та синергії серед членів команди [92].

Однак командна робота також може принести певні негативні результати організаціям.

Побудова команди/командна робота не ефективна, якщо мета та бачення команди нечіткі, відповідальність членів команди вище їхніх знань та компетентності, часу недостатньо, є незадоволення системою просування та

винагороди, занадто багато контроль над діями команди, топ–менеджмент не надає достатньої підтримки команді, а всередині команди немає атмосфери участі та довіри. Через це командоутворення слід заохочувати та підтримувати факторами, завдяки яким воно може успішно та продуктивно функціонувати.

Ці фактори включають: ідеальний рівень самостійності членів команди; ефективна система керівництва; високе використання знань і технологій; правильна підготовка команди та відкрите спілкування; адекватне делегування повноважень; спільні цілі; цінності та бачення серед членів команди. Тому на цьому тлі ця стаття розглядає командоутворення та продуктивність в організаціях: дослідження проблем.

Концептуальна основа

Побудова команди – природа та характеристики

Команда – це група людей, які працюють над спільною метою. Katzenbach, J. and Smith, D вважають, що команда — це невелика кількість людей із доповнювальними навичками, які віддані спільній меті, набору цілей ефективності та підходу, за який вони несуть взаємну відповідальність. Командна робота або, скоріше, формування команди включає процес, який дозволяє групі людей досягти своїх цілей. Він складається з таких кроків, як досягнення мети; протистояти визначеним викликам і сприяти досягненню цілей [94].

Таким чином, команди складаються з двох або більше людей, які збираються разом для досягнення спільної мети, яким доручено виконати спеціальне завдання та які співпрацюють один з одним. Команди можна розглядати як структури, створені за рішенням осіб, які володіють спеціальними знаннями або навичками, щоб виконати роботу в певний час і де є надто велике навантаження [83]. Іншими словами, командоутворення передбачає створення різних робочих команд в організації для досягнення цілей ефективності.

Побудова команди – це філософія дизайну роботи, яка розглядає працівників як членів взаємозалежних команд, а не як окремих працівників. З початку 1980-х командні структури замінили високоформалізовані, централізовані та департаментські механістичні структури, які раніше були нормою в робочих організаціях. Використання команд швидко поширилося через віру в те, що розвиток сильних і ефективних виробничих і управлінських команд призведе до потенціалу підвищення продуктивності та підвищення задоволеності роботою [85]. Таким чином, у порівнянні з організаціями, які мають традиційні відділи або подібні структури, організації, які орієнтовані на командну роботу, а точніше на командну діяльність, можуть відчувати такі переваги, як досягнення гнучкості, прискорення прийняття рішень, розподіл завдань і зосередження на організаційні цілі, а також підвищення мотивації та синергії серед членів команди [92]. У зв'язку з цим багато хто вважає командні горизонтальні структури найкращою схемою для залучення всіх працівників до досягнення успіху в бізнесі [85].

Цілі побудови команди

Beer, Dyer, Buller, Sundstrom, De Meuse and Futrell, Robbins та ін. розглядають створення команди як таке, що складається з чотирьох фундаментальних елементів: встановлення цілей, міжособистісні стосунки, вирішення проблем, і роз'яснення ролі. [75, 78, 84, 105, 109] Проте Wheelan, S.A дотримується думки, що діяльність з формування команд включає: постановка цілей, міжособистісні стосунки та зворотний зв'язок, пов'язаний з продуктивністю учасника та розвитком групи [114]. Тим не менш, слід розуміти, що постановка цілей, вирішення проблем і міжособистісні стосунки незмінно були найпоширенішими рушійними факторами для компаній, які обирали командоутворення як інструмент організаційного розвитку. Таким чином, пропуск або включення будь-якої з чотирьох цілей узгоджується зі спостереженням Роббінса та ін. (2008) про те, що заходи з

формування команди можуть включати будь-яку або всі ці цілі різною мірою, і що вибір цілей є залежить виключно від потреб організації на даний момент.

Постановка цілей

Побудова команди, яка включає встановлення цілей як мету, заохочує людей розробляти індивідуальні та/або командні цілі, надаючи різні інструменти, які дозволяють учасникам прояснити, а потім опрацювати шляхи досягнення цих цілей [108]. Роббінс, Міллет, Качіоппе та Уотерс–Марш (2001) стверджують, що діяльність з формування команди повинна бути зосереджена на розвитку спільного розуміння місії та цілей команди. Підтверджуючи переваги постановки цілей для організації, [88] відзначили, що успішну роботу в організації можна покращити шляхом постановки цілей.

Міжособистісні стосунки

Міжособистісні стосунки стосуються навичок роботи в команді, наприклад, спілкування, посилення підтримки, довіри та впевненості серед членів команди. Діяльність із створення команди може сприяти підвищенню та/або покращенню цих навичок за допомогою інтерактивних заходів, які допомагають учасникам подолати перешкоди для ефективного спілкування, водночас надаючи можливість членам визнати різні стилі своїх колег. Основна ідея, згідно з Грінбергом і Бароном, полягає в тому, що учасники можуть налагоджувати позитивні стосунки один з одним, і, як наслідок, учасники мають кращу позицію, щоб впливати на потенціал один одного, повертаючись на роботу.

Набуття таких навичок, за Rosenberg, також дозволить учасникам створити більш продуктивне робоче місце [106]. Нарешті, Greenberg і Baron зазначають, що розвиток та/або вдосконалення важливих навичок, таких як спілкування, є ключовим фактором ефективності організації, яка, як зазначалося раніше, є однією з головних цілей ініціатив організаційного розвитку [89].

Вирішення задач

Згідно з Пристом і Гассом (1997), вирішення проблем тісно пов'язане з прийняттям рішень і судженнями. Здатність визначати проблеми та згодом вирішувати їх, гарантуючи, що прийняті рішення ґрунтуються на здоровому судженні, є цінною навичкою на робочому місці та поза ним. Заходи з формування команди, які включають заходи, які навмисно розроблені для відображення проблем реального світу, часто можуть викликати дискусії щодо багатьох паралелей, які можна знайти на робочому місці [107]; наприклад, необхідність здійснення планування або важливість виявлення проблем і оцінки подальших рішень.

Створення ефективних команд

Кілька авторів; наприклад, Брауер, 1995; Карр, 1992, Ла Фасто, 2001 і Фаяна, 2002, запропонували шляхи розвитку ефективних команд. Хоча немає найкращого способу проектувати, розвивати та підтримувати високоефективні команди, у цьому документі узагальнено фактори, що впливають на ефективність або, точніше, основні компоненти формування команди [78]:

Чіткість очікувань і цілей

Щоб формування команди було ефективним, цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, відповідними та мати часові рамки. Наскільки це можливо, внесок усіх членів має бути включений у розробку та формулювання цілей. Усі очікування мають бути чітко сформульовані, і це мають чітко розуміти члени команди, які також повинні розуміти причину створення команди. Сагг (1992) стверджує, що командні цілі повинні бути достатньо конкретними, щоб давати команді напрямок і водночас вказувати цілі, а не засоби. Це дає командам свободу вирішувати, як найкраще досягти мети. До встановлення чітких цілей додається розробка значущих і прийнятних показників продуктивності/очікувань, щоб члени команди могли відчувати впевненість у власних досягненнях. Чіткі очікування продуктивності впливають на щастя чи нещастя на роботі [78].

Отже, керівництво має чітко повідомляти про свої очікування щодо продуктивності команди та очікуваних результатів, щоб узгодити кожен сферу організації із загальною місією та баченням

Навчання (можливості)

Ефективні команди не виникають просто так. На додаток до своїх індивідуальних навичок і здібностей, пов'язаних із завданням, члени команди також повинні знати, як ефективно працювати як члени команди. Такий підхід майже завжди передбачає навчання. Залежно від типу та мети команди може знадобитися навчання навичкам вирішення проблем, творчому мисленню чи навичкам міжособистісного спілкування. Безумовно, принаймні члени команди повинні бути добре обізнані з філософією компанії щодо команд, місії команди та нових ролей і обов'язків, які люди матимуть у результаті перебування в команді. Було припущено, що без належної підготовки єдине, що керівництво отримує від створення команд, — це гарантія того, що більше часу витратиметься на прийняття гірших рішень [92].

Тим не менш, дослідження показують, що наступні сім навичок або, швидше, здібностей є дуже бажаними для членів команди, щоб бути ефективними (Кук і Гофф, 2002): відкритість, емоційна стабільність, підзвітність, навички/здібності вирішення проблем, комунікативні навички, навички вирішення конфліктів і довіра

Розширення можливостей

Для ефективності командам потрібні повноваження для прийняття рішень. Отже, їм потрібен певний рівень повноважень, щоб ефективно виконувати свою роботу. Без цього повноваження їм потрібно було б отримати схвалення своїх ідей, і ці ідеї можуть бути відхилені до того, як вони будуть доведені або не доведені. Щоб інновації відбулися, командам потрібно дозволити експериментувати. Однак Брауер (1995) припускає, що для уникнення дорогих помилок доцільно надати командам ці повноваження в певних межах.

Таким чином, разом з інформацією, команди повинні мати повноваження приймати рішення та діяти автономно. Незалежно від того, чи це команда з вирішення проблем, дослідницька команда або команда з самоуправління, команди без повноважень, як правило, менш ефективні. Крім того, що брак повноважень заважає діяти, члени команди натякають на те, що керівництво насправді їм не довіряє, що ще більше знижує ефективність команди.

Недостатні повноваження, як правило, є причиною проблем розширення повноважень команди. Однак слід зазначити, що іноді командам можуть надавати занадто великі повноваження. Це особливо небезпечно на ранніх етапах залучення команди. Члени команди можуть не звикнути приймати рішення і бути приголомшеними ступенем повноважень, яким вони раптово володіють. Це ще одна причина, чому навчання є таким важливим фактором успіху команди.

Комунікації

Одним із найбільш значущих ефектів створення команд для управління організацією є збільшення потреби в інформації. Членам команди потрібна інформація для досягнення своїх цілей. Значна частина цієї інформації традиційно була виключною сферою управління. Проте, щоб команди були ефективними, може знадобитися повне розкриття раніше обмеженої інформації. Це часто загрожує менеджменту, особливо керівникам середньої ланки, побоюючись втрати власної влади приймати рішення. Провал багатьох командних зусиль можна простежити безпосередньо через небажання керівництва ділитися інформацією з командою, яку воно створило.

Нагороди та визнання

Система винагороди в більшості організацій є індивідуальною. Тобто, члени організації винагороджуються на основі оцінки їхньої індивідуальної діяльності. Хоча внесок окремої людини в успіх команди є законною частиною системи винагороди, успіх команди також має бути врахований. У міру того, як команди працюють добре, команда повинна бути

винагороджена. Розподіл цієї винагороди між окремими членами команди є важливим, але окремим питанням.

Існує кілька способів розподілу винагород між командами. Наприклад, для команд, які займаються вирішенням проблем, часто використовується система стимулювання, коли команда отримує відсоток від заощаджень, здійснених організацією. Багато організацій, які використовують команди самоуправління, змінили свою структуру винагороди, включивши певну форму розподілу прибутку. Незважаючи на це, важливо, щоб команди отримували винагороду за їхній внесок в організаційні цілі.

Таким чином, винагороди та визнання повинні бути надані, коли команди досягають успіху з розумним ризиком, який очікується та заохочується в організації, а не члени команди, які бояться помсти.

У зв'язку з цим системи винагороди повинні бути розроблені таким чином, щоб визнавати продуктивність як команди, так і особистості. Більше того, встановлення пріоритету визнання співробітників призводить до створення позитивного, продуктивного та інноваційного організаційного клімату. Люди, які відчують, що їх цінують, більш позитивно ставляться до себе та своєї здатності робити внесок. Люди з позитивною самооцінкою є потенційно найкращими працівниками.

Емпіричний огляд

Побудова команди – це філософія організації роботи, яка розглядає працівників як членів взаємозалежних команд, а не як окремих працівників. З початку 1980-х командні структури замінили високоформалізовані, централізовані та департаментські механістичні структури, які раніше були нормою в робочих організаціях. Використання команд швидко поширилося через віру в те, що розвиток сильних і ефективних виробничих і управлінських команд призведе до потенціалу підвищення продуктивності та підвищення задоволеності роботою [85].

Таким чином, порівняно з організаціями, які мають традиційні відділи або подібні структури, організації, які орієнтовані на створення

команди/командну роботу, можуть відчутти такі переваги, як досягнення гнучкості, прискорення прийняття рішень, розподіл завдань і зосередження на організаційні цілі, а також підвищення мотивації та синергії серед членів команди [92].

Greenberg, J. and Baron, R. визначили багато переваг у результаті використання діяльності з формування команди; включаючи взаємозалежність, підвищення задоволеності роботою та покращення робочих стосунків, вирішення конфліктів та ефективне спілкування [89]. Таким чином, ефективне управління командами дозволяє компаніям досягати важливих стратегічних бізнес-цілей, що може призвести до конкурентних переваг на ринку. У цьому відношенні Gomez – Mejia, L.R. and Balkin, D.V окреслили переваги використання команд для включення; Нижчі витрати та вища продуктивність, покращення якості, швидкість та інновації [88].

Побудова команди є важливим фактором для безперервного функціонування організації. Більшість організаційних заходів стають складними через розвиток технологій, тому командна робота є основною метою багатьох організацій. Члени команди покращують навички, знання та здібності під час роботи в командах [87].

Організації, які більше приділяють увагу командам, досягають підвищення ефективності роботи співробітників, більшої продуктивності та кращого вирішення проблем на роботі Cohen, S.G., Bailey, D.E. та Wageman, R вважають, що команди покращують організаційне навчання, оскільки працівники можуть експериментувати та створювати стратегії, які найкраще підходять для їхньої роботи [79, 115]. Katzenbach, J. and Smith, D зазначають, що команди можуть створити синергію, забезпечуючи підвищення індивідуальної продуктивності та ефективності [94]. Kirkman, B.L. and Shapiro, D.L. стверджують, що команди забезпечують підвищення рівня задоволеності роботою, мотивації та відданості співробітників, оскільки вони пов'язані з більшою різноманітністю завдань і додатковою відповідальністю для членів команди. Результати цього включають: зменшення плинності

кадрів і прогулів і, як наслідок, зменшення організаційних витрат і покращення пам'яті організації або бази знань [96].

Тим не менш, Conti, В., and Kleiner, В повідомили, що формування команди пропонує більшу участь, виклики та відчуття досягнення [81]. Організації з командами залучають і утримують найкращих людей. Це, у свою чергу, створить високоефективну організацію, яка є гнучкою, ефективною та, що найважливіше, прибутковою [100]. Таким чином, однією з причин його незмінної популярності можуть бути численні переваги, заявлені в результаті участі в діяльності з формування команди. Організаційні переваги включають: покращення процесів прийняття рішень [101], підвищення продуктивності [110]; підвищена задоволеність працівників [99]; покращене функціонування команди [97]; покращені міжособистісні стосунки [112]; та організаційну відданість [76].

Зважаючи на це, багато вчених відзначили, що добре сприяння втручанню з формування команди може бути інструментальним для отримання та/або підвищення рівня організаційної відданості співробітників, і це підтверджується такими вченими, як Meyer, J. and Smith, С, Bartlett, К, Cohen, S.G., and Bailey, D.E і Benson, G.S, які зазначають, що задоволеність співробітників можливостями розвитку команди в цілому є позитивно пов'язані з організаційними зобов'язаннями [74, 76, 79, 102]. На думку Benson, G.S, цей зв'язок ґрунтується на теоріях розвитку співробітників, які зазвичай припускають, що працівники, які задоволені можливостями розвитку, з більшою ймовірністю демонструватимуть позитивне ставлення до своєї організації. Таким чином, організація, яка інвестує в розвиток співробітників, демонструє відданість своїм співробітникам, яка, у свою чергу, відповідає взаємністю [76].

Однак, незважаючи на такі позитивні результати, які стверджуються щодо побудови команди, деякі вчені, такі як Salas, E., Rozell, D., Mullen, В., and Driskell, J, відзначають, що хоча побудова команди дійсно може бути популярною, фактичні результати часто неоднозначні, нечіткі або незначні.

Таким чином, участь у заходах з формування команди породжує різні думки, деякі позитивні, деякі негативні [107].

Крім того, Sundstom, Demeuse і Futrell і Tannebaum, Beard і Salas провели ще один огляд досліджень, пов'язаних із підвищенням продуктивності в результаті створення команди, і виявили, що, незважаючи на захоплені повідомлення, знову бракує переконливих доказів на підтримку сприятливий вплив командоутворення на продуктивність [109,110]. Крім того, Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., and Driskell, J у своєму дослідженні «Вплив побудови команди на продуктивність: інтеграція»; заявив, що ключовим висновком є загальний незначний і незначний вплив формування команди на ефективність. Однак командна робота також може принести певні негативні результати організаціям [107].

Побудова команди/командна робота не ефективна, якщо мета та бачення команди нечіткі, відповідальність членів команди вище їхніх знань та компетентності, часу недостатньо, є незадоволення системою просування та винагороди, занадто багато контроль за діями команди, топ-менеджмент не надає достатньої підтримки команді, а всередині команди немає атмосфери участі та довіри. У зв'язку з цим побудову команди слід заохочувати та підтримувати факторами, завдяки яким вона може функціонувати успішно та продуктивно.

Ці фактори включають: ідеальний рівень незалежності членів команди; ефективна система керівництва; високе використання знань і технологій; належне навчання команди та відкрите спілкування, адекватне делегування повноважень, спільні цілі, цінності та бачення серед членів команди.

Виклики командоутворення/командної роботи

Формування команди – це, по суті, процес організаційних змін і розвитку. Таким чином, команди сприйнятливі до всіх викликів, які можуть виникнути під час будь-якого процесу організаційних змін. Зокрема, опір співробітників може виникнути, коли працівники повинні працювати з іншими працівниками, з якими вони не знайомі. У цьому випадку нові

колективи розривають усталені соціальні відносини. Field, S.W. and Swift, K.G. відзначають, що команди часто стикаються з проблемами, які можуть знизити ефективність команди і, зокрема, її здатність приймати рішення. Команда може не мати чітких цілей, і тому, як обговорювалося раніше, визначення конкретних цілей є дуже важливим [86].

Командоутворення намагається покращити продуктивність групи шляхом покращення спілкування, зменшення конфлікту та створення більшої згуртованості та відданості членам команди.

Існує безліч форматів тимбілдингу, які можна адаптувати під потреби конкретної компанії та команди: активні ігри та квести сприяють розвитку командної роботи, лідерства та вирішенню проблем; тренінги та майстер-класи допомагають освоїти нові навички та розвинути особистісні якості; соціальні проекти сприяють розвитку соціальної відповідальності та зміцненню корпоративної культури; креативні майстер-класи розвивають творчі здібності та допомагають знайти нестандартні рішення; корпоративні поїздки об'єднують команду за межами офісу та дозволяють відпочити і набратися сил.

Більше того, тимбілдинг пропонує організаціям низку викликів, серед яких: опір співробітників, проблеми групового мислення та тиск з вимогою відповідати, а також потенційна можливість посилення конфлікту щодо прийняття рішень.

Переглянувши побудову команди та ефективність в організаціях: дослідження проблем, наведені нижче рекомендації, якщо їх ретельно застосувати, допоможуть покращити та покращити процес:

1. Керівництво організацій має прагнути зробити так, щоб мета та бачення команди були чіткими, а відповідальність членів не перевищувала їхні знання та компетентність, щоб зусилля з формування команди були ефективними

2. Організації та їх керівництво також повинні переконатися, що система просування по службі та винагороди винагороджуватиме не лише індивідуальні зусилля, а й зусилля команди.

3. Найвище керівництво в організаціях також має прагнути надавати достатню підтримку команді, щоб зробити її зусилля успішними.

Тимбілдинг є потужним інструментом для розвитку команд і створення сприятливої атмосфери в організації. Регулярні тимбілдингові заходи допоможуть підвищити ефективність роботи, зміцнити корпоративну культуру і зробити компанію більш привабливим місцем для роботи.

2.3. Специфіка формування та розвитку управлінських команд

Один директор або менеджер рідко володіє тим поєднанням навичок, яким може володіти управлінська команда. Кожен член управлінської команди може зосередитися на власній сфері знань. Крім того, бізнес виграє від того, що його загальний напрямок і цілі розглядаються з різних точок зору.

Управлінська команда – це група, відповідальна за керівництво та нагляд за діяльністю організації. Ця команда зазвичай включає керівників вищої ланки з певними сферами відповідальності, такими як фінанси, операції, маркетинг, кадри тощо. Вони мають бути збалансованими, оскільки вони мають вирішальне значення для забезпечення успіху організації.

Наведемо кілька основних причин, чому:

Керівник команди управління відповідає за визначення стратегічного напрямку організації. Вони розробляють чіткий і вичерпний стратегічний план, в якому окреслюються цілі та завдання організації, визначаються її сильні та слабкі сторони, можливості, загрози та дорожня карта успіху.

Розподіляє такі ресурси, як час, гроші та люди, для досягнення цілей організації. Вони приймають обґрунтовані рішення щодо інвестицій, витрат і

розподілу ресурсів, щоб оптимізувати використання ресурсів і досягти найкращих результатів.

Ефективне управління операціями задля максимізації продуктивності, мінімізації витрат та покращення загальної продуктивності. Таке управління передбачає керування процесами, системами та людьми для забезпечення ефективної роботи організації.

Побудова сильної організаційної культури, яка підтримує цілі та цінності організації. Вона передбачає створення позитивного робочого середовища, побудову міцних стосунків між працівниками та сприяння культурі інновацій і постійного вдосконалення.

Розвиток та керівництво високоефективною командою, здатною досягти цілей організації. Це передбачає набір, навчання та розвиток співробітників, забезпечення ефективного лідерства та сприяння командній роботі та співпраці.

Структура команди управління залежить від розміру організації та конкретних ролей і обов'язків членів команди. Однак більшість структуровані ієрархічно, їм підпорядковуються керівники вищої ланки та менеджери нижчого рівня та керівники.

Розглянемо загальний огляд типової структури управлінської команди.

Головний виконавчий директор (CEO). Генеральний директор є вищим керівником організації та відповідає за загальну стратегію бізнесу. Вони наглядають за всіма відділами та несуть остаточну відповідальність за результати діяльності компанії.

Головний операційний директор (COO). Операційний директор контролює повсякденну роботу організації. Вони керують усіма функціональними відділами, включаючи виробництво, маркетинг, продажі та людські ресурси, і забезпечують ефективну роботу організації.

Головний фінансовий директор (CFO). Фінансовий директор управляє фінансовими ресурсами. Вони контролюють бухгалтерський облік, фінансову

звітність, бюджетування та прогнозування, забезпечуючи фінансову стабільність організації.

Директор з продажів (СМО). Директор з продажів відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії організації. Вони контролюють рекламу, зв'язки з громадськістю та інші маркетингові заходи та забезпечують ефективне просування організацією своїх продуктів і послуг.

Головний технічний директор (СТО). Технічний директор контролює технологічну інфраструктуру та стратегію організації. Вони керують розробкою та впровадженням нових технологічних ініціатив і гарантують, що організація використовує технологію в повній мірі.

Керівники відділів. Ці керівники контролюють конкретні функціональні сфери, такі як виробництво, продажі, маркетинг або людські ресурси. Вони звітують перед головним операційним директором або іншим керівникам вищої ланки та відповідають за управління повсякденною роботою своїх відділів.

Функції управлінської команди в мають вирішальне значення для успіху організації. До них належать планування, організація, керівництво та контроль, і вони є важливими для ефективного управління та досягнення цілей організації.

Планування необхідне для встановлення цілей, розробки стратегій і створення планів їх досягнення. Планування включає визначення сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз і розробку планів дій щодо їх усунення.

Організація розподіляє ресурси, необхідні для досягнення цілей організації. Вона включає в себе управління людьми, фінансовими та фізичними ресурсами, такими як обладнання та приміщення.

Керівництво забезпечує лідерство та напрямок для організації. Вони мотивують і надихають співробітників досягати найкращих результатів, повідомляють про бачення та цінності організації та надають рекомендації,

які допомагають співробітникам розвивати навички та здібності управлінської команди.

Контроль та оцінка ефективності організації, щоб переконатися, що цілі досягаються. Він передбачає встановлення стандартів ефективності, вимірювання прогресу та вжиття коригувальних дій, коли це необхідно.

Персонал відповідає за комплектування організації потрібними людьми. Вони набирають, відбирають і навчають співробітників, щоб забезпечити необхідний талант в організації для досягнення її цілей.

Керівництво забезпечує вказівки для працівників, розподіляючи завдання та обов'язки та встановлюючи очікування щодо продуктивності. Вони також надають відгуки працівникам про їхню роботу та навчають їх вдосконалюватися.

Команда антикризового управління аналізує дані, оцінює варіанти та приймає обґрунтовані рішення, які підтримують цілі організації.

Комунікація необхідна для спілкування зі співробітниками, клієнтами, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами, щоб переконатися, що всі поінформовані про цілі, прогрес і плани організації.

Взаємовідносини в команді є дуже важливими і можуть додати ще більше цінності, окрім індивідуальних талантів і навичок кожного працівника. Команди, учасники яких добре спілкуються один з одним, роблять значний внесок у загальний успіх свого бізнесу. Роз'єднана управлінська команда може відштовхнути будь-кого, хто причетний до компанії або установи, напр. співробітників, клієнтів або постачальників. Зрештою це може призвести до краху компанії.

Сильна управлінська команда особливо важлива, якщо ви хочете, щоб бізнес у цілому зростав і розвивався. У міру зростання бізнесу команда менеджерів також важлива для поширення відповідальності керівництва. Це важливо, якщо:

компанія працює в декількох різних локаціях

компанія займається в більш ніж одному типі бізнесу/галузі

у компанії інша культура, наприклад, після злиття чи поглинання

Варто пам'ятати, що управлінські команди також можуть діяти на різних рівнях. Розгляньте можливість створення команд, які б допомагали керувати певними локаціями чи підрозділами. Це надає додаткові можливості для розвитку та залучення персоналу та принесе користь вашому бізнесу.

Для підвищення ефективності такої команди корисним виявиться проведення навчального курсу, який би охоплював способи, як команда менеджерів може підтримувати розвиток організації.

Навички, необхідні для успішного ведення бізнесу, включають: продажі та маркетинг, виробництво, фінанси, адміністрування, здійснення закупівель.

Не кожна організація чи установа потребує цих компетенцій в однаковій мірі чи в однаковій комбінації. У той час як усім підприємствам потрібні навички продажів і адміністрування, для деяких виробництво буде критично важливим, тоді як для інших здатність купувати буде важливішою.

Огляд організації або установи має визначити важливі для них навички та навички, якими вже володіють наявні співробітники.

Деякі експерти можуть знадобитися лише час від часу, і за потреби краще передати аутсорсинг, напр. використання фінансового консультанта на короткостроковій основі під час фази розширення капіталу.

Іншим варіантом може бути використання зовнішніх директорів або невиконавчих директорів, які можуть привнести значні комерційні знання та досвід.

Одне з ключових завдань полягає в тому, щоб усі ролі та обов'язки були чітко визначені, а також належні комунікаційні структури були встановлені як у формальній (керівницькі зустрічі, брифінги, звіти про хід роботи), так і в неформальній (сесії з формування команди, загальний зворотній зв'язок) сферах.

Побудова команди

Для побудови ефективної управлінської команди корисною буде проведення оцінки прогресу компанії чи установи та прийняття рішення,

напрямку розвитку. SWOT-аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони, можливості чи загрози для організації чи установи та напрямком її розвитку.

Ефективність слід порівнювати не тільки з власними минулими періодами, а й з конкурентними організаціями. Необхідний також аналіз, компетенцій та навичок, необхідних для розвитку організації. Обізнаність про навички, потенціал і амбіції наявного штату допоможе визначитись з сторонами, які потребують уваги. Проаналізувавши відповідність наявних навичок вимогам організаційного розвитку легше встановити пріоритети для надбання відсутніх навичок. Буде ефективним також перерозподіл та делегування обов'язків для створення справжньої команди, а не групи окремих менеджерів. Новий розподіл навантаження може включати в себе також використання послуг консультантів, аутсорсингу, контрактних працівників, з аналізом витрат і вигод.

Успіх ділових організацій та установ тісно пов'язане з їхньою здатністю налагоджувати спільну роботу та ефективно керувати командною роботою. Ця нова синергія вимагає, щоб різні команди та групи працювали разом, щоб створити нову корпоративну відповідальність за допомогою різноманітних видів діяльності, таких як постійне навчання, підвищення інноваційності підприємства та навичок вирішення проблем. Якщо припустити, що управлінська команда відповідає за успіх організації, то можна зробити висновок, що її можна вважати справжнім бізнес потенціалом, який може і повинен ініціювати, але, перш за все, сприяти зростанню та розвитку організації. Зазвичай така команда використовує різні процедури та бізнес-політику, щоб заручитися підтримкою своїх співробітників і спрямувати їх на досягнення бажаних цілей. Використовуючи послідовність процедур, планових документів, правил і положень, команда керівництва визначає, чого очікують від співробітників, постійно намагаючись зробити такі дані прийнятними як для співробітників, так і для керівництва. Особливо це стосується основних припущень і переконань, які складають саму суть

корпоративної культури Команди складаються з невеликої кількості людей, які володіють доповнювальними навичками та відданістю спільній меті, набором цілей продуктивності та підходом, якого вони спільно дотримуються, з чітко визначеними ролями та обов'язками [94]. На думку багатьох дослідників командного лідерства, лідерство є найважливішим елементом ефективності та продуктивності команди [79; Colbert et al., 2014; Hambrick et al., 2015).

Деякі основні функції лідерства в командах такі: формування команди, визначення місії команди, встановлення очікувань і цілей, визначення структури та плану, навчання та розвиток команди, формування сенсу та надання зворотного зв'язку команді, моніторинг команди, управління межами команди кидаючи виклик команді, виконуючи командні завдання, вирішуючи проблеми, підтримуючи соціальний клімат, забезпечуючи команду ресурсами та заохочуючи командне самоуправління (див. Morgeson et al., 2010). Лідери команд мають вплив на створення та розвиток команд і командної роботи, а також здатні зруйнувати команду (пор. Дей та ін., 2004). Деякі дослідження показують, що комунікаційні технології ефективні для зменшення конфлікту завдань; однак керівник групи також може пом'якшити конфлікт завдань, взявши на себе роль монітора (Wakefield et al., 2008). Крім того, команди топ-менеджменту дуже важливі в реалізації інноваційного процесу команди. Nijstad та ін. (2014) запропонували трансформаційним лідерам створити психологічно безпечну командну атмосферу, в якій відмінні думки ефективно використовуються для створення радикальних інновацій.

Є кілька основних характеристик досягнення ефективної командної роботи. Така мета може бути досягнута лише скоординованими та синхронними діями членів команди, які також несуть відповідальність за результати команди. Складне та динамічне середовище, в якому працює команда, часто робить її ефективнішою.

Отже, чим складнішим і динамічнішим є середовище, ефективнішою і вищою є продуктивність команди. Наступна характеристика пов'язана з лідерством команди.

Зокрема, більшість команд, навіть самокерованих команд, які впроваджують і практикують спільне лідерство серед членів команди, мають певних осіб, які займають керівні ролі, які беруть на себе більше відповідальності за ефективність команди, ніж інші члени, визначаючи цілі та розвиваючи та структуруючи команду, щоб виконувати свої завдання (Zaccaro & Klimoski, 2002; Zaccaro et al., 2001; Menz, 2012).

Хамбрік і Мейсон (1984) пропонують модель вищих ешелонів як ефективну організаційну модель. Ця модель передбачає, що управлінська команда представляє домінуючий альянс у фірмі із завданням створювати, ділитися та заохочувати подальше отримання знань. Така модель посилює інтелектуальну основу різних ступенів невизначеності, з якими мають справу організації в регіоні. З часом роль менеджерів істотно змінилася. Очікується, що вони не просто будуть експертами, а й полегшуватимуть бізнес, навчатимуть і тренуватимуть, створювати середовище, у якому окремі особи та команди зможуть досягти оптимальної продуктивності. Згідно з Евансом (2003), здатність менеджера наставляти вважається ключовим управлінським навиком у багатьох організаціях. Ефективна командна робота і якість рішень, перш за все, залежать від достовірності та точності отриманої інформації. Коли люди працюють разом, ефект синергії підвищує ступінь перевірки інформації. Тому процес організаційної комунікації вимагає постійного оновлення наявних знань і перевірки їх актуальності.

Деякі автори визначають управлінські команди як групи співробітників, які знаходяться вище рівня віце-президента в організаційній ієрархії. Інші стверджують, що управлінські команди складаються з усіх співробітників, які є членами ради директорів (Haleblian & Finklestein 1993; Finkelstein & Hambrick, 1990).

Розглянемо загальний випадок, коли групи менеджерів на тому самому або дуже подібному організаційному рівні, з усіма необхідними повноваженнями та ресурсами, які роблять їх керівним органом організації, оскільки вони представляють формальну структуру управління.

Катценбах і Сміт стверджують, що, незважаючи на те, що команди мають перевагу над окремими людьми, деякі фактори, такі як трудомісткість командної роботи та той факт, що в деяких культурах індивідуальні зусилля наголошуються над колективними зусиллями, ускладнюють формування команд, особливо на рівні вищого керівництва [94]. Hackman and Morris (1975) є першими хто вивчав команди у теорії ефективності команд, тоді як Енслі, Пірсон і Пірс (2003) і Коул, Бедіан і Брух (2011) досліджують вплив ідентичності завдання на продуктивність команди. В останні кілька років фокус дослідження команди був перенесений на лідерство в командах і лідерство команди. Зокрема, досліджується, як можна концептуалізувати лідерство в робочих структурах команди в часи радикальних змін. Раціональні стилі управління організацією спонукають організації шукати нові методи виявлення синергії між раціональним і духовним вимірами [131]. Приймаючи духовність як контекст для цілеспрямованої поведінки, можна краще зрозуміти теорію та практику розвитку менеджменту та інтегрувати її в особисту та організаційну поведінку.

Різні дослідження доводять, що лідерство в команді є сильним прогностичним показником продуктивності команди [132]; [133]; Konradt 2011; Берк та ін., 2006; ін., 2007).

Дослідження показали, що згуртованість може збільшити когнітивний конфлікт, мінімізуючи афективний конфлікт. Крім того, команди, члени яких відчувають високе почуття приналежності, повинні бути здатнішими краще врегулювати конфлікт, ніж команди з нижчим почуттям приналежності. Крім того, ця здатність ефективно керувати конфліктом пов'язана з чудовою продуктивністю нового підприємства (Енслі та ін., 2000).

Якщо порівнювати з умовами вітчизняної економіки, то помітно, що чітко визначених етапів у розвитку управлінських команд в Україні досі немає. Протягом тривалого часу одим з основних орієнтирів підбору та призначення людей на керівні посади, який певною мірою включав їхню діяльність в управлінських командах, зумовлювалася насамперед політичною прийнятністю та кумівством і лише потім кваліфікацією та навичками. Зростання кількості приватних компаній в Україні сьогодні вносить додаткову плутанину в і без того досить розпливчасту ситуацію на ринку.

Представляючи українське національне бізнес-середовище, важливо підкреслити національну культуру України. Україна є країною з дистанційованою владою, уникненням невизначеності і явно індивідуалістичними і жіночими цінностями. Згідно з Janićijević (2003), виміри національної культури також впливають на організаційну культуру та призводять до авторитетного стилю керівництва, високого значення неформальних стосунків – мережевих зв'язків та високому рівні бюрократії. При цьому передові методи управління, які ефективно працюють в західній Європі та Північній Америці не є безпосередньо ефективними в Україні, а стають такими лише після ретельної адаптації [129]. Також, окрім національної культури, Україна має специфічне політичне та економічне минуле, на яке вплинула соціалістична модель розвитку. У роки після Другої світової війни і до 1990-х років розвиток України характеризувався як адміністративний, з плановою економікою та специфічним підходом до самоуправління в бізнесі [130]. Представники Комуністичної партії приймали всі ключові рішення в більшості сфер держави. Після падіння соціалістичного режиму в країні почалася хвиля приватизації та маркетизації економіки. Поступовий вхід іноземних транснаціональних компаній приносив капітал, технологічні та організаційні ноу-хау в економіку.

Проте існують значні відмінності, коли порівнюють керівників державного та приватного секторів, з точки зору того, наскільки успішною

вони вважають співпрацю всередині команди управління, співпрацю між керівниками та працівниками та важливість трудової дисципліни.

Менеджери з державного сектору, як правило, мають негативну думку про співпрацю в організаціях із сильним опором трудовій дисципліні, тоді як керівники з приватного сектору зазвичай вважають, що функціональна співпраця і робоча дисципліна необхідні для належної робочої атмосфери. Ставлення керівників приватного та державного секторів суттєво різняться.

Крім того, більшість спостережуваних приватних бізнес-організацій сприяють хорошій комунікації, ефективно вирішують свої проблеми та успішно долають певні конфліктні ситуації. У публічних компаніях це не так. Комунікація недостатньо розвинена, співробітники не відкриті до співпраці, а конфлікти рідко або взагалі не вирішуються. Більш точний аналіз результатів за секторами визначає існування двох кластерів. Ці кластери використовуються для представлення організацій, які мають тенденцію до хорошого чи поганого функціонування. Перший кластер представляє організації, керівники яких мають негативне ставлення до функціонування організації, тоді як другий кластер включає організації, керівники яких мають більш позитивне ставлення до такого пункту. Wiersema and Bantel (1992) виявили, що фірми, які, швидше за все, зазнають змін у корпоративній стратегії, мають команди вищого керівництва, які характеризуються нижчим середнім віком, меншим терміном перебування в організації, вищим терміном перебування в команді, вищим освітнім рівнем, неоднорідністю вищої освітньої спеціалізації та вищою академічною науковою підготовкою, ніж інші команди.

Результати свідчать про те, що когнітивні перспективи топ-менеджерів, відображені в демографічних характеристиках команди, пов'язані зі схильністю команди змінювати корпоративну стратегію.

Крім того, для кожного з досліджуваних показників успішності управлінських команд відмінності між організаціями більш значні, ніж відмінності всередині однієї організації. Це означає, що члени одних і тих

самих управлінських команд дають більше схожих відповідей, ніж члени управлінських команд з різних організацій. Цей факт свідчить про єдину систему цінностей, взаємних установок і переконань членів кожної команди управління організацією.

Навчання та розвиток менеджерів

Розвиваючи управлінську команду, важливо розуміти, що більшість людей потребуватимуть певної допомоги та навчання, щоб мати змогу виконувати нові ролі, які від них вимагаються, особливо якщо вони просуваються з організації.

Формальне навчання може бути доцільним для підвищення їхніх спеціальних знань, але головна підтримка, ймовірно, полягатиме в тому, щоб допомогти їм з упевненістю вирости на нову керівну посаду.

Зараз доступний широкий спектр варіантів навчання, включаючи офіційні курси, які проводяться за кордоном або всередині компанії. Внутрішні, менш формальні тренінги також можуть виявитися корисними, і люди можуть отримати користь від навчання на робочому місці, дистанційного навчання або курсів коледжу за сумісництвом.

Окрім навчання певним навичкам, слід приділити певну увагу розвитку командного духу та навчанню менеджерів різноманітності та гнучкості. Вправи з формування команди можуть зіграти важливу роль, допомагаючи управлінській команді краще розуміти один одного та спілкуватися один з одним.

Розвиток управлінської команди – це постійний процес. Зворотній зв'язок щодо продуктивності має виявити прогалини в навичках, що веде до навчання та майбутнього вдосконалення.

У міру того, як ви делегуєте відповідальність за керівництво та віддаєтеся від повсякденного життя організації, вам знадобиться мати хороші системи, щоб мати можливість контролювати ефективність. Необхідно досягти відповідного балансу. Необхідний достатній зворотний зв'язок від менеджерів, щоб оцінити загальну позицію бізнесу, але при цьому

має бути надана достатня свобода дій, задля забезпечення можливості керування визначеними сферами.

Оцінку ефективності зазвичай можна розділити на дві частини – вимірювання та оцінку. Вимірювання продуктивності зосереджено на ключових показниках ефективності (KPI), об'єктивних факторах, які можна чітко визначити та виміряти, наприклад: показники продажів; випуск продукції; фінансові показники; час простою машин та ін.

Цілі є наріжним каменем KPI. Контроль за ними має бути частиною регулярної системи звітності. Такий підхід не має замінити більш неформальний і суб'єктивний зворотній зв'язок – наприклад, на щотижневих зустрічах щодо прогресу – щоб допомогти залишатися на зв'язку. Під час цього процесу команда не має бути надмірно керована.

Експерти з менеджменту завжди розглядають способи кількісної оцінки менш відчутних факторів ефективності управління. Прикладом такого інструменту є метод збалансованої системи показників.

Метод збалансованої системи показників — це інструмент управління, який дозволяє підприємствам визначати свої цілі та втілювати їх у життя. Потім він надає зворотний зв'язок, який дає їм змогу реалізувати програму постійного вдосконалення.

Оцінка особистої діяльності та нагородження

На додаток до вимірювання об'єктивних факторів за допомогою ключових показників ефективності, усі керівники повинні бути частиною формальної системи оцінювання для оцінки особистого розвитку.

Ефективна система оцінювання може бути надзвичайно корисною для визначення потреб у підтримці, а також є одним із найкращих способів оцінки ефективності, особливо в тих сферах діяльності, які не так легко виміряти. Атестація дозволяє обговорити особисті цілі та узгодити відповідні завдання та цілі.

Ефективна система оцінювання повинна мати чотири ключові етапи:

Постановка конкретних вимірних цілей – чітке розуміння, вимог від співробітників, і переконання в тому, що вони знають дані вимоги.

Керування продуктивністю – забезпечення співробітників інструментами, ресурсами та навчанням, необхідним для успішної роботи.

Проведення оцінки – відстежування та оцінювання ефективності співробітників, обговорення отриманих оцінок та погодження майбутніх цілей.

Забезпечення винагороди. Доречно застосування винагород та/або підвищення на основі оцінок. Необхідно тримати увагу на тому факті, що пов'язування винагороди з продуктивністю може бути як небезпечним, так і корисним.

Оцінка 360 – це досить об'єктивний метод оцінки потенціалу та відповідності персоналу займаним посадам. Він передбачає збір коментарів про професійні якості, конкретні компетенції, продуктивність і потенціал працівника з різних джерел, включаючи самого працівника, його керівника, підлеглих та колег. Такий підхід дає об'єктивну картину.

Стимули на рівні керівництва не завжди повинні бути пов'язані з фінансами та можуть бути адаптовані до різних видів успіху. Необхідно враховувати будь-які серйозні відмінності між менеджерами, які можуть виникнути в будь-якій такій схемі заохочення.

Висновки до другого розділу

Аналіз теоретико-психологічних аспектів дослідження лідерства та командоутворення в управлінні дозволяє зробити ряд висновків:

Лідерство розглядається не як статична характеристика особистості, а як динамічний процес взаємодії лідера та команди. Ефективне лідерство передбачає здатність впливати на інших, мотивувати до спільних цілей та створювати сприятливий клімат для роботи.

Як показали дослідження, команди є більш ефективними за індивідуальних виконавців. Вони сприяють підвищенню продуктивності, інноваційності та задоволеності працівників.

Тимбілдинг як сучасна технологія командоутворення в управлінні персоналом виступає потужним інструментом для створення згуртованих та ефективних команд. Він допомагає розвивати навички співпраці, лідерства та вирішення проблем. Тимбілдинг є потужним інструментом для розвитку команди і створення сприятливої атмосфери в організації. Регулярні тимбілдингові заходи допоможуть підвищити ефективність роботи, зміцнити корпоративну культуру і зробити компанію більш привабливим місцем для роботи.

У результаті дослідження було виокремлено ключові компоненти ефективної команди: чіткі цілі, довіра між членами, взаємодоповнювальні навички, ефективна комунікація та підтримка лідера.

Для забезпечення ефективного лідерства необхідним є розвиток таких компетенцій, як соціальна відповідальність, інноваційність, самоврядування, управління завданнями та орієнтація на справедливість.

Узагальнюючи результати формування та розвитку управлінських команд, дослідження підтверджує, що успіх організації значною мірою залежить від ефективності командної роботи та якості лідерства. Розвиток цих аспектів є ключовим завданням для сучасного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО МІКРОКЛІМАТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

3.1 Діагностика психологічного мікроклімату в системі управління

Для вимірювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в організації для дослідження було взято методику «Карта-схема оцінки психологічного клімату», та експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату у колективі, характеристики особистості у керівників вимірювалися за допомогою «Стандартного багатофакторного особистісного опитувальника Кеттелла 16PF». Вибірку нашого дослідження пройшли 25 менеджерів середньої та вищої ланок компанії Cargill. Карта-схема оцінки психологічного клімату.

Мета: визначити ступінь задоволеності керівників своїм колективом. Хід проведення. Пропонуються характеристики різних рівнів розвитку колективу: «Піщана розсип», «М'яка глина», «Мерехтливий маяк», «Рожеве вітрило», «Палаючий смолоскип» [116]. Формування і згуртування колективу – це як сходження до вершини. Одному туди ніяк не добратися. Тільки разом можна штурмувати пік, іменованій «колектив». Якщо вважати, що біля підніжжя цієї вершини групу людей ми ще не можемо назвати колективом, то весь шлях буде складатися з переходів різної складності, кожен з яких закінчується уявної станцією. Давайте умовно позначимо ці станції-щаблі. У самого підніжжя розташувалася станція «Піщана розсип». На відстані одного переходу – «М'яка глина». Приблизно на середині шляху до колективу – щабель «Мерехтливий маяк». Далі дорога крутіше, і веде вона до «Рожевого вітрила». Ще один ривок, правда найскладніший, і вершина – «Палаючий смолоскип». Щоб було зрозуміло, що означають ці ступені, дамо кожній з них більш детальну характеристику.

Досліджуваним необхідно одночасно зіставити опис з рівнем розвитку їхньої групи [116]. Експрес-методика з вивчення соціально–психологічного клімату в трудовому колективі Дослідження психологічного клімату, як правило, переслідують дві мети:

1) підтвердження гіпотези про взаємозв'язок між особливостями психологічного клімату в групах і закономірностями протікання в них ряду процесів, тобто припущення про те, що виробничі, соціальні або соціальнопсихологічні процеси по–різному протікають у колективах з різним психологічним кліматом;

2) вироблення конкретних рекомендацій з оптимізації психологічного клімату в колективі [116].

Якщо для рішення другої групи задач необхідне створення в кожному випадку спеціальної методики, то в першому випадку, як показує практика, виникає потреба робити періодичні «зрізи» з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, простежувати дієвість тих або інших заходів і їхній вплив на психологічний клімат. Такі виміри можуть бути корисні, наприклад, при вивченні адаптації нових працівників, відносини до праці, динаміки плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності [116].

Психологічний клімат первинного трудового колективу розуміється авторами як соціально обумовлена, відносно стійка система відносин членів колективу до колективу як цілого. Методика дозволяє виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин у колективі. Як істотну ознаку емоційного компонента розглядається критерій привабливості на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». При конструюванні питань, спрямованих на вимір поведінкового компонента, дотримується критерій «бажання – небажання працювати в колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу в сфері дозвілля». Основний критерій когнітивного компонента – перемінна «знання – незнання особливостей членів колективу»[116].

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартизована і має наступний алгоритм. Аналізуються різні сторони відношення до колективу для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожне з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +; –; 0 [116]. Отже, для цілісної характеристики компонента отримані сполучення відповідей кожного досліджуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені в такий спосіб:

- позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді – позитивні, а третя має будь-який інший знак);
- негативна оцінка (сюди відносяться сполучення, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді – негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);
- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь; відповіді на два питання не визначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки) [116].

Стандартний багатофакторний особистісний опитувальник Кеттелла 16PF. Опитувальник (метод психодіагностики особистості) Кеттелла є багатовимірної методикою, оцінює властивості нормальної особистості, він описує особистісну структуру людини, виявляє особистісні проблеми, допомагає знайти корекційні механізми для вирішення особистісних проблем [116].

Основою тесту Кеттелла служить «теорія особистісних рис». Згідно цієї теорії, особистість описується як така, що складається з стабільних, стійких взаємопов'язаних елементів (властивостей, рис), що визначають її внутрішню сутність і поведінка. Відмінності в поведінці людей пояснюються відмінностями у вираженості особистісних рис. При цьому передбачається, що порядок суб'єктів шкалою вираженості особистісних рис залишається

одним і тим же в різних ситуаціях. В ході тестування при такому підході особистість співвідноситься з готовою системою координат, у рамках якої вимірюється вираженість заздалегідь заданих властивостей [116].

Незважаючи на широке поширення, теорія особистісних рис зустрічає ряд критичних зауважень, найбільш суттєві з яких зводяться до наступного. В цій теорії людина постає пасивним суб'єктом, «маріонеткою» особистісних рис (так як вираженість рис механічно визначає поведінку).

Критиками ставиться під сумнів стабільність прояву особистісних рис у різних ситуаціях. На думку дослідників, емпіричні дані показують, що «у багатьох неінтелектуальних областях поведінки (таких як агресивність, конформізм, чесність) люди зазвичай проявляють ситуативну специфічність: людина може бути відкритим і товариським на роботі, але сором'язливим і замкнутим на дружній вечірці» [116].

Заперечується положення розглянутої теорії про те, що сфери прояву виділених особистісних рис є однаковими для всіх індивідів.

Дослідження Р. Кеттелла в рамках теорії особистісних рис відрізняються вираженням емпіризмом, так як він не спирався на вихідні теоретичні уявлення про зміст і кількості обумовлених властивостей особистості. Своєрідність підходу Р. Кеттелла полягало також у тому, що метод факторного аналізу використовувався ним як інструмент для виявлення основних вихідних властивостей особистості», а не для упорядкування отриманих даних. Намагаючись досягти всебічного опису особистості, Р. Кеттелла почав зі збору всіх назв властивостей особистості, що зустрічаються або в словниках типу складеного Р. Олпортом і Х. Одбертом, або в психіатричній і психологічній літературі. Отриманий список назв (4500 характеристик) за рахунок об'єднання явних синонімів був скорочений до 171 властивості особистості. Для подальшого скорочення списку Р. Кеттелла скористався послугами великої групи експертів, які оцінювали один одного за запропонованими списками особистісних властивостей. Оцінки експертів піддавалися кореляційному і факторній аналізу. Таким чином, Р. Кеттелла

показав, що особистісний простір може бути зведене до 12-16 факторів. Як і очікувалося, фактори були біполярними, тобто містили пари ознак, які мають високі негативні кореляції. Виділені фактори дозволили визначити те, що Р. Кеттелла називав «основними первинними властивостями особистості» [116].

Незважаючи на численні дослідження, що проводилися понад тридцять років Р. Кеттеллом і його колегами, до запропонованих їм рисами особистості краще ставитися як до попередніх. Хоча деякі вразливі місця підходу Р. Кеттелла піддаються критиці, він має багатьох послідовників. Дослідження особистості в цьому напрямку тривають [116].

Первинні фактори тесту:

Фактор А: «замкнутість – товарицькість»

Фактор В: інтелект Фактор

С: «емоційна нестабільність – емоційна стабільність»

Фактор Е: «підпорядкованість – домінантність» Фактор F: «стриманість – експресивність»

Фактор G: «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки»

Фактор H: «боязкість – сміливість»

Фактор I: «жорсткість – чутливість» Фактор L: «довірливість – підозрілість»

Фактор M: «практичність – мрійливість»

Фактор N: «прямолінійність – дипломатичність»

Фактор Про: «спокій – тривожність»

Фактор Q1: «консерватизм – радикалізм»

Фактор Q2: «конформізм – нонконформізм» Фактор

Q3: «низький самоконтроль – високий самоконтроль» Фактор

Q4: «розслабленість – напруженість»

Фактор MD: «адекватна самооцінка – неадекватна самооцінка»

Вторинні фактори тесту:

F1. Тривога

F2. Екстраверсія – інтроверсія

F3. Чутливість

F4. Конформність [19]

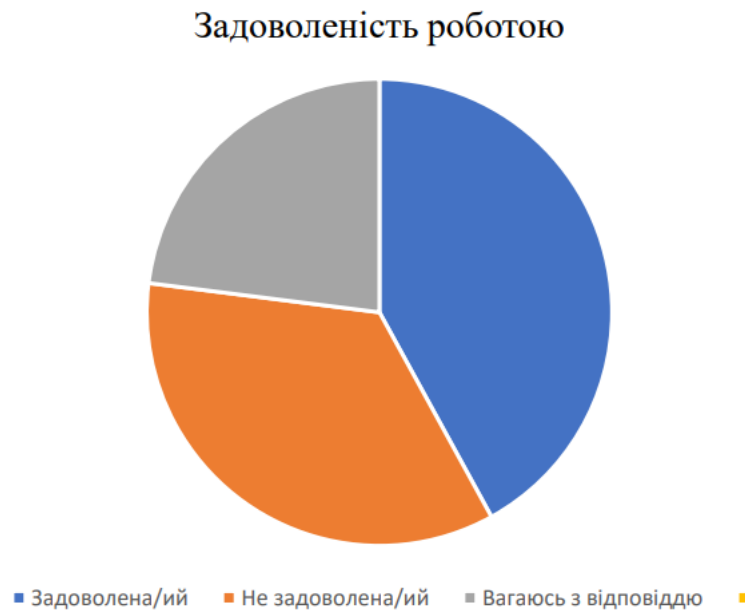
Властивості (риси) особистості, виділені Р. Кеттелом, являють собою деякі інтегральні характеристики, оскільки вони поєднують у собі кілька тісно пов'язаних ознак і узагальнюють їх зміст.

Аналізуючи результати діагностики психологічного клімату серед керівників, ми зробили висновок, що найвищий відсоток опитаних (30%) вказує на початковий ступінь несприятливості психологічного клімату у колективі.



Малюнок 3.1.

Аналіз результатів діагностики особистої та групової задоволеності роботою показав, що відсоток недостатньо задоволених своєю роботою досить високий (35%).



Малюнок 3.2.

Аналізуючи результати діагностики рівня конфліктності, ми прийшли до висновку, що в нашому колективі рівень конфліктності знаходиться на середньому рівні, оскільки більшість (45%) відповідали показнику середнього рівня конфліктності. Це характеризує їх як людей конфліктних, але тих, хто вдається до конфлікту в тому випадку, якщо всі інші засоби вичерпані.

Резюмуючи все вище викладене, можна зробити висновок, що проблема формування сприятливого психологічного мікроклімату, актуальна для керівників.

Діагностика соціально–психологічного клімату в обстежуваній організації показала наступний розподіл основних компонентів:

1. Емоційний компонент становить трохи вище за одну третину від суми всіх компонентів (42%). Він виявляється у настрої, що виникає у керівника внаслідок впливу на нього психологічних особливостей членів професійного колективу, розподілу симпатій та антипатій між ними, а також задоволеності собою, колегами, роботою, соціальним становищем тощо.

2. Поведінковий компонент соціально–психологічного клімату в організації виявився у розмірі 30% і виявлявся у прагненні взаємодіяти з колегами, допомагати їм, працювати з ними в одному колективі, а також висловлювався у вигляді турботи та довіри між членами колективу.

3. Когнітивний компонент незначно відрізнявся від поведінкового (28%), опитувані досить добре знають особливості та ділові якості один одного, вибудовують дружні стосунки з членами та інших колективів, надають при необхідності допомогу своїм колегам по роботі [117].

Розподіл основних компонентів



Малюнок 2.3.

Далі за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу нами було виявлено особистісні риси (нормативність поведінки, практичність, нонконформізм, тривожність), що впливають на компоненти соціальнопсихологічного клімату у керівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Особистісні характеристики	Рівень	Компоненти		
		Емоційний	Поведінковий	Когнітивний
Нормативність поведінки	Низький рівень	2,09	1,44	–
	Середній рівень	2,12	2,17	–
	Високий рівень	2,28	1,81	–
Нонконформізм	Низький рівень	2,36	2,38	–
	Середній рівень	2,42	2,06	–
	Високий рівень	1,79	1,57	–
Практичність	Низький рівень	2,60	–	–
	Середній рівень	2,22	–	–
	Високий рівень	1,64	–	–
Тривога	Низький рівень	–	–	1,82
	Середній рівень	–	–	2,43
	Високий рівень	–	–	2,11

Дані однофакторного дисперсійного аналізу впливу особистісних характеристик працівників на психологічний клімат в організації

1) Фактор «нормативність», за Р. Кеттеллом, є показником емоційновольової сфери особистості та оцінює з позиції дихотомії наступні якості наполегливість-податливість, організованість-незібраність, а також прийняття моральних норм колективу або їх ігнорування [118].

Виявилось, що працівники, які мають середні показники за фактором «нормативність поведінки», створюють у колективі найбільш сприятливий соціально-психологічний клімат, тому що вони свідомо підходять до виконання покладених на них обов'язків, виконуючи їх якісно та у строк.

Допустимий соціально-психологічний клімат спостерігатиметься серед осіб, які мають високі показники нормативності, тому що вони вимогливі як до себе, так і до колег, наполегливо відстоюють власну точку зору, керуються почуттям боргу.

Несприятливий соціально-психологічний клімат спостерігається за наявності працівників, які мають низькі показники за цим фактором, тому що їм властиві тенденція до мінливості мети, невимушеності в поведінці, не дотримуватись виконання поставлених завдань та вимог, що може призвести до асоціальних вчинків.

2) Таку особистісну характеристику, як практичність, Р. Кеттелл протиставляв мрійливості. Він вважав, що практичні люди відрізняються врівноваженістю та здоровим глуздом, намагаються чинити обдумано, відповідно до норм моралі, і зберігати присутність духу у стресових ситуаціях.

Переважає більшість високих показників за шкалою практичності найбільш оптимально для створення сприятливого клімату в організаціях соціального обслуговування, тому що їм властиві гранична уважність, висока зосередженість, розумна ініціативність та старанність по відношенню до трудової діяльності. Несприятливий соціально-психологічний клімат характерний серед працівників, що мають високі показники за фактором

мрійливості, тому що вони мають схильність до безпричинної зміни настрою, орієнтовані на свій внутрішній світ, що може призвести до емоційних вибухів та вплинути на колег при спільній роботі.

3) Така особистісна якість, як нонконформізм, згідно з Р. Кеттеллу, означає прояв незалежності, прагнення приймати власні рішення та діяти самостійно [118]. Як показують результати нашого дослідження, для колективу оптимальніше, коли працівники соціальних служб рішення ухвалюють спільно, тобто мають середні показники за параметром нонконформізму [118].

Р. Кеттелл називає людей із проявом нонконформізму ідеалістами, які можуть надавати як позитивний, і негативний вплив на самопочуття окремих співробітників залежно від своїх ціннісної орієнтованості [118]. Співробітник з високим рівнем нонконформізму нерідко виступає проти соціальних норм, прийнятих у колективі, що не погоджується з більшістю, діє, не зважаючи на колег. Такі особи негативно впливатимуть на емоційне стан інших членів колективу та знижувати рівень соціально–психологічного клімату до несприятливого. Допустимий соціально–психологічний клімат буде спостерігатися серед осіб, які мають середні показники практичності, тому що для них характерні ініціативність та діяльність, організованість, спрямована на виконання доручень на якісному рівні з великою ефективністю.

4) Під тривожністю Р. Кеттелл розумів ранимість, поганий настрій, сором'язливість, чутливість, а також схильність до іпохондрії [118]. Наше дослідження показало, що тривожність керівників впливає на когнітивний компонент соціально-психологічного клімату.

Ця риса виявляється у занепокоєнні за свою професійну діяльність та за відносини з колегами.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у організаціях створюють співробітники, із середніми показниками, оскільки вони співпереживають невдачам колег, оцінюють проблеми колективу як власні.

Несприятливий соціально–психологічний клімат спостерігається серед працівників, які мають високі показники по даному фактору, тому що їм важко налагоджувати контакти з колегами у зв'язку з власним сором'язливістю, страхами.

В результаті нашого дослідження нами були визначені властивості, які оцінюються членами колективу як найважливіші для оцінки психологічного клімату трудового колективу. Так, особливо цінними для підтримки комфортного соціально-психологічного клімату було названо такі властивості, як адаптація, взаємодопомога, взаєморозуміння, доброзичливість у взаєминах, життєрадісність, гордість за свою організацію, повагу. Серед досліджуваних є якості, яким не приділили належної уваги – це конструктивна критика, переживання за колектив, спільне проведення часу.

Об'єктивна та принципова конструктивна критика не шкодить організації за дотримання наступної умови: критикувати лише помилки та недоліки в роботі, а не особисті якості та індивідуальні особливості людини, які мають відношення до його професійної діяльності. Якщо переживання за членів своєї організації сприймаються як власні, то кожен член колективу готовий взяти відповідальність на себе та робити ініціативу, щоб впоратися з труднощами для досягнення поставленої мети, що забезпечить у кожного співробітника почуття стабільності та захищеності в своєму колективі. Спільне проведення часу буде надавати позитивний вплив на злагоджену роботу колективу в тому випадку, якщо у членів цього колективу є зацікавленість брати участь у спільних справах, разом проводити розважальні та спортивно–масові заходи, а також організовувати культурнопросвітницькі заходи.

Незважаючи на те, що це дослідження проводилося у двох незалежних відділах соціального обслуговування, існує тенденція до того, що набір властивостей психологічного клімату ідентичний у кожному колективі. Можливо, вплив отриманого результату на психологічний клімат обумовлений єдиною структурою та принципами роботи великих компаній

носить двосторонній характер. Керівник володіє тільки йому властивим набором психологічних якостей та впливає на інших членів колективу. Колеги, оцінюючи його поведінку, манери, професійні особливості та майстерність, відповідно до своєї індивідуальності змінюватимуться самі і слідом за цим змінюватиметься клімат в організації.

Отже, цей процес вимагає часу для того, щоб виробилися компоненти значущі кожного співробітника, які впливають соціально–психологічний клімат. Всі досліджувані керівники обирають ідентичні компоненти (наприклад, взаємодопомога, взаєморозуміння, доброзичливість у взаємовідносинах), за наявності яких переважатиме той клімат, якому кожному співробітнику буде комфортно працювати. Таким чином, гіпотеза про те, що особистість співробітника соціальних служб є показником сприятливості соціально–психологічного клімату, що підтвердилася, як і припущення про те, що соціально–психологічний клімат має ідентичний набір характеристик у кожній організації.

3.2 Розробка та впровадження тренінгової програми щодо формування психологічного мікроклімату у колективі

Враховуючи результати нашого дослідження, нами була розроблена психологічна програма формування позитивного психологічного клімату в команді.

Мета програми: згуртування колективу, покращення психологічного клімату серед керівників, розвиток навичок саморегуляції.

Завдання тренінгової програми:

1. Розвиток у емпатії, комунікативних навичок, активного слухання, розуміння оточуючих.
2. Розвиток здібностей адекватно сприймати і оцінювати себе та оточуючих.

3. Розвиток умінь використовувати конструктивні моделі ситуативної комунікації.

4. Розвиток згуртованості, позитивного психологічного клімату, формування позитивних групових норм серед керівників.

У тренінговій програмі використовуються наступні методи: рольові ігри, бесіда, групова дискусія, мозковий штурм, метод репетиції поведінки, робота у малих групах, релаксаційні техніки.

Організація роботи: Ця психологічна програма розрахована на роботу з керівниками різних рівней. Заняття проводимуться 2 рази на тиждень. Тривалість занять – 2 год. Загальна кількість – 6 занять (табл. 3.2).

Зміст психологічної програми формування позитивного психологічного клімату серед керівників.

Таблиця 3.2

Психологічна програма формування позитивного психологічного клімату серед керівників

Зміст занять
Заняття 1
<p>Вправа 1. «Знайомство».</p> <p>Вправа 2. «Мої почуття і життєвий досвід».</p> <p>Вправа 3. «Якості, які мені заважають».</p> <p>Вправа 4. «Моє ім'я». Учасники стають у коло.</p> <p>Вправа 5. «Інтерв'ю».</p> <p>Вправа 6. Знайди пару.</p>
Заняття 2
<p>Вправа 1. «Учимося розуміти іншого».</p> <p>Вправа 2. «Контакт очей і рук».</p> <p>Вправа 3. «Карусель».</p> <p>Вправа 4. «Схвалення по колу».</p> <p>Вправа 5. «Валіза».</p>

Вправа 6. «Сходження».
Заняття 3
<p>Вправа 1. «Почуття по колу».</p> <p>Вправа 2. «Мовчанка».</p> <p>Вправа 3. «Розповідь по колу».</p> <p>Вправа 4. «Вільне малювання».</p> <p>Вправа 5. «Згря».</p> <p>Вправа 6. «Небо».</p>
Заняття 4
<p>Вправа 1. «Ліплення уявного».</p> <p>Вправа 2. «Психологічний портрет».</p> <p>Вправа 3. «Моя агресивна енергія».</p> <p>Вправа 4. «Ти – як...» (техніка асоціативного уявлення).</p> <p>Вправа 5. «Аукціон ідей».</p> <p>Вправа 6. «Стріла».</p>
Заняття 5
<p>Вправа 1. «Дзеркало».</p> <p>Вправа 2. «Конфліктні ситуації».</p> <p>Вправа 3. «Порозуміння».</p> <p>Вправа 4. «Активне слухання».</p> <p>Вправа 5. «Релаксація».</p>
Заняття 6
<p>Вправа 1. «Машина часу».</p> <p>Вправа 2. «Знедолений».</p> <p>Вправа 3. «Фоторобот».</p> <p>Вправа 4. «Сліпа геометрія».</p> <p>Вправа 5. «Встановлення і підтримка контакту».</p> <p>Вправа 6. «Чарівний острів»</p>

Вправа «Мої почуття і життєвий досвід»

Мета вправи: Сприяти самопізнанню та розумінню власних емоцій. Встановити зв'язок між минулим досвідом та почуттями в теперішньому. Розвинути емоційний інтелект. Створити основу для особистісного зростання.

Інструкція: Виділіть час: Знайдіть спокійне місце, де вас ніхто не буде турбувати. Приділіть цій вправі щонайменше 15-20 хвилин. Виберіть конкретну емоцію: Зосередьтеся на одній емоції, яку ви часто відчуваєте або яка вас цікавить. Це може бути радість, смуток, гнів, страх, заздрість тощо. Згадайте спогади: Постарайтеся згадати конкретні ситуації з вашого життя, коли ви відчували цю емоцію найбільш інтенсивно. Спробуйте відтворити ці спогади якомога детальніше: що саме відбувалося? Хто був присутній? Які думки крутилися у вашій голові? Які фізичні відчуття ви відчували (наприклад, серцебиття, напруження м'язів)?

Запишіть свої спостереження: Ведіть щоденник або використовуйте окремий зошит для запису своїх спостережень. Опишіть свої відчуття, думки та фізичні реакції.

Аналізуйте зв'язки: Спробуйте знайти зв'язки між різними спогадами. Чи є якісь повторювані патерни у ваших емоційних реакціях? Чи є якісь ситуації, які особливо сильно впливають на вас?

Витягніть уроки: Подумайте, які уроки ви можете винести з цього аналізу. Як ваш минулий досвід впливає на те, як ви сприймаєте світ і взаємодієте з іншими людьми?

Сформулюйте висновки: Сформулюйте для себе кілька ключових висновків, які допоможуть вам краще розуміти себе і свої емоції.

Приклад. Якщо ви обрали емоцію «гнів», ви можете згадати ситуацію, коли вас несправедливо звинуватили. Ви можете записати, що відчували в той момент (наприклад, серце билосся швидше, з'явилося відчуття жару), що

думали (наприклад, «це не справедливо!», «Я хочу помститися») і як діяли (наприклад, закричали або пішли з кімнати).

Вправа «Якості, які мені заважають»

Мета: Зрозуміти себе краще, визначити свої слабкі сторони та знайти шляхи їх подолання.

Інструкція: знайдіть тихе місце, де вас ніхто не буде турбувати. Візьміть аркуш паперу і розділіть його на дві колонки. В одній колонці напишіть заголовок «Мої сильні сторони», а в іншій – «Якості, які мені заважають». Спочатку зосередьтеся на своїх сильних сторонах. Що у вас виходить найкраще? Якими якостями ви пишаєтесь? Запишіть все, що спаде на думку. Після цього перейдіть до другої колонки. Подумайте, які ваші якості можуть перешкоджати вам досягати цілей, будувати міцні стосунки або просто почуватися щасливішими. Будьте чесними з собою, навіть якщо це нелегко.

Приклади: Спробуйте навести конкретні приклади з життя, коли ці якості проявлялися не найкращим чином. Наприклад, якщо ви вважаєте себе надто критичним до себе, згадайте ситуацію, коли ця критика завадила вам спробувати щось нове.

Глибокий аналіз: Постарайтеся зрозуміти, чому саме ці якості виникли і чому вони так сильно впливають на ваше життя. Можливо, вони сформувалися під впливом виховання, оточення або якихось життєвих подій.

Розробка стратегій: Після того, як ви чітко визначили свої обмеження, подумайте, що ви можете зробити, щоб їх подолати. Які кроки ви можете взяти, щоб змінити ці якості? Можливо, вам знадобиться звернутися за допомогою до психолога або коуча.

Чому це корисно: допомагає краще зрозуміти себе. Спонукає до роботи над собою. Дозволяє прийняти свої недоліки та знайти шляхи їх подолання.

Вправа «Інтерв'ю»

Мета: розвиток уміння слухати партнера і вдосконалювати комунікативні навички; скорочення комунікативної дистанції між учасниками тренінгу.

Інструкція: Учасники розбиваються на пари і протягом 10 хвилин розмовляють зі своїм партнером, намагаючись дізнатися про нього якомога більше. Потім кожен готує коротку розповідь про уявлення свого співрозмовника.

Головне завдання – підкреслити його індивідуальність, несхожість на інших. Після чого учасники по черзі представляють один одного.

Вправа «Учимося розуміти іншого»

Мета вправи: розвинути вміння слухати і чути інших. Поглибити розуміння почуттів та емоцій інших людей. Сприяти ефективній комунікації та співпраці в групі. Зменшити непорозуміння та конфлікти.

Варіанти вправи:

1. «Історія в обличчях» Учасникам пропонується розповісти про якусь важливу подію зі свого життя, але без слів. Вони мають передати свою історію за допомогою міміки, жестів та рухів.

Інші учасники намагаються відгадати, про що йдеться.

2. «Розмаїття думок» Обговоріть якусь актуальну тему або дискусійне питання. Запропонуйте учасникам висловити свої думки, навіть якщо вони відрізняються від думок інших. Наголосіть на тому, що кожна думка має право на існування.

3. «Емпатія» Опишіть учасникам гіпотетичну ситуацію, в якій людина відчуває певні емоції (наприклад, страх, радість, смуток). Запропонуйте учасникам подумати, що вони відчували б у такій ситуації, і як би вони діяли. Обговоріть, чи є різні способи реагувати на одні й ті ж ситуації.

4. «Компліменти» Учасники по черзі говорять один одному компліменти. Важливо, щоб компліменти були щирими і конкретними.

Поради для проведення вправи: Дайте учасникам зрозуміти, що їхні думки та почуття важливі. Запрошуйте учасників ділитися своїми почуттями та досвідом. Покажіть учасникам, що ви їх слухаєте і розумієте. Не оцінюйте думки та почуття інших. Після кожної вправи обговоріть з учасниками їхні враження.

Чому ця вправа корисна:

Допомагає краще розуміти почуття інших людей. Сприяє ефективному спілкуванню та уникненню непорозумінь. Сприяє створенню довірчої атмосфери в групі. Допмагає краще розуміти свої власні почуття та реакції.

Вибираючи вправу, враховуйте вік учасників, рівень знайомства учасників, мета заняття

Вправа «Валіза»

Вправа «Валіза» – це потужний інструмент для рефлексії та самопізнання. Вона допомагає учасникам осмислити свій досвід, визначити свої цінності та сформулювати цілі.

Як проводити вправу: Ведучий розповідає учасникам про уявну валізу, в яку кожен може покласти те, що вважає найважливішим у своєму житті. Це можуть бути досягнення, спогади, цінності, навички, мрії тощо. Учасникам пропонується протягом певного часу подумати і записати на аркуші паперу все те, що вони хотіли б покласти у свою валізу. Після того, як учасники заповнять свої списки, можна провести обговорення. Можна задати такі питання: що було найважче вибрати? Які речі в вашій валізі є найбільш цінними для вас? Як ці речі впливають на ваше життя? Які зміни ви хотіли б внести у вміст своєї валізи?

Користь вправи: Допмагає учасникам краще зрозуміти себе і свої цінності. Сприяє формулюванню конкретних цілей і планів на майбутнє. Навчає учасників аналізувати свій досвід. Допмагає зосередитися на важливих речах і знайти додаткову мотивацію для досягнення цілей.

Коли можна використовувати вправу. На тренінгах особистісного зростання: Для допомоги учасникам визначити свої сильні сторони і сформулювати цілі. На командоутворювальних заходах: Для створення атмосфери довіри і взаєморозуміння в команді. На заняттях з лідерства: Для розвитку навичок самоаналізу і самовдосконалення.

Вправа «Валіза» – це універсальний інструмент, який можна адаптувати під різні аудиторії та цілі. Вона допомагає людям краще зрозуміти себе і своє місце в світі.

Вправа «Сходження»

Вправа «Сходження» – це метафорична вправа, яка допомагає учасникам візуалізувати свій шлях до досягнення мети. Вона сприяє розвитку мотивації, віри в себе та формуванню стратегії досягнення цілей.

Як проводити вправу: Ведучий пропонує учасникам уявити, що їхнє життя – це сходження на високу гору. Кожен етап сходження символізує різні періоди життя, виклики та досягнення. Ведучий задає учасникам такі питання: Яка гора символізує ваше життя? Яка вона за розміром, формою, рельєфом? Які вершини ви вже підкорили? Які труднощі ви подолали? Які вершини ще попереду? Які виклики вас очікують? Які ресурси (знання, навички, підтримка) вам потрібні для подальшого сходження? Хто або що може стати вашим провідником у цьому сходженні?

Візуалізація: Учасники закривають очі і візуалізують своє сходження. Вони уявляють себе, як долають перешкоди, піднімаються все вище і вище, відчувають вітер на обличчі та насолоджуються панорамними видами.

Обмін враженнями: Після візуалізації учасники діляться своїми враженнями та відчуттями.

Користь вправи:

Сприяє розвитку творчого мислення і уяви. Допомагає учасникам сформулювати конкретні цілі і плани на майбутнє. Надихає учасників на досягнення нових висот. Сприяє формуванню оптимістичного погляду на життя.

Коли можна використовувати вправу:

На тренінгах особистісного зростання: Для допомоги учасникам визначити свої цілі і розробити план їх досягнення. На командоутворювальних заходах: Для створення спільної мети і зміцнення

командного духу. На заняттях з лідерства: Для розвитку навичок стратегічного мислення і прийняття рішень.

Вправа «Сходження» – це потужний інструмент для саморозвитку і досягнення успіху. Вона допомагає людям вірити в свої сили і долати будь-які перешкоди на шляху до мети.

Вправа «Почуття по колу»

Мета: розвиток можливості кожного учасника в області вербалізації почуттів і станів. Інструкція: «Зараз ми будемо кидати один одному м'яч, називаючи при цьому якийсь стан або почуття, а піймавши кинутий нам м'яч, будемо називати антонім – протилежний стан або почуття.

Наприклад, я кидаю м'яч Тані і кажу: «Сумний». Таня, піймавши м'яч, називає антонім «веселий» і сама, кидаючи м'яч комусь іншому, називає почуття або стан. Постарайтеся бути уважними і не кидати м'яч кому-небудь повторно, поки м'яч не побуває у всіх».

Користь вправи: розвиток емоційної грамотності: Допомагає учасникам краще розуміти свої емоції та емоції інших людей. Сприяє відкритому і щирому спілкуванню. Допомагає випустити емоції і зняти напругу. Сприяє створенню атмосфери довіри і взаєморозуміння в групі.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах з розвитку особистості, для допомоги учасникам краще пізнати себе, на командоутворювальних заходах, для створення атмосфери довіри і взаєморозуміння в команді, на заняттях з психології, для вивчення теми емоцій.

Вправа «Почуття по колу» – це універсальний інструмент, який можна адаптувати під різні аудиторії та цілі. Вона допомагає людям краще розуміти себе і свої емоції, а також сприяє створенню більш гармонійних відносин з оточуючими.

Вправа «Вільне малювання»

Вправа «Вільне малювання» – це потужний інструмент самопізнання та самовираження. Вона дозволяє висловити свої почуття, думки та переживання через образи, не вдаючись до слів.

Як проводити вправу: Візьміть аркуш паперу, олівці, фломастери або фарби. Створіть комфортні умови для малювання. Розслабтеся і дозвольте руці рухатися вільно по паперу. Не намагайтеся створити щось конкретне, просто дозвольте своїм емоціям і думкам виразитися на папері. Після завершення малюнка, подивіться на нього уважно. Які кольори ви використовували? Які форми переважають? Що вам підказують ці образи?

Користь вправи: Малювання – це прекрасний спосіб випустити емоції і зняти напругу. Аналіз своїх малюнків дозволяє глибше зрозуміти себе і свої внутрішні процеси. Вільне малювання стимулює уяву і креативність. Малювання допомагає прийняти себе таким, яким ти є.

Коли можна використовувати вправу: для вираження емоцій і пропрацювання травматичних переживань. На тренінгах особистісного зростання: Для розвитку самосвідомості і креативності. Просто для розслаблення: Малювання може бути приємним і корисним способом провести час.

Вправа «Вільне малювання» – це універсальний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях. Це не просто малювання, а справжня терапія для душі.

Вправа «Зграя»

Вправа «Зграя» – це інтерактивна вправа, яка дозволяє учасникам відчувати себе частиною чогось більшого, розвинути навички командної роботи, довіри та синхронності. Вона заснована на спостереженні за поведінкою зграй тварин, особливо птахів, які під час польоту утворюють чіткі геометричні фігури.

Як проводити вправу: розподіл на групи: учасників ділять на невеликі групи по 5-7 осіб. Ведучий пояснює, що учасники – це зграя птахів, яка летить в одному напрямку. Кожен учасник – це птах, який повинен рухатися

синхронно з іншими, зберігаючи форму зграї. Група обирає форму, яку вона буде утворювати під час руху (клин, коло, лінія тощо). За командою ведучого учасники починають рухатися, намагаючись зберегти обрану форму. Можна ускладнити завдання, змінюючи напрямок руху, швидкість або додаючи нові елементи. Після виконання вправи учасники обговорюють свої відчуття, що було легко, а що складно, які виникли труднощі та як їх вдавалося подолати.

Користь вправи: розвиток командної роботи: Вчить учасників працювати разом, координувати свої дії та досягати спільних цілей. Сприяє створенню атмосфери довіри та взаєморозуміння в групі. Вимагає від учасників постійної уваги до дій інших членів групи. Допомогає розвинути координацію рухів і здатність синхронізуватися з іншими.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах з розвитку команд: Для згуртування колективу та підвищення ефективності роботи в команді. Як розминка або основна частина заняття. Для організації активного відпочинку та розвитку соціальних навичок.

Вправа «Зграя» – це не просто гра, а ефективний інструмент для розвитку важливих соціальних навичок. Вона допомагає учасникам відчувати себе частиною чогось більшого, навчитися працювати в команді і досягати спільних цілей.

Вправа «Психологічний портрет»

Вправа «Психологічний портрет» – це потужний інструмент самопізнання та розуміння інших людей. Вона дозволяє створити детальний опис особистості, включаючи її сильні сторони, слабкості, цінності, мотиви та поведінку в різних ситуаціях.

Як проводити вправу: ви можете скласти психологічний портрет себе, іншої людини або навіть вигаданого персонажа. Зберіть всю доступну інформацію про об'єкт. Це можуть бути спогади, спостереження, бесіди, тести, анкети тощо. Проаналізуйте зібрану інформацію, виділивши ключові моменти. Зверніть увагу на такі аспекти: Як людина виглядає? Який у неї стиль одягу, манера говорити, жестикуляція? Які риси характеру притаманні

цій людині? Вона екстраверт чи інтроверт? Оптиміст чи песиміст? Що для цієї людини важливо в житті? Які її пріоритети? Що спонукає цю людину до дій? Які її цілі? Як людина поводить себе в різних ситуаціях? Які у неї реакції на стрес, успіх, невдачу? Які у неї стосунки з іншими людьми? Як вона буде відноситися? Складіть детальний опис особистості, використовуючи зібрану інформацію. Можете використовувати різні формати: текст, таблиця, малюнок або колаж. Проаналізуйте отриманий портрет. Що нового ви дізналися про себе або про іншу людину? Які висновки можна зробити?

Користь вправи: Допомагає краще зрозуміти себе, свої сильні та слабкі сторони. Сприяє розвитку емпатії та здатності будувати міцніші стосунки з оточуючими. Допомагає розвивати навички спостереження, аналізу та синтезу інформації. Сприяє прийняттю себе таким, який ти є.

Вправа «Психологічний портрет» – це універсальний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях. Вона допомагає краще зрозуміти себе та інших людей, а також розвиває важливі життєві навички.

Вправа «Моя агресивна енергія»

Вправа «Моя агресивна енергія» – це інструмент, який допомагає безпечно виразити та перенаправити негативні емоції, такі як гнів, роздратування або агресія. Вона особливо корисна, коли ці почуття накопичуються і заважають повноцінному життю.

Як проводити вправу: Виберіть місце, де вас ніхто не буде турбувати. Це може бути кімната, парк або будь-яке інше місце, де ви відчуваєте себе комфортно і безпечно. Подумайте про ситуацію або людину, яка викликала у вас негативні емоції. Спробуйте чітко визначити, що саме вас роздратувало. Займіться фізичною активністю. Це може бути біг, стрибки, танці, бокс або будь-який інший вид активності, який дозволить вам випустити накопичену енергію. Виражайте свої емоції безпечним способом. Можете голосно крикнути, порвати папір, ударити подушку або боксерську грушу. Після фізичної розрядки спробуйте перенаправити свою енергію в конструктивне русло. Наприклад, займіться улюбленою справою, почитайте книгу,

послухайте музику або проведіть час з близькими людьми. Після виконання вправи виділіть час для рефлексії. Подумайте про те, що ви відчували під час виконання вправи, і як ви себе відчуваєте зараз.

Користь вправи: допомагає зняти напругу і знизити рівень стресу. Навчає безпечним способам вираження негативних емоцій. Сприяє підвищенню настрою та покращенню загального самопочуття. Допомагає уникати конфліктних ситуацій, оскільки ви навчитеся керувати своїми емоціями.

Важливо пам'ятати: вибирайте безпечні способи вираження агресії, щоб не завдати шкоди собі чи іншим. Цю вправу можна виконувати регулярно, особливо в періоди підвищеної напруги. Якщо ви відчуваєте, що не можете самотійно впоратися зі своєю агресією, зверніться за допомогою до психолога.

Вправа «Моя агресивна енергія» – це інструмент, який може стати в нагоді кожній людині. Вона допомагає зберегти психічне здоров'я і побудувати більш гармонійні стосунки з оточуючими.

Вправа «Стріла»

Вправа «Стріла» – це метафорична техніка, яка допомагає зосередитись на своїх цілях та бажаннях. Вона дозволяє візуалізувати шлях до досягнення мети та відчути впевненість у своїх силах.

Як проводити вправу: чітко сформулюйте свою мету. Чого саме ви хочете досягти? Будьте конкретні та детальні. Уявіть собі стрілу. Це символ вашого бажання, яке спрямоване точно в ціль. Уявіть, як ви натягуєте тятиву лука і випускаєте стрілу. Уявіть її політ по прямій лінії до вашої мети. Уявіть, що на шляху стріли можуть зустрічатися різні перешкоди (сумніви, страхи, проблеми). Але ваша стріла сильна і впевнено долає їх. Уявіть момент, коли стріла досягає мети. Які почуття ви відчуваєте? Що змінилося у вашому житті?

Користь вправи: Допомагає сфокусуватися на своїх бажаннях і не відволікатися на дрібниці. Надихає на дії та допомагає подолати лінь та

апатію. Додає впевненості у своїх силах та можливостях. Сприяє позитивному мисленню та покращує загальне самопочуття.

Коли можна використовувати вправу: Щоб прийняти правильне рішення та відчувати впевненість у своїх силах. Щоб зберегти мотивацію та не здаватися. Щоб не втрачати з виду кінцеву мету.

Вправа «Стріла» – це простий і ефективний інструмент для досягнення своїх цілей. Вона допомагає візуалізувати бажане майбутнє і зробити перші кроки на шляху до його реалізації.

Вправа «Дзеркало»

Вправа «Дзеркало» – це потужний інструмент для розвитку емпатії, покращення комунікації та глибшого розуміння себе і інших. Вона дозволяє поглянути на себе очима іншої людини та отримати зворотний зв'язок про свою поведінку, емоції та враження, які ми справляємо на оточуючих.

Як проводити вправу: Учасники діляться на пари. Один учасник стає «лідером», а інший – «дзеркалом». «Лідер» обирає якусь емоцію або стан, який він хоче передати через рухи, міміку, позу. «Дзеркало» спостерігає за «лідером» і максимально точно копіює його рухи, міміку та позу, намагаючись відчувати його стан. Після певного часу учасники міняються ролями. Після виконання вправи пара обговорює свої відчуття. «Лідер» розповідає, які емоції він хотів передати, а «дзеркало» – які емоції він відчував, копіюючи рухи партнера.

Користь вправи: допомагає краще розуміти почуття інших людей. Сприяє більш ефективному спілкуванню. Дозволяє краще пізнати себе та свої невербальні сигнали. Допомагає розслабитися і зняти емоційне напруження.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах: для розвитку навичок комунікації та співпраці. У психотерапії: Для роботи з емоціями та почуттями. У сім'ї: Для покращення взаємин між членами сім'ї.

Вправа «Дзеркало» – це універсальний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях. Вона допомагає нам краще розуміти один одного і будувати більш гармонійні стосунки.

Вправа «Конфліктні ситуації»

Вправа «Конфліктні ситуації» – це практичний інструмент, який допомагає відпрацювати навички ефективного вирішення конфліктів. Вона дозволяє учасникам краще зрозуміти причини конфліктів, навчитися виражати свої почуття та шукати компромісні рішення.

Як проводити вправу: Учасники розігрують різні конфліктні ситуації з повсякденного життя (наприклад, конфлікт з колегою, суперечка з близькою людиною). Кожен учасник отримує певну роль і відіграє її. Після розіграння ситуації учасники обговорюють, що вони відчували, які помилки допустили і як можна було б вирішити конфлікт по-іншому. Тренер або досвідчений учасник аналізує ситуацію, підкреслюючи сильні та слабкі сторони поведінки учасників. Учасники формулюють висновки про те, що вони дізналися з цієї вправи і як вони можуть використовувати ці знання в реальному житті.

Користь вправи: допомагає вчитися виражати свої почуття і думки ясно і чітко. Допомагає знаходити компроміси і уникати ескалації конфлікту. Допомагає краще розуміти свої та чужі емоції. Допомагає відчувати себе більш впевнено в конфліктних ситуаціях.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах для розвитку навичок комунікації і вирішення конфліктів. Для покращення взаємин між членами команди. Для навчання дітей і підлітків навичкам мирного співіснування.

Вправа «Конфліктні ситуації» – це практичний інструмент, який допомагає нам стати більш ефективними в спілкуванні і вирішенні проблем. Вона дозволяє відпрацювати різні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях і знайти найкращі рішення.

Вправа «Порозуміння»

Вправа «Порозуміння» – це інтерактивна техніка, яка спрямована на глибше розуміння один одного в групі. Вона допомагає розвивати навички активного слухання, емпатії та співпереживання.

Як проводити вправу: Учасники об'єднуються в пари. Кожна пара обирає тему для розмови. Це може бути особистий досвід, мрії, страхи, або просто розповідь про свій день. Один учасник розповідає, а інший уважно слухає, не перебиваючи. Після цього учасники міняються ролями. Після того, як один учасник закінчив свою розповідь, інший перефразує почуте, щоб переконатися, що він правильно зрозумів. Після перефразування учасники обговорюють, що вони відчували під час розмови, які нові деталі вони дізналися про свого партнера.

Користь вправи: Допомогає зосередитися на співрозмовнику і почути його точку зору. Допомогає краще розуміти почуття інших людей. Сприяє створенню атмосфери довіри і взаєморозуміння в групі. Допомогає ефективніше виражати свої думки і почуття.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах для розвитку навичок комунікації і співпраці. У командах для покращення взаємин між членами команди. Для навчання дітей і підлітків навичкам ефективного спілкування.

Вправа «Порозуміння» – це простий і ефективний інструмент для побудови міцних відносин. Вона допомагає нам краще розуміти один одного і створювати атмосферу довіри і взаєморозуміння.

Вправа «Машина часу»

Вправа «Машина часу» – це творча та пізнавальна техніка, яка дозволяє нам поглянути на своє життя з різних перспектив. Вона допомагає розвинути уяву, критичне мислення та самосвідомість.

Як проводити вправу: Виберіть певний період у своєму житті: дитинство, юність, дорослість або майбутнє. Уявіть себе в обраному періоді. Яким ви були? Які події відбувалися? Які емоції ви відчували? Проаналізуйте, що б ви хотіли змінити в цьому періоді, а що залишили б без змін. Зробіть висновки про те, які уроки ви винесли з минулого і які цілі ставите перед собою на майбутнє.

Користь вправи: Допомогає краще зрозуміти себе і свої мотиви. Надихає на досягнення нових цілей. Дозволяє відпустити минулі помилки і зосередитися на майбутньому. Стимулює творче мислення і допомагає знаходити нові ідеї.

Коли можна використовувати вправу: Щоб краще зрозуміти себе і свої цінності. Щоб визначити свої бажання і розробити план дій. Щоб знайти нові перспективи і знайти рішення проблем.

Вправа «Машина часу» – це універсальний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях. Вона допомагає нам зрозуміти, ким ми є, куди ми прямуємо і як досягти своїх цілей.

Вправа «Сліпа геометрія»

Вправа «Сліпа геометрія» – це цікавий і незвичайний спосіб дослідити навколишній світ та розвинути свої сенсорні та просторові уявлення. Вона передбачає вивчення геометричних фігур та об'єктів виключно за допомогою дотику, без використання зору.

Як проводити вправу: Вам знадобляться різноманітні геометричні фігури (куби, кулі, конуси, циліндри тощо), а також інші об'єкти з різною текстурою та формою (м'ячик, гумка, гребінець). Учасники вправи заплющують очі. Кожен учасник по черзі бере в руки один з об'єктів і намагається визначити його форму, розмір, матеріал, з якого він виготовлений. Можна також спробувати порівняти різні об'єкти між собою. Після того, як всі учасники дослідили об'єкти, можна обговорити їхні відчуття, порівняти результати та спробувати знайти спільні риси у своїх описах.

Користь вправи: Допомогає краще відчувати і розуміти навколишній світ через дотик. Сприяє розвитку здатності уявляти об'єкти в тривимірному просторі. Заохочує до пошуку нестандартних рішень і нових асоціацій. Вимагає повної уваги до відчуттів.

Коли можна використовувати вправу: для кращого розуміння геометричних фігур. На заняттях з образотворчого мистецтва для розвитку

творчих здібностей і відчуття форми. На тренінгах для розвитку командної роботи та комунікативних навичок.

Вправа «Сліпа геометрія» – це не просто гра, а ефективний інструмент для розвитку різних навичок і здібностей. Вона дозволяє по-новому поглянути на звичні речі і відкрити для себе нові грані сприйняття світу.

Вправа «Чарівний острів»

Вправа «Чарівний острів» – це захоплива техніка, яка дозволяє нам відірватися від буденності, розвинути уяву та креативність. Вона допомагає розслабитися, зняти стрес і знайти нові ідеї.

Як проводити вправу: Уявіть собі чарівний острів, який існує тільки у вашій уяві. Візуалізуйте його детально: яким він за розміром, форми, кольору? Які там пейзажі, рослинність, тварини? Облаштуйте свій острів так, як вам подобається. Подумайте, які будівлі, споруди, рослини ви хотіли б там бачити. Можливо, це буде затишний будиночок на дереві, таємнича печера або сад із дивовижними квітами. Населіть свій острів унікальними мешканцями. Це можуть бути фантастичні істоти, казкові персонажі або навіть вигадані друзі. Опишіть їх зовнішність, характер та звички. Створіть правила, за якими живуть на вашому острові. Це можуть бути як серйозні закони, так і забавні традиції. Уявіть собі різні пригоди, які можуть відбуватися на вашому острові. Можливо, ви знайдете скарб, зустрінете мудре тварину або вирушите в далеку подорож.

Користь вправи: допомагає створювати яскраві образи і фантазувати. Дозволяє відволіктися від проблем і розслабитися. Стимулює пошук нових ідей та рішень. Сприяє позитивному мисленню і емоційному благополуччю.

Коли можна використовувати вправу: Щоб заспокоїтися і легко заснути. Для досягнення стану глибокого розслаблення. Для пошуку нових ідей і натхнення.

Вправа «Чарівний острів» – це універсальний інструмент для розвитку уяви та творчого мислення. Вона дозволяє нам відпочити від повсякденної рутини і поринути у світ фантазії.

Детальний опис психологічної програми формування позитивного психологічного клімату серед керівників (Додаток А) (Додаток Б)

3.3 Рекомендації щодо формування сприятливого психологічного мікроклімату в системі управління

Практика роботи сучасних організацій показує, що сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підвищує ефективність діяльності підприємства, сприяє зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери на робочому місці. Водночас знання особливостей ефективного формування відповідного соціально-психологічного клімату дозволяє керівникам створювати умови для професійного та особистісного розвитку персоналу, результатом чого є підвищення ефективності діяльності організації. Для створення позитивного психологічного клімату важливо розвивати ефективну комунікацію між керівниками різних ланок. Пропонуються такі практичні кроки:

1) Тимбілдінг та колективні заходи, заохочення менеджерів до спільних активностей, які сприяють формуванню дружби та взаємодопомоги. Важливо проводити стартові заходи на початку роботи, які дозволять членам команди познайомитися один з одним.

2) Створення традицій групи, які будуть об'єднувати членів команди і формувати позитивний дух спільноти.

3) Підтримка емоційного благополуччя, створення атмосфери взаєморозуміння, довіри в групі, що дає можливість учасникам команди ділитися своїми емоціями без страху засудження. Заохочення вільного обміну думками та ідеями на заняттях.

4) Для створення сприятливої атмосфери важливий психологічний супровід. Цей супровід включає систематичне проведення анкетування та

організацію профілактично–просвітницьких та корекційних заходів, таких як тренінги та майстер-класи, спрямованих на підвищення згуртованості колективу та удосконалення психологічного клімату в командах.

5) Розвиток навичок співпраці та взаємодопомоги. Запровадження групових завдань та проектів, що вимагають співпраці. Сприяння взаємодопомозі.

6) Запровадження системи винагород та визнання за досягнення. Залучення членів команди до прийняття рішень.

7) Організація обговорення важливих питань на загальних зборах. Підтримка соціальної інтеграції. Сприяння створенню груп соціальної підтримки, де члени колективу можуть ділитися досвідом та проблемами.

8) Керівникам слід систематично взаємодіяти з командою для своєчасного уникнення конфліктних ситуацій. Важливо контролювати поведінку в команді та проводити запобіжні виховні заходи, спрямовані на покращення ефективного спілкування.

9) Керівникам вищої і середньої ланок варто звертати увагу на свій особистий розвиток та самоудосконалення, щоб їхня власна поведінка та взаємодія з підлеглими служили позитивним прикладом, не порушували їхній комфорт та сприяли підтримці або покращенню морально–психологічного клімату в колективі.

10) Ефективність роботи робітників залежить від внутрішньогрупової гармонії. Отже, для кураторів важливо уважно враховувати взаємовідносини в кожній мікрогрупі, утримувати суперництво та конкуренцію між членами команди, сприяти їх об'єднанню та виявляти справедливість та об'єктивність. Керівникам також слід використовувати різні стилі керівництва, адаптуючи їх до ситуацій та враховуючи індивідуальні особливості кожного члена групи.

11) Керівник має виступати у ролі лідера групи, виконувати функції координатора та організатора групової діяльності, а також здійснювати ефективний вплив на групу. Важливо мати навички сприяння єднанню колективу та направлення його активності на досягнення основних цілей

роботи команди. Створення позитивного психологічного клімату в команді – це процес, що вимагає системної роботи та уваги до деталей. Застосування вищезазначених практичних рекомендацій сприятиме формуванню позитивного середовища для розвитку та досягнень членів колектива та особистісному зростанні.

Висновки до третього розділу

Резюмуючи результати щодо формування сприятливого психологічного мікроклімату у колективі, що є важливим фактором, який впливає на продуктивність праці, задоволеність співробітників та загальний успіх організації.

Для ефективного управління психологічним кліматом необхідна регулярна діагностика, яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в колективі.

Особистісні характеристики співробітників, особливо керівників, значно впливають на формування психологічного клімату.

Тренінгові програми є ефективним інструментом для розвитку навичок міжособистісної комунікації, згуртування колективу та створення позитивної атмосфери.

Формування сприятливого психологічного клімату вимагає комплексного підходу, який включає в себе як індивідуальну роботу з співробітниками, так і створення відповідних умов та організаційної культури.

Ключовими рекомендаціями для формування сприятливого психологічного мікроклімату у колективі є такі: проводити регулярні оцінки психологічного клімату для виявлення проблемних зон та відстеження динаміки змін; заохочувати відкрите спілкування, активне слухання та взаєморозуміння між співробітниками; будувати довірчі відносини між

керівництвом та підлеглими, а також між самими співробітниками; сприяти розвитку командного духу та спільного досягнення цілей; вчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, створюючи конструктивну атмосферу для їх обговорення; підтримувати розвиток лідерських якостей у співробітників, особливо у керівників; забезпечити комфортні умови праці, включаючи фізичний та психологічний комфорт; заохочувати досягнення співробітників та визнавати їх внесок у спільну справу; регулярно проводити тренінги, спрямовані на розвиток навичок міжособистісної комунікації, управління конфліктами, згуртування колективу.

Формування сприятливого психологічного мікроклімату є складним, але досяжним завданням, яке вимагає систематичних зусиль з боку керівництва та всіх співробітників організації. Інвестуючи в створення позитивної атмосфери, компанія може значно підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів та створити більш привабливе робоче середовище.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нам вдалося визначити сутність поняття психологічний мікроклімат та його роль у системі діяльності організацій. Психологічний мікроклімат є відображенням характеру взаємовідносин між людьми, що відображають суспільний настрій в команді, пов'язаний із задоволеністю умовами праці, стилем, рівнем управління та іншими факторами. Психологічний мікроклімат характеризується усталеними взаєминами всередині колективу, ставленням до праці та керівництва. Цей стан команди змінюється епізодично його членами, тобто, психологічний мікроклімат є стійким до впливу навколишнього середовища.

Розвиток комунікативних навичок керівників і формування організаційного клімату в установах та організаціях визначають відкритість, прозорість та ефективність у роботі. Досліджуючи формування та вплив морального клімату на соціальні процеси у командах управління, варто звернути увагу на те, що формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей можуть розходитися з реальними цілями, змістом діяльності та характером взаємовідносин людей, що формуються у процесі реалізації професійної діяльності.

Важливою умовою формування психологічної культури керівників управління в соціальній сфері є: оволодіння навичками ділового спілкування, попередження конфліктів, формування у членів колективу емпатії у повсякденному житті та в стресових ситуаціях. Також, варто зазначити, що існує формальна, легітимна організаційна культура і тіньова або реальна організаційна культура, що реалізується в сфері державного управління. Саме організаційна культура визначає психологічні стереотипи, що домінують в установі, поведінку учасників та відносини всередині команди.

В процесі побудови команди необхідно контролювати всі етапи її розвитку та функціонування, що стане запорукою сталого розвитку

командних відносин і, як слідство, покращить показники ефективності команди. Сприятливий соціально-психологічний клімат у командах, вдосконалення стилю керівництва та особистості керівника, врахування психофізіологічних та соціально-психологічних факторів процесу управління – все це має сприяти підвищенню ефективності творчої праці фахівців соціальної роботи.

Здійснено аналіз умов формування сприятливого психологічного мікроклімату в системі державного управління в соціальній сфері. Формування сприятливого психологічного клімату – це складний і тривалий процес. Його головна мета – підвищення ефективності праці, витрачаючи мінімум ресурсів та отримуючи водночас максимальний прибуток. Досягти цього можна через гармонійні відносини в команді та організацію праці, відкриту комунікацію, справедливу оцінку та винагороду працівників, сприяючи їх професійному зростанню, розуміння їхніх проблем. Враховуючи фактори мікросередовища в плані позитивного впливу в порівнянні з факторами макросередовища, керівникам соціальних установ в управлінській діяльності, з метою забезпечення ефективності, варто, перш за все, створити позитивні умови для реалізації цих факторів. З метою створення сприятливого психологічного клімату керівники соціальних служб повинні насамперед забезпечити необхідні організаційноуправлінські, матеріально-технічні та санітарно-гігієнічні умови для ефективного управління та виконання продуктивної діяльності.

Основними факторами, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є сенс праці та ступінь задоволення роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних відносин з співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також ступінь його задоволеності підлеглими. Отже, сприятливий соціально-психологічний клімат передбачає: доброзичливе ставлення; адекватну взаємну вимогливість, що визначає творчу ефективну діяльність особистості; взаємодопомогу у колективі; відкритість комунікацій

та наявність позитивних емоцій від спілкування у межах колективу; комфорт та безпеку; оптимізм; впевненість у собі, у своїх силах, можливостях; впевненість у підтримці з боку колективу; наявність можливості вільно та творчо себе проявляти, а також реалізовувати власні потенційні здібності. Зауважимо, що сприятливий соціально-психологічний клімат здатний підвищити як продуктивність, і ефективність професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Флорескул Н. Система соціального захисту населення як чинник формування соціальної держави // Вісник Київського національного торговельно–економічного університету – 2009 – №2.
2. Бакуменко В. Д. Державно–управлінські рішення: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. — К.: ВПЦ АМУ, 2011. — 444 с.
3. Балабаєва З. В. Теорія зміни еліт: класика і сучасність / З. В. Балабаєва // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. — Вип. 1 (57).
4. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / О. З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; відп. ред. І. А. Грицяк. — К.: К.І.С., 2009. — 240 с.
5. Адизес И. К. Идеальный руководитель : почему им нельзя стать и что из этого следует / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
6. Адизес И. К. Развитие лидеров : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
7. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Адизес И. К. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
8. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та практичні аспекти : навч. посібник / Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. – К. : Вид. дім «Слово», 2014. – 168 с.
9. Василенко В.А. Суть і основи стратегічного управління підприємства: навч.посібник, Київ, МВО освіти і науки України. 2003.
10. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.

11. Воднік В.Д. Структура соціально–психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування: Бюлетень, 2009.
12. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. 4 листопада 2019р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк 2019. 276с
13. Тарнавська Н. Менеджмент: теорія та практика: Підруч. для вузів: Тернопіль: ВКФ «Карт–бланш», 1997,457 с.
14. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату у колективі установи соціальної сфери: Чернігів, Молодий вчений. 2017. №4 (44).
15. Збірник матеріалів за результатами VII науково–практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України:проблеми і перспективи». Електронне наукове видання / редкол.:І. В. Яцишина (гол. редкол., наук. ред.). Кам'янець–Подільський: Кам'янець–Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2019. 387 с
16. Базалійська Н. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. 21(2).
17. Загірняк М. В. Психологія управління: навч. пос. Харків: Вид–во «Точка», 2011. 194 с
18. Завацький Ю .А. Формування індивідуальної кар'єрної стратегії в аспекті соціальної мобільності особистості. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукр. нац. ун–т ім. Володимира Даля. Сєверодонецьк, СНУ ім. В. Даля, 2019. №3 (50). Т.2.
19. John C. Maxwell The 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 2001
20. Norbert Weiner The Human Use Of Human Beings: Cybernetics And Society Hachette 1988
21. Орбан–Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2005. – 448 с

22. Психологічний словник / Авт.–уклад. В.В.Синявський, О.П.Сергеєнкова/ За ред. Н.А.Побірченко. Київ: Наук. світ, 2007. 274 с.
23. Журавльова Л.П. Методологічні засади дослідження емпатії людини / Л.П. Журавльова // Вісник Прикарпатського ун-ту. Філософські та психологічні науки. Спец. випуск. 2008. С.
24. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. — Х.: Прапор, 2007.— 640 с.
25. Rollo May Existential Psychology Paperback 1969
26. Edward Bradford Titchener A primer of psychology (1903)
27. Dymond R.F. Personality and empathy. Journal of Consulting Psychology. 1950. Vol. 14 (6)
28. Подоляк Л.Г., Юрченко В.І.Короткий термінологічний словник
29. Flavell J. H. Metacognitive Aspects of Problem Solving // The Nature of Intelligence. Hillsdale / ed. by L.B. Resnick. N.Y., 1976
30. Bronfenbrenner, U. Toward an experimental ecology of human development / U. Bronfenbrenner // American Psychologist. – 1977. – №32(7).
31. Liu, C., Liu, L., Wang, D., and Chen, W. (2022). The mechanism of collective ritual promoting group emotional contagion. Adv. Psychol. Sci. 30:1870.
32. Jabbi, M., Swart, M., and Keysers, C. (2007). Empathy for positive and negative emotions in the gustatory cortex. NeuroImage 34, 1744–1753. doi: 10.1016/j.neuroimage.2006.10.032
33. Rogers C. R. Empathic: An unappreciated way of being //The counseling psychologist. – 1975. – Vol. 5. – №. 2. – P. 2–10.
34. Greiner R. 1909: The Introduction of the Word ‘Empathy’ into English BRANCH: Britain, Representation and Nineteenth–Century History Ed. Felluga Dino Franco.
35. The Science of Compassion: Origins, Measures, and Interventions» Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon–Thomas, E. (2010). Review of General Psychology, 14(3).

36. Рябовол Т. А. Роль емпатії у процесі соціальної адаптації людини. Наукові записки Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ, 2004. № 24.
37. M.L.Hoffman, in International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001
38. Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books
39. Plutchik, R. (1987). Evolutionary bases of empathy. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), Empathy and its development . New York: Cambridge University Press
40. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality,
41. Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam
42. Р.А Аблязов Командний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. ред. Р.А Аблязов Східноєвропейський ун-т економіки і менеджменту. – К. : Професіонал, 2008. – 352 с. – Бібліогр.
43. Бех І. Д. Виховання особистості: навчально методичне видання. Київ.: Либідь, 2003. 280 с.
44. Вавринів О. С. Становлення поняття емпатії в психології. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 2. Т.1.
45. Метааналітичний огляд досліджень впливу лідерства: експериментальні та квазіекспериментальні дослідження / Б.Дж. Аволіо та ін. Щоквартальний лідерський звіт. 2009. № 20(5). С. 764–784.
46. Тейлор С.А., Тейлор Дж.К., Столлер Дж.К. Вивчення лідерських якостей у визнаних і початківців–лідерів: дослідження на основі співбесід. Журнал загальної внутрішньої медицини. 2008. № 23(6). С. 748–754.

47. Зовнішні альтернативи, стрес від роботи на задоволеності роботою та намір плинності кадрів / Р. Рамлаваті та ін. Листи з менеджменту. 2020. № 11(2). С. 511–518.
48. Уортон К.Р. Лідерство у медичній освіті: виклик різноманітності. Академічна медицина. 1987. № 62(2). С. 86–94.
49. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson–Prentice Hall. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*
50. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
51. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
52. Dubrin, A. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. New York: Houghton Mifflin.
53. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*
54. Bush T. (2007) Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, no. 27(3).
55. Bennis W. (2007) The challenge of leadership in the modern world: Introduction to special issue. *American Psychologist*, no. 62.
56. Kalaman O.B., Purkhvanidze O.V. (2021) Transformatsiyne liderstvo: optymal'nyystyl' robotykomandy v publichniysferi [Transformational leadership: the optimal style of team work in the public sphere]. *Investments: practice and experience*, no. 1.
57. Kalaman O.B., Purtskhvanidze O.V. (2021) Liderstvo u sferi derzhavnykh posluh [Leadership in public services]. *Investments: practice and experience*, no. 2.
58. Kalaman O. Kananykhina O. Solovey A. Beznis P. (2019) Formation of leadership qualities and social responsibility of the modern manager in Odessa national academy of food technologies. *Food Industry Economics*, no. 11(1).

59. Eisenberger N.I. (2015) Social pain and the brain: Controversies, questions, and where to go from here. *Annual Review of Psychology*, no. 66.
60. Rock D. (2008) SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro Leadership Journal*, no. 1(1).
61. Lipman-Blumen J. (2006) *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
62. Bisbee D.C. (2007) Looking for leaders: Current practices in leadership identification in higher education. *Planning and Changing*, no. 38.
63. Zaccaro S. J. (2007) Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, no. 62(1).
64. Vroom V.H., Jago A.G. (2007) The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, no. 62(1).
65. Derue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N.E.D., Humphrey S.E. (2011) Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, no. 64(1).
66. Bush T. (2007) Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, no. 27(3).
67. Spillane J.P., Halverson R., Diamond J.B. (2004) Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, no. 36(1).
- 3.4 Avolio B.J., Reichard R.G., Hannah S.T., Walumbwa F.O., Chan A., Reichard R.G., Hannah S.T., & Walumbwa F.O. (2009) A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, no. 20(5).
68. Taylor C.A., Taylor J.C., Stoller J.K. (2008) Exploring leadership competencies in established and aspiring physician leaders: An interview-based study. *Journal of General Internal Medicine*, no. 23(6).

69. Ramlawati R., Trisnawati E., Yasin. N., Kurniawaty K. (2020) External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, no. 11(2).
70. Wharton C.R. (1987) Leadership in medical education: the challenge of diversity. *Academic Medicine*, no. 62(2).
71. Alie, R.E., Beam, H., and Carey, T.A. (1998), The Use of Teams in an Undergraduate Management Programme, *Journal of Management Education*, 22(6)
72. Bankers, R.A., Field, J.M., Schroeder, R.G. and Sinha, K.K. (1996), Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study, *Academy of Management Journal*.
73. Bartlett, K. (2001), The Relationship between Training and Organizational Commitment: A study in the Health Care Field, *Human Resources Development Quarterly*, 12(4).
74. Beer, M. (1976), The Technology of Organization Development, in Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
75. Benson, G.S. (2006), Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of Employability Policies in Action, *Human Resource Management Journal*, 16(2).
76. Brower, M.J. (1995), Empowering Teams: What, Why, and How, *Empowerment in Organizations*, Vol.3, No.1.
77. Buller, P. (1986), The Team Building , Task–Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements, *Group and Organizational Studies*, 11(3).
78. Carr, C. (1992), Planning Priorities for Empowered Teams, *Journal of Business Strategy*, Vol.13, No. 5, 43.
79. Cohen, S.G., and Bailey, D.E. (1999), What makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23 (3).

80. Conti, B., and Kleiner, B. (2003), How to Increase Teamwork in Organizations, *Journal of Quality*, 5(1).
81. Cook, R.A. and Goff, J.L. (2002), —Coming of Age with Self – Managed Teams: Dealing with a Problem–Employeeell, *Journal of Business and Psychology*, 16, No. 3, Spring.
82. Dyer, J.L. (1985), Team Research and Training: A State of the Art Review, *Human Factors Review*.
83. Dyer, W.G. (1977), *Team Building: Issues and Alternatives*, Reading, MA: Addison Wesley.
84. Fapohunda, T.M. (2013), Towards Effective Team Building in the Workplace, *International Journal of Education and Research*, Vol.1, No.4, April.
85. Field, S.W. and Swift, K.G. (1996), *Effecting a Quality Change: An Engineering Approach*, London: Arnold.
86. Froebel, P., and Marchington, M. (2005), Teamwork Structures and Worker Perception: A Cross National Study in Pharmaceuticals, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2)
87. Gomez – Mejia, L.R. and Balkin, D.B. (2002), *Management*, Boston: McGraw – Hill, Irwin.
88. Greenberg, J. and Baron, R. (2008), *Behaviours in Organizations*, Boston: Pearson Prentice Hall.
89. Hartenian, L.S. (2003), Team Member Acquisition of Team Knowledge, Skills, and Abilities, *Journal of Team Performance Management*, 9 (1/2).
90. Ingram, H. (2000), Linking Teamwork with Performance, *Journal of Team Performance Management*, 2(4).
91. Isik, M., Timuroglu, M.K., and Aliyev, Y. (2015), The Relationship between Teamwork and Organizational Trust, *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 4., No. 1, 134.
92. Ivancevich, J.M., Konopaske, R. and Matteson, M.T. (2005), *Organizational Behaviour and Management*, Boston: McGraw – Hill, Irwin.

93. Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., and Peter, F. (2007), Effectiveness of Teambuilding in Organization, *Journal of Management*, 5(3).
94. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993), *The Magic of Teams*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
95. Kirkman, B.L. and Shapiro, D.L. (1997), The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.3.
96. Klein, C., Salas, E., Burke, C.S., Godwin, G.F., Halpin, S.M., Diazgranados, D. and Badum, A. (2006), Does Team Training enhance Team Processes, Performance and Team Member Affective Outcomes? A Meta – Analysis in Weaver, K.M. (ed), *Best Paper Proceedings of the 66th Annual Meeting of the Academy of Management Atlanta*, New York: Academy of Management
97. La Fasto, F. and Larson, C. (2001), *When Teams Work Best*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
98. Longneker, C. and Neubert, M. (2000), Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork, *Business Horizons*, 42 (5).
99. Manzoor, S.R., Ullah, H., Hussain, M. and Ahmad, Z.M. (2011), Effect of Teamwork on Employee Performance, *International Journal of Learning and Development*, Vol. 1, No. 1, November.
100. Mazany, P., Francis, S. and Sumich, P. (1995), Evaluating the Effectiveness of an Outdoor Workshop for Team Building in an MBA Programme, *Journal of Management Development*, 14(3).
101. Meyer, J. and Smith, C. (2000), Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrator Sciences*, 17 (4)
102. Mulika, S. (2010), *The Impact of Teamwork on Employee Performance in Strategic Management and the Performance Improvement Department of Abu Dhabi Police*, Abu Dhabi: Police Department

103. Pfaff, E., and Huddleston, P. (2003), Does it Matter if I hate Teamwork? What Impacts Student Attitudes toward Teamwork, *Journal of Marketing Education*.
104. Robbins, S.P., Judge, T.A., Millett, B., and Waters–Marsh, T. (2008), *Organizational Behaviour*, NSW: Pearson Education.
105. Robbins, S.P., Millet, B., Cacioppe, R., and Waters–Marsh, T. (2001), *Organizational Behaviour: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, NSW: Pearson Education Pty, Ltd.
106. Rosenberg, M. (2007), *Beyond the Basics of Experiential Learning*, T & D.
107. Salas, E., Rozell, D., Mullen, B., and Driskell, J. (1999), The Effect of Teambuilding on Performance: An Integration, *Small Group Research*.
108. Sundstom, E., Demeuse, K. and Futrell, D. (1990), Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*
109. Svyantek, D., Goodman, S., Benz, L., and Gard, J. (1999), The Relationship between Organizational Characteristics and Team Building Success, *Journal of Business and Psychology*, 14 (2).
110. Tannebaum, S.I., Beard, R.L. and Salas, E. (1992), Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments in Kelly, K. (ed.), *Issues, Theory and Research in Industrial/ Organizational Psychology*, Amsterdam: Elsevier.
111. Toofany, S. (2007), Team Building and Leadership: The Key to Recruitment and Retention, *Nursing Management*, 14 (1).
112. Washer, P. (2006), Designing a System for Observation of Teaching, *Journal of Quality Assurance in Education*, 14 (3).
113. Wheelan, S.A. (2005), *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*, Boston: Sage Publications, Inc.
114. Wageman, R. (1997), Critical Success Factors for Creating Superb Self–Managing Teams, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No.1
115. Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників : зб. тестів для кер. закладів освіти / уклад.: О. В. Козловська., А. Й. Романюк, В. І. Урунський. Тернопіль, 1999.

116. Ващенко І. В. Конфліктологічна компетентність керівника як умова успішної діяльності організації. Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм: матеріали III міжнар. наук.– практ. конф., 23–24 січня 2015 р. м. Сєвєродонецьк: Вид–во Східноукр. нац. ун–ту ім. В. Даля, 2015.
117. Бондарчук О. І. Експериментальна психологія : курс лекцій. К. : МАУП, 2003. 120 с
118. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created «social climates.» *The Journal of Social Psychology*, 10
119. Ashkanasy Wilderom & Peterson *The Handbook of Organizational Culture and Climate* 2000
120. Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey–Bass
121. Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1)
122. Schneider, B. and Reichers, A.E. (1983) On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36
123. Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6)
124. Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1)
125. Koys, D., and De Cotis, T. (1991).»Inductive Measures of Organizational Climate«. *Human Relations*. Vol. 4, No.4
126. L. R. James & A. P. Jones, «Organizational climate: a review of theory and research» *Psychological Bulletin* 1974, Vol. 81
127. James, L. R., & McIntyre, M. D. (1996). Perceptions of Organizational Climate. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.

128. Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 23(2)
129. Slavic and Berber, The practice of career development in the international human resource management of the European countries *Journal of Engineering Management and Competitiveness* 4(1) 2016
130. Yugoslavia: The Case of Self-Managing Market Socialism Saul Estrin *Journal of Economic Perspectives*, 1991, vol. 5
131. Violeta Silingiene, Sandrita Skeriene Links between the Spiritual Intelligence of the Leader and an Organization's Service Quality: a Theoretical Approach 2016
132. Kozlowski, Gully, McHugh, Salas & Cannon-Bowers A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles
133. Kozlowski & Ilgen, 2006 Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams 2006 *Psychological Science in the Public Interest* 7(3)

ДОДАТКИ

Додаток А

Перший день тренінгу починається зі знайомства та прохання до кожного учасника групи розповісти про себе, які у нього очікування від тренінгу, та іншу інформацію, якою хоче поділитися. Метою є налагодити зв'язки між учасниками та ведучим, а також працювати над груповою згуртованістю. Ведучий також може розповісти про себе. Проводиться огляд всього тренінгу, коротко характеризується поняття психологічного клімату, вплив на нього взаємних стосунків між працівниками та емпатії як важливої якості, що сприяє комунікації. Ознайомлення з основними правилами роботи в групі, з принципом конфіденційності.

Вправа «Знайомство»

Мета вправи: швидко і ефективно познайомити учасників групи. Створити атмосферу довіри та взаєморозуміння. Допомогти учасникам відчувати себе комфортно в групі. Розкрити індивідуальність кожного учасника.

Варіанти вправи:

Обираючи вправу, враховуйте кількість учасників, їхній вік та інтереси, а також мету вашого заняття.

«Снігова куля».

Учасники по черзі називають своє ім'я та додають один цікавий факт про себе. Кожен наступний учасник повторює імена та факти попередніх учасників і додає свій. Ця вправа допомагає запам'ятати імена та дізнатися більше один про одного.

Важливі моменти:

Створіть доброзичливу атмосферу, де кожен учасник почуватиметься комфортно. Заохочуйте учасників до відкритості і щирості. Виберіть вправу, яка відповідає віку та інтересам учасників. Підведіть підсумки вправи, обговоривши з учасниками їхні враження.

Поради. Можна використовувати різноманітні реквізити, щоб зробити вправу більш цікавою. Для великих груп можна розділити учасників на менші підгрупи. Варіюйте вправи, щоб уникнути одноманітності.

Вправа «Моє ім'я»

Мета вправи: швидке знайомство учасників, створення позитивної атмосфери, запам'ятовування імен.

Основний принцип: Кожен учасник по черзі називає своє ім'я та додає до нього якусь цікавинку або асоціацію.

Варіанти вправи:

«Ім'я і...»

Кожен учасник називає своє ім'я та додає слово, яке починається на ту саму букву, що й ім'я, і характеризує його/її. Наприклад: «Мене звали Оксана, і я оптимістична.»

«Ім'я і предмет»

Кожен учасник називає своє ім'я і предмет, який асоціюється з ним. Наприклад: «Мене звали Марія, і я люблю чай, тому я асоціюю себе з чашкою чаю.»

Поради. Створіть позитивну атмосферу: Заохочуйте учасників до відкритості і щирості. Варіюйте вправи: Чергуйте різні варіанти вправи, щоб уникнути одноманітності. Підведіть підсумок: Після вправи обговоріть з учасниками їхні враження.

Вправа «Знайди пару»

Мета вправи – швидке знайомство учасників. Створення пар для подальшої роботи в групі. Розвиток спостережливості та комунікативних навичок.

Інструкція. Учасники отримують картки з різними завданнями, питаннями або фразами, розділеними на пари. Завдання кожного учасника – знайти свою пару, тобто іншого учасника з карткою, яка доповнює або відповідає його власній.

Варіанти завдань для карток:

Протилежності: Наприклад, «гаряче – холодне», «день – ніч», «веселий – сумний». Синоніми: Наприклад, «великий – величезний», «швидкий – стрімкий», «щасливий – радісний». Асоціації: Наприклад, «кава – ранок», «книга – знання», «море – відпочинок». Питання–відповідь: Наприклад, «Яке твоє улюблене свято?» – «Мій улюблений свято – Новий рік». Частини цілого: Наприклад, «колесо» – «автомобіль», «яблуко» – «дерево». Цікаві факти: Наприклад, «Я вмію грати на гітарі» – «Я обожаю слухати джаз».

Як проводити вправу: Заздалегідь підготуйте картки з завданнями, розділивши їх на пари. Розподіліть картки серед учасників. Дайте учасникам завдання знайти свою пару, обговорюючи свої картки один з одним. Після того, як усі знайшли свої пари, попросіть кілька пар представитися і розповісти про те, як вони знайшли один одного.

Переваги вправи: Допомогає учасникам запам'ятати імена один одного. Сприяє створенню невимушеної та дружньої атмосфери. Спонукає учасників до спілкування та обміну інформацією. Допомогає розвивати навички аналізу та порівняння.

Вправа «Учимося розуміти іншого»

Мета вправи: розвинути вміння слухати і чути інших. Поглибити розуміння почуттів та емоцій інших людей. Сприяти ефективній комунікації та співпраці в групі. Зменшити непорозуміння та конфлікти.

Варіанти вправи:

1. «Історія в обличчях» Учасникам пропонується розповісти про якусь важливу подію зі свого життя, але без слів. Вони мають передати свою історію за допомогою міміки, жестів та рухів.

Інші учасники намагаються відгадати, про що йдеться.

2. «Розмаїття думок» Обговоріть якусь актуальну тему або дискусійне питання. Запропонуйте учасникам висловити свої думки, навіть якщо вони відрізняються від думок інших. Наголосіть на тому, що кожна думка має право на існування.

3. «Емпатія» Опишіть учасникам гіпотетичну ситуацію, в якій людина відчуває певні емоції (наприклад, страх, радість, смуток). Запропонуйте учасникам подумати, що вони відчували б у такій ситуації, і як би вони діяли. Обговоріть, чи є різні способи реагувати на одні й ті ж ситуації.

4. «Компліменти» Учасники по черзі говорять один одному компліменти. Важливо, щоб компліменти були щирими і конкретними.

Поради для проведення вправи: Дайте учасникам зрозуміти, що їхні думки та почуття важливі. Запрошуйте учасників ділитися своїми почуттями та досвідом. Покажіть учасникам, що ви їх слухаєте і розумієте. Не оцінюйте думки та почуття інших. Після кожної вправи обговоріть з учасниками їхні враження.

Чому ця вправа корисна:

Допомагає краще розуміти почуття інших людей. Сприяє ефективному спілкуванню та уникненню непорозумінь. Сприяє створенню довірчої атмосфери в групі. Допмагає краще розуміти свої власні почуття та реакції.

Вибираючи вправу, враховуйте вік учасників, рівень знайомства учасників, мета заняття

Вправа «Контакт очей і рук»

Мета вправи: посилити невербальну комунікацію. Створити атмосферу довіри та близькості. Розвинути уважність до партнера. Зняти напругу та стрес.

Інструкція:

Ця вправа передбачає тісний фізичний і візуальний контакт між двома учасниками. Вона допомагає відчути присутність іншої людини та встановити глибший зв'язок.

Як проводити вправу: Розділіть учасників на пари. Поясніть, що мета вправи – відчути присутність партнера через дотик і зоровий контакт.

Виконання вправи: Учасники стають один навпроти одного на невеликій відстані. Вони дивляться один одному в очі, намагаючись утримувати зоровий контакт протягом певного часу (наприклад, 1–2

хвилини). Потім, не відриваючи погляду, один з учасників починає повільно витягувати руку до партнера. Партнер зустрічає цю руку своєю, і вони повільно стискають долоні. Протягом усього виконання вправи учасники зберігають зоровий контакт. Після закінчення вправи учасники можуть поділитися своїми відчуттями.

Важливі моменти: Учасники повинні добровільно погодитися на виконання вправи. Створіть атмосферу довіри та поваги. Нагадайте учасникам, що вони можуть зупинити вправу в будь-який момент, якщо відчувають дискомфорт. Після вправи обов'язково проведіть обговорення, щоб учасники могли поділитися своїми відчуттями та враженнями.

Чому ця вправа ефективна:

Дотик і зоровий контакт допомагають створити глибокий зв'язок між людьми. Фізичний контакт сприяє розслабленню і зняттю стресу. Спільний досвід допомагає учасникам краще пізнати один одного і довіряти один одному. Вправа допомагає краще розуміти почуття інших людей.

Вправа «Карусель»

Вправа «Карусель» – це універсальний інструмент, який можна використовувати для різних цілей: знайомства, обміну думками, зворотного зв'язку тощо. Вона дозволяє залучити всіх учасників до активної діяльності та створити динамічну атмосферу.

Як проводити вправу «Карусель»: Учасники діляться на два кола: внутрішнє і зовнішнє. Учасники внутрішнього кола сидять на стільцях, а зовнішнього – стоять. Кожній парі (один учасник з внутрішнього кола, інший – із зовнішнього) пропонується завдання. Це може бути:

Запитання для обговорення, коротка презентація себе чи своєї ідеї, обмін думками щодо певної теми.

Рух: За сигналом ведучого зовнішнє коло зрушується на один стілець, утворюючи нові пари.

Повтор: Крок 2 і 3 повторюються кілька разів, поки всі учасники не побувають у різних парах.

Переваги вправи «Карусель»: Вправа залучає всіх учасників до активної взаємодії. Допомагає учасникам швидко познайомитися один з одним. Сприяє обміну ідеями, думками та досвідом. Допомагає учасникам вдосконалювати навички спілкування.

Вправа може бути адаптована під різні теми та аудиторії.

Важливі моменти: Тривалість кожного етапу залежить від кількості учасників і поставлених завдань. Завдання повинні бути чіткими, зрозумілими і цікавими для учасників. Створіть довірливу і доброзичливу атмосферу, щоб учасники відчували себе комфортно.

Вправа «Карусель» – це універсальний інструмент, який можна використовувати на тренінгах, семінарах, конференціях та інших заходах. Вона допомагає зробити заняття більш динамічним та цікавим, а також сприяє досягненню поставлених цілей.

Вправа «Схвалення по колу»

Мета вправи: створити позитивну та підтримуючу атмосферу в групі. Допомогти учасникам відчувати себе цінними та важливими. Розвинути навички емоційної підтримки та позитивного підкріплення. Зміцнити довіру та взаєморозуміння між учасниками.

Як проводити вправу: Учасники сідають або стають у коло. Ведучий починає першим, звертаючись до одного з учасників і висловлюючи йому щире схвалення або комплімент. Наприклад: «Мені дуже подобається твоя креативність, ти завжди пропонуєш цікаві ідеї». Кожен наступний учасник звертається до свого сусіда зліва і висловлює йому позитивне твердження. Це може бути пов'язано з його особистісними якостями, вчинками, або просто з тим, що подобається в цій людині. Вправа завершується, коли кожен учасник отримає схвалення від інших.

Важливі моменти: Схвалення має бути щирим і конкретним. Зосередьтеся на позитивних якостях і вчинках. Створіть атмосферу довіри, де кожен відчуває себе безпечно. Заохочуйте учасників висловлювати різноманітні форми схвалення.

Чому ця вправа ефективна: Схвалення допомагає учасникам відчутти свою цінність. Сприяє створенню позитивної атмосфери в групі. Позитивні емоції допомагають зняти напругу і стрес. Допомагає розвинути вміння розуміти і підтримувати інших людей.

Ця вправа може бути використана на будь-якому етапі тренінгу або заняття, як на початку для створення дружньої атмосфери, так і в кінці для підведення підсумків.

Вправа «Мовчанка»

Вправа «Мовчанка» – це потужний інструмент для розвитку самосвідомості, концентрації та креативного мислення. Вона дозволяє відволіктися від зовнішніх подразників і звернути увагу на внутрішній світ.

Як проводити вправу. Виберіть тихе місце, де вас ніхто не буде турбувати. Сядьте зручно, закрийте очі і зосередьтеся на своєму диханні. Протягом певного часу (5–10 хвилин або більше) намагайтеся зберігати повну тишу. Не думайте ні про що конкретне, просто спостерігайте за своїми думками і відчуттями. Після закінчення вправи запишіть у щоденник свої спостереження. Що ви відчували? Які думки приходили вам у голову?

Важливі моменти: Для досягнення максимального ефекту вправу «Мовчанка» рекомендується виконувати регулярно. Спочатку може бути складно зосередитися і не думати ні про що. Будьте терплячі до себе. Не намагайтеся контролювати свої думки, просто спостерігайте за ними. Перед початком вправи переконайтеся, що ви почуваетесь безпечно і розслаблено.

Користь вправи: Мовчання допомагає заспокоїтися і зняти напругу. Регулярна практика мовчання допомагає розвинути здатність зосереджуватися на одній задачі. Під час мовчання можуть виникати несподівані ідеї та асоціації. Мовчання дозволяє краще зрозуміти свої думки, почуття і бажання.

Вправа «Мовчанка» – це простий і доступний спосіб піклуватися про своє ментальне здоров'я. Вона допомагає відновити сили, знайти внутрішню гармонію і підвищити якість життя.

Вправа «Розповідь по колу»: Спільний простір для історій

Вправа «Розповідь по колу» – це прекрасний спосіб зблизити учасників групи, розвинути вміння слухати і розповідати, а також створити атмосферу довіри.

Як проводити вправу: учасники сідають або стають у коло. Ведучий пропонує тему для розповіді. Це може бути будь-що: найяскравіший спогад дитинства, незвичайна зустріч, мрія, яка збулася тощо. Кожен учасник по черзі ділиться своєю історією, пов'язаною з обраною темою. Важливо, щоб кожен отримав можливість висловитися. Після того, як всі поділяться своїми історіями, можна провести коротке обговорення. Обговоріть, що спільного і відмінного в історіях учасників.

Користь вправи: допомагає учасникам краще пізнати один одного. Сприяє розвитку вміння висловлювати свої думки і почуття. Допомагає учасникам відчувати себе почутими і зрозумілими. Сприяє створенню атмосфери довіри і безпеки.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах з розвитку особистості: Для створення атмосфери довіри і взаєморозуміння. На командоутворювальних заходах: Для зближення членів команди. На заняттях з літератури: Для розвитку уяви і творчого мислення.

Вправа «Розповідь по колу» – це універсальний інструмент, який можна адаптувати під різні аудиторії та цілі. Вона допомагає людям краще пізнати себе і своїх співрозмовників, а також розвиває вміння слухати і розповідати.

Вправа «Небо»

Вправа «Небо» – це потужний інструмент для релаксації, медитації та розвитку уяви. Вона дозволяє відірватися від повсякденних турбот і поринути у світ мрій та вільних думок.

Як проводити вправу: Оберіть спокійне місце, де вас ніхто не буде турбувати. Це може бути кімната, парк або пляж. Ляжте на спину, руки покладіть вздовж тіла, ноги трохи розведіть. Закрийте очі. Зробіть кілька глибоких вдихів і видихів. Відчуйте, як ваше тіло розслабляється з кожним

видихом. Уявіть собі безмежне небо над вами. Воно може бути ясным і блакитним, з пухнастими хмаринками, або темним і зоряним. Уявіть, що ви летите в цьому небі, як птах. Відчуйте вітер у волоссі, сонячне тепло на обличчі або прохолоду нічного неба. Під час польоту ви можете зустріти різні цікаві речі: зірки, планети, космічні кораблі, казкові істоти. Дозвольте своїй уяві малювати яскраві картини. Коли ви будете готові, повільно поверніться до реальності. Порухайте кінцівками, розплющте очі і зробіть кілька глибоких вдихів.

Користь вправи: допомагає зняти стрес і напруження. Стимулює творче мислення. Сприяє виникненню позитивних емоцій. Дозволяє відчувати себе вільним і безмежним.

Ця вправа чудово підходить для людей будь-якого віку. Її можна виконувати як самостійно, так і в групі.

Вправа «Ліплення уявного»

Вправа «Ліплення уявного» – це цікавий і творчий спосіб дослідити свій внутрішній світ та виразити свої емоції через образи. Вона розвиває уяву, дрібну моторику та допомагає краще зрозуміти себе.

Як проводити вправу: Уявіть, що у ваших руках незвичайний матеріал – м'який, податливий, який може приймати будь-яку форму. Це може бути пластилін, глина, хмари або навіть вода. Виберіть будь-яку емоцію, яку ви відчуваєте зараз або хотіли б відчувати. Уявіть, що ця емоція – це скульптура, яку ви ліпите з уявного матеріалу. Якої вона форми, кольору, розміру? Додайте до скульптури деталі, які підсилюють образ емоції. Наприклад, якщо це радість, то скульптура може бути яскравою, легкою і повітряною. А якщо це смуток – темною, важкою і зігнутою. Зверніть увагу на свої відчуття під час ліплення. Що ви відчуваєте, коли створюєте цю скульптуру? Які емоції вона викликає у вас? Після завершення вправи можна спробувати описати свою скульптуру словами. Яка вона? Що вона символізує?

Користь вправи: допомагає розвивати творче мислення та уяву. Дозволяє краще зрозуміти свої емоції та почуття. Є ефективним способом

виразити свої емоції та зняти напругу. Стимулює роботу мозку і розвиває дрібну моторику.

Вправа «Ліплення уявного» – це простий і ефективний спосіб пізнати себе та розвинути свою творчість. Її можна виконувати як самотійно, так і в групі.

Вправа «Ти – як...»

Вправа «Ти – як...» – це творчий і самопізнавальний інструмент, який допомагає розширити уявлення про себе та свої можливості. Ця вправа заохочує до нестандартного мислення та пошуку нових асоціацій.

Як проводити вправу: Виберіть категорію, з якою будете порівнювати себе. Це може бути будь-що: тварина, явище природи, предмет, історична постать, абстрактне поняття тощо. Подумайте, які спільні риси у вас є з обраним об'єктом. Це можуть бути зовнішні характеристики, риси характеру, поведінка в різних ситуаціях, цінності тощо. Проаналізуйте отримані результати. Що це говорить про вас? Які нові грані вашої особистості ви відкрили для себе? Запишіть свої думки та висновки. Це допоможе вам краще зрозуміти себе і зберегти результати вправи для подальшого аналізу. Приклади категорій для порівняння: тварини: лев, кіт, сова, дельфін, слон; явища природи: вітер, вода, вогонь, земля, зірка; предмети: книга, годинник, ключ, дзеркало, компас; історичні постаті: Леонардо да Вінчі, Марія Кюрі, Нельсон Мандела; абстрактні поняття: любов, свобода, мудрість, творчість, час

Користь вправи: стимулює уяву та нестандартний підхід до вирішення проблем. Допомагає глибше зрозуміти свої сильні сторони, слабкості, цінності та мотиви. Сприяє позитивному сприйняттю себе. Допомагає по-новому поглянути на себе та світ навколо.

Вправа «Ти – як...» – це цікавий і незвичайний спосіб пізнати себе. Вона допомагає вийти за рамки звичного мислення та відкрити нові грані своєї особистості.

Вправа «Аукціон ідей»

Вправа «Аукціон ідей» – це інтерактивний метод, який дозволяє зібрати безліч креативних пропозицій на задану тему. Вона стимулює колективну творчість, розвиває критичне мислення та допомагає знайти нестандартні рішення.

Як проводити вправу: Створіть групу з кількох учасників. Виберіть тему для аукціону. Вона може бути пов'язана з роботою, навчанням, особистим розвитком або будь-якою іншою сферою життя. Кожен учасник по черзі пропонує свою ідею на задану тему. Ідеї можуть бути будь-якими, навіть найнеймовірнішими. Після того, як всі висловили свої ідеї, група спільно обговорює кожен з них. Оцінюється оригінальність, практичність та потенціал реалізації. Група обирає кілька найкращих ідей, які будуть реалізовані або детально розроблені.

Користь вправи: допомагає знаходити нестандартні рішення та нові ідеї. Сприяє обміну думками та ідеями. Заохочує всіх учасників до активної участі. Допомагає групі приймати спільні рішення.

Вправа 4. «Активне слухання»

Активне слухання – це набагато більше, ніж просто чути слова співрозмовника. Це мистецтво повного занурення в розмову, демонстрація розуміння та емпатії. Ця вправа допоможе вам розвинути цю важливу навичку.

Як проводити вправу: Об'єднайтеся в пари. Один з вас буде «спікером», а інший – «слухачем». Спікер обирає тему для розмови, яка для нього важлива. Це може бути особистий досвід, мрії, побоювання або просто опис свого дня. Слухач зосереджується на тому, що говорить спікер, не перебиваючи. Він використовує невербальні сигнали (кивання головою, зоровий контакт) та вербальні підтвердження («Так, я розумію», «Продовжуйте, будь ласка»), щоб показати, що він уважно слухає. Після того, як спікер закінчить, слухач перефразує почуте своїми словами. Це допоможе переконатися, що він правильно зрозумів повідомлення. Наприклад: «Якщо я

правильно зрозумів, ти відчуваєш...» Після цього учасники міняються ролями.

Активне слухання – це багатоступеневий процес, який включає: Зосередження на співрозмовнику, невербальні сигнали, вербальні підтвердження, перефразування, запитання. Відкладіть усі інші думки та зосередьтеся повністю на тому, що говорить інша людина. Використовуйте мову тіла, щоб показати, що ви зацікавлені у розмові. Це можуть бути кивки головою, посмішки, зоровий контакт. Використовуйте фрази типу «Так», «Я розумію», «Продовжуйте» для підтримки розмови. Переказуйте своїми словами те, що ви почули, щоб переконатися, що ви правильно зрозуміли. Задавайте уточнюючі запитання, щоб краще зрозуміти точку зору співрозмовника.

Чому активне слухання важливе? Воно покращує відносини. Коли люди відчувають, що їх чують і розуміють, це зміцнює довіру і створює більш міцні зв'язки. Сприяє ефективному вирішенню конфліктів. Коли люди почуті, їм легше знайти спільну мову і вирішити проблеми. Допомогає краще пізнати себе та інших. Активне слухання дозволяє глибше розуміти своїх співрозмовників та їхні погляди.

Активне слухання – це навичка, яку можна і потрібно розвивати протягом усього життя. Ця вправа допоможе вам стати кращим слухачем і побудувати міцніші відносини з оточуючими.

Вправа «Релаксація»

Вправа «Релаксація» – це простий і ефективний спосіб зняти стрес, поліпшити настрій та відновити енергію. Вона дозволяє розслабити тіло і заспокоїти розум, що особливо важливо в сучасному ритмі життя.

Як проводити вправу: Знайдіть тихе місце, де вас ніхто не буде турбувати. Виключіть телефон, телевізор та інші джерела шуму. Сідайте або лягайте так, щоб ваше тіло було розслабленим. Спина повинна бути прямою, а руки і ноги – розслабленими. Зробіть кілька глибоких вдихів і видихів. Сконцентруйтеся на тому, як повітря наповнює ваші легені і виходить з них.

Повільно проскануйте своє тіло від маківки до п'ят, звертаючи увагу на будь-які напружені ділянки. Постарайтеся розслабити кожну м'яз. Уявіть собі приємне місце, яке викликає у вас відчуття спокою і розслаблення. Це може бути пляж, ліс, або будь-яке інше місце, яке вам подобається. Повторіть кілька позитивних афірмацій, наприклад: «Я спокійний», «Я розслаблений», «Я в безпеці». Коли ви відчуєте себе достатньо розслабленим, повільно поверніться до реальності. Порухайте пальцями рук і ніг, потягніться і відкрийте очі.

Користь вправи: Регулярні заняття релаксацією допомагають знизити рівень стресу і тривоги. Релаксація перед сном допомагає швидше заснути і спати більш міцно. Релаксація зміцнює імунну систему і допомагає організму краще боротися з хворобами. Релаксація допомагає очистити розум і підвищити концентрацію.

Вправа «Релаксація» – це простий і доступний спосіб піклуватися про своє здоров'я. Ви можете виконувати її в будь-який зручний для вас час.

Вправа «Знедолений»

Вправа «Знедолений» – це потужний інструмент для розвитку емпатії та розуміння проблем інших людей. Вона допомагає нам вийти за межі власного досвіду і спробувати відчути себе на місці того, хто стикається з труднощами.

Як проводити вправу: Учасники обирають роль людини, яка опинилася у складній життєвій ситуації. Це може бути бездомний, біженець, людина з обмеженими можливостями або хтось інший. Учасники збирають інформацію про обрану категорію людей. Вони можуть читати статті, дивитися документальні фільми, розмовляти з людьми, які мають досвід життя в таких умовах. Учасники намагаються уявити себе на місці обраного персонажа. Вони можуть писати від його імені, вести щоденник, або просто уявляти, як би вони почувалися в цій ситуації. Після виконання завдання учасники обговорюють свої відчуття, думки та висновки.

Користь вправи: Допомагає краще розуміти почуття інших людей. Сприяє прийняттю відмінностей і розуміння інших культур. Може спонукати учасників до добродійних дій. Дозволяє поглянути на світ з іншої перспективи.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах для розвитку навичок емпатії та міжособистісної комунікації. Для виховання толерантності та поваги до інших людей. Для підвищення обізнаності про соціальні проблеми.

Вправа «Знедолений» – це потужний інструмент, який допомагає нам стати більш чуйними і співчутливими людьми. Вона нагадує нам про те, що кожна людина має свою історію і заслуговує на повагу.

Вправа «Фоторобот»

Мета: формування творчої уяви; формування вміння абстрагуватися.

Інструкція:

Як проводити вправу: один з учасників повинен скласти портрет групи. Для цього потрібно розподілити між учасниками групи наступні частини тіла: голову, ший, очі, вуха, рот, руки, ноги, плечі і т.д.

Користь вправи: Допомагає звертати увагу на дрібниці. Тренує візуальну і слухову пам'ять. Допомагає створювати яскраві образи. Допомагає чітко і лаконічно висловлювати свої думки.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах для розвитку комунікативних навичок і творчого мислення. Для розвитку уяви і спостережливості у дітей. Щоб краще пізнати себе і оточуючих.

Вправа «Фоторобот» – це не просто гра, а корисний інструмент для розвитку різних навичок. Вона допомагає нам стати більш уважними, спостережливими і допитливими.

Вправа «Сліпа геометрія»

Вправа «Сліпа геометрія» – це цікавий і незвичайний спосіб дослідити навколишній світ та розвинути свої сенсорні та просторові уявлення. Вона

передбачає вивчення геометричних фігур та об'єктів виключно за допомогою дотику, без використання зору.

Як проводити вправу: Вам знадобляться різноманітні геометричні фігури (куби, кулі, конуси, циліндри тощо), а також інші об'єкти з різною текстурою та формою (м'ячик, гумка, гребінець). Учасники вправи заплющують очі. Кожен учасник по черзі бере в руки один з об'єктів і намагається визначити його форму, розмір, матеріал, з якого він виготовлений. Можна також спробувати порівняти різні об'єкти між собою. Після того, як всі учасники дослідили об'єкти, можна обговорити їхні відчуття, порівняти результати та спробувати знайти спільні риси у своїх описах.

Користь вправи: Допомагає краще відчувати і розуміти навколишній світ через дотик. Сприяє розвитку здатності уявляти об'єкти в тривимірному просторі. Заохочує до пошуку нестандартних рішень і нових асоціацій. Вимагає повної уваги до відчуттів.

Коли можна використовувати вправу: для кращого розуміння геометричних фігур. На заняттях з образотворчого мистецтва для розвитку творчих здібностей і відчуття форми. На тренінгах для розвитку командної роботи та комунікативних навичок.

Вправа «Сліпа геометрія» – це не просто гра, а ефективний інструмент для розвитку різних навичок і здібностей. Вона дозволяє по-новому поглянути на звичні речі і відкрити для себе нові грані сприйняття світу.

Вправа «Встановлення і підтримка контакту»

Мета: навчитися розпізнавати емоційні стани інших по їх зовнішньому вигляду, співчувати.

Інструкція: Тренер може запропонувати передати невербально переживання таких небезпечних ситуацій, емоцій і почуттів: 1) друг не подзвонив і не прийшов на день народження; 2) несподіваний сюрприз, подарунок; 3) гордість за себе; 4) зарозумілість; 5) підозрілість; 6) ворожість; 7) гнів; 8) любов; 9) радість; 10) образа. Після виконання вправи проводиться

обговорення. Можна зробити узагальнення про те, яким чином виражаються ті чи інші почуття

Користь вправи: допомагає вчитися невербально висловлювати свої думки, стани, емоції та розпізнавати їх. Сприяє розумінню почуттів і потреб інших людей. Допомагає побудувати більш довірливі і міцні стосунки з оточуючими. Навчає вирішувати конфліктні ситуації мирним шляхом.

Коли можна використовувати вправу: на тренінгах для розвитку навичок лідерства, командної роботи та міжособистісної комунікації. Для виховання толерантності та поваги до інших людей. Для покращення взаємин між членами сім'ї.

Вправа «Встановлення і підтримка контакту» – це універсальний інструмент, який можна використовувати в різних ситуаціях. Вона допомагає нам стати більш чуйними, співчутливими і ефективними в спілкуванні.

Додаток Б

Інформативні матеріали тренінгу в презентації, яка була апробована в процесі проходження виробничої практики