

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри ПП та М

д.екон.н., доцентка

Юлія ГЕРАСИМЕНКО



«14» травня 2025 р.

(дата)

«ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО
КОЛЕКТИВУ ЗАСОБАМИ СОЦІАЛЬНО -ПСИХОЛОГІЧНОГО
ТРЕНІНГУ»

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

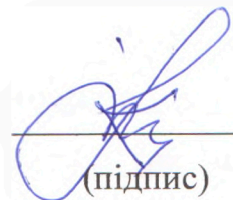
Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Здобувачка вищої освіти

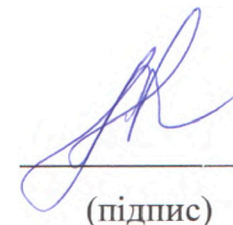
Групи ПС-23-11-зМ

ЦИМБАЛІ Інна Петрівна


(підпис)

Науковий керівник доктор психологічних наук,
доцентка

КЛОЧКО Алла Олексіївна


(підпис)

Біла Церква 2025

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: Цимбал Інна Петрівна, група ПС-23-11-ЗМ

Назва: Особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу

Керівник: Ключко Алла Олексіївна

Підрозділ: кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 5.7%

Мікропробіли: 1

Заміна букв: 45

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

☐ Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

☐ Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Висновок:

Кваліфікаційна робота Цимбал І.П. має високий рівень оригінальності академічного тексту, містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають належне по відношенню до джерел.

Дата 06.05.2025р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України:

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ
ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та
менеджменту Рівень вищої освіти
магістр

Спеціальність 053

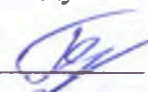
Психологія

Освітня програма

Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 Ю.С. Герасименко
« 3 » січня 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Цимбал Інні Петрівні

1. Тема роботи Особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу (на прикладі Комунального закладу Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2 ім. В.П.Дашенка»)

керівник роботи доктор психологічних наук, доцентка Клочко А.О.

затверджені наказом БІНПО від « 03 » січня 2025 року № 01-06/03

2. Строк подання студентом роботи «02» травня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження щодо формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної і даткової частини. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи:

– теоретичний, емпіричне вивчення (дослідження, діагностика) основних показників досліджуваної проблеми, розробка корекційних та/або профілактичних заходів з вирішення досліджуваної проблеми), висновки та рекомендації, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1 – Науково-теоретичний аналіз підходів до вивчення проблеми групової згуртованості – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та зміст соціально-психологічного тренінгу як засобу формування згуртованості колективу; 1.2. Психологічні підходи до вивчення проблеми групової згуртованості; 1.3. Формування згуртованості трудового колективу.

РОЗДІЛ 2 – Емпіричне дослідження рівня згуртованості трудового колективу – складається з 2 підрозділів: 2.1. Організація дослідження, характеристика вибірки та методик емпіричного дослідження; 2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження згуртованості колективу.

РОЗДІЛ 3 – Формування згуртованості трудового колективу засобом соціально-психологічного тренінгу - складається з 3 підрозділів:

3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу для формування згуртованості трудового колективу; 3.2. Аналіз ефективності тренінгової програми для формування згуртованості трудового колективу; 3.3 Рекомендації щодо формування згуртованості трудового колективу.

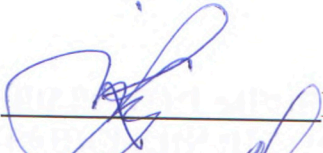
5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцентка	03.01.2025	03.01.2025
2	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцентка	03.02.2025	03.02.2025
3	Клочко А.О., доктор психологічних наук, доцентка	03.03.2025	03.03.2025

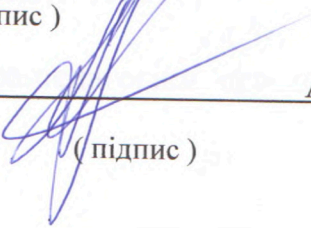
6. Дата видачі завдання 03.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	листопад	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел	листопад	Виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	листопад	Виконано
4.	Обробка матеріалу	листопад	Виконано
5.	Виконання розділу 1	січень	Виконано
6.	Виконання розділу 2	лютий	Виконано
7.	Виконання розділу 3	березень	Виконано
8.	Формулювання висновків	березень	Виконано
9.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	квітень	Виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент  Інна ЦИМБАЛ

(підпис)

Керівник роботи  Алла КЛЮЧКО

(підпис)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

ВІДГУК

Керівника на кваліфікаційну роботу магістра Цимбал Інни Петрівни.

Тема кваліфікаційної роботи Особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу.

Загальна характеристика кваліфікаційної роботи

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей формування згуртованості трудового колективу, а також розробленні та експериментальній перевірці ефективності соціально-психологічного тренінгу як засобу підвищення згуртованості персоналу організації.

Кваліфікаційна робота відзначається чіткою чіткою структурою, послідовним викладом матеріалу та ґрунтовним теоретичним аналізом проблеми. Здобувач освіти продемонструвала високий рівень самостійності у виконанні дослідження, що проявилось в комплексному аналізі наукової літератури, самостійній організації емпіричного дослідження в реальних організаційних умовах, а також у розробці й апробації авторської тренінгової програми. За результатами перевірки на академічний плагіат за допомогою системи StrikePlagiarism, коефіцієнт подібності 1 становить 5,7%, що відповідає вимогам до наукових робіт магістерського рівня та підтверджує самостійність виконання дослідження. Оригінальність авторського тексту кваліфікаційної роботи Цимбал І.П., що визначено за допомогою комплексу Strike Plagiarism, складає 94, 3 відсотків.

Автор кваліфікаційної роботи вдало застосувала вдало застосувала комплекс валідних психодіагностичних методик для дослідження особливостей згуртованості трудового колективу. Результати емпіричного дослідження мають високу наукову цінність, оскільки розкривають сучасний стан проблеми групової згуртованості в умовах організаційних змін та дозволяють виявити ключові фактори, що впливають на формування згуртованого колективу. Особливо важливими є виявлені взаємозв'язки між рівнем згуртованості, стилем керівництва та соціально-психологічним кліматом у колективі. Здобувачем освіти ґрунтовно досліджено теоретичні аспекти проблеми згуртованості трудового колективу, проаналізовано сучасні концепції та моделі групової згуртованості, визначено соціально-психологічні чинники згуртованості в

організації, розроблено та успішно апробовано програму соціально-психологічного тренінгу та надано практичні рекомендації щодо розвитку згуртованості персоналу в умовах організаційних трансформацій.

Практична значущість висновків і рекомендацій, що містяться в роботі, полягає в можливості їх безпосереднього впровадження в діяльність організацій різного типу, у роботу HR-відділів та організаційних психологів.

Кваліфікаційна робота відповідає всім вимогам, що висуваються до робіт такого рівня, заслуговує високої оцінки, а здобувач освіти Цимбал І.П. – присвоєння кваліфікації магістра психології.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра
проф.каф.ППтаМ., доц., д.пс.н.



09.05.2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 148 с., 5 рис., 2 табл., 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є згуртованість трудового колективу.

Мета дослідження - теоретично вивчити та експериментально дослідити згуртованість трудового колективу, обґрунтувати, розробити та апробувати відповідно до отриманих результатів програму соціально-психологічного тренінгу для формування згуртованості трудового колективу.

Методи дослідження: теоретичні: теоретичний аналіз й узагальнення навчально-методичної літератури з теми дослідження та узагальнення її з метою з'ясування стану досліджуваної проблеми; обґрунтування понятійного апарату магістерської роботи; емпіричні: спостереження, опитування; тестування, бесіда, самооцінювання; використано слідуєчі психодіагностичні методики: «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора); «Оцінки психологічного клімату у колективі» (А. Фідлера); «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов); «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки К.Томаса» (адаптація Н.В.Гришиної); Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки).

Актуальність дослідження обумовлена тим, що коли йдеться про вивчення малих соціальних груп, постає питання групової згуртованості. Організація може досягти поставлених цілей завдяки згуртованому колективу. Разом з тим, учасникам колективу простіше працювати в кооперації, оскільки це покращує їх психологічний та емоційний стан. Від рівня розвитку згуртованості залежить ефективність роботи організації.

У роботі теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу; проаналізовано психологічні підходи

до вивчення проблеми групової згуртованості; розроблено програмусоціально-психологічного тренінгу та рекомендації щодо формування згуртованості трудового колективу. Розроблена у магістерській роботі тренінгова програма та рекомендації можуть бути впроваджені до практичної діяльності організацій та стати засобом формування згуртованості трудового колективу.

Ключові слова: групова згуртованість, групова взаємодія, єдність, трудовий колектив, соціально-психологічний тренінг.

ABSTRACT

Qualification work: 148 pp., 5 fig., 2 table, 67 literary sources.

The subject of the study is the group cohesion of the workplace.

The aim of the research is to theoretically study and experimentally investigate the cohesion of the workplace, to substantiate, develop and test a socio-psychological training based on the obtained results to foster the cohesion of the workplace.

Research methods: theoretical: theoretical analysis and synthesis of educational and methodical literature on the research topic to clarify the state of the problem under study; substantiation of the conceptual framework of the master's thesis; empirical: observations, surveys; testing, interview, self-assessment, using the following psychodiagnostic methods: "Determination of the Index of Group Cohesion" (K. Sishor); "Assessments of the Psychological Climate in the Team" (A. Fiedler); "Assessment of the Organizational Culture Level" (I. Ladanov); "Assessment of leadership style" (O. Kozlovska, A. Romaniuk, V. Urunsky); "Value orientations" (M. Rokica).

The relevance of research is due to the fact that when studying small social groups, the issue of group cohesion arises. An organization can achieve its goals through a cohesive team. At the same time, it is easier for team members to work in cooperation as it improves their psychological and emotional state. The effectiveness of the organization's work depends on the level of development of cohesion.

The work theoretically substantiates and experimentally tests the peculiarities of the forming of the cohesion of the workforce through socio-psychological training; analyzes psychological approaches to studying the problem of group cohesion; develops socio-psychological training and recommendations for fostering the cohesion of workforce.

The training program and recommendations developed in the master's thesis can be implemented in the practical activities of organizations and become

means of forming the cohesion of the labor team. Key words: group cohesion, group interaction, unity, workforce socio-psychological training

ЗМІСТ

ВСТУП.....	13
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ	18
1.1. Сутність та зміст соціально-психологічного тренінгу як засобу формування згуртованості колективу.....	18
1.2. Психологічні підходи до вивчення проблеми групової згуртованості	29
1.3. Формування групової згуртованості трудового колективу	37
Висновки до першого розділу	51
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	53
2.1. Організація дослідження, характеристика вибірки та методик емпіричного дослідження	53
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження згуртованості колективу	60
Висновки до другого розділу	71
РОЗДІЛ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЗАСОБОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ	75
3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу для формування згуртованості трудового колективу	75
3.2. Аналіз ефективності тренінгової програми для формування згуртованості трудового колективу	81
3.3 Рекомендації щодо формування згуртованості трудового колективу	82
Висновок до третього розділу	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Коли йдеться про вивчення особливостей формування малих соціальних груп, постає питання групової згуртованості. Групова згуртованість означає формування, розвиток і оформлення особливого типу відносин у групі, що дозволяє зовні заданій структурі стати психологічною спільністю людей, тобто жити за можливими правилами і законами; перетворює її на цілісний психологічний організм відповідно до мети і цінностей групи.

Теоретичні аспекти проблем групової згуртованості аналізували

Дж. Картрайт[58], А. і Б. Лотт[65], Дж. Морено[66], К.Левін[64], К. Сішор[67], Л.Фестингер[60], Л. Балабанова [58], А. Лякішева[28].

У злагодженому колективі взаємопідтримка - запорука успіху. Це пояснюється тим, що без підтримки можна досягти лише індивідуальних цілей, а загальна мета залишається на нулі. Актуальним є питання згуртованості трудового колективу. Від рівня розвитку колективу та ступеня згуртованості залежить ефективність роботи всієї групи та психологічне благополуччя кожного окремого учасника. Окрім того, окремі особи краще захищені в цілісній групі.

Група людей має важливе значення у житті кожної окремої особи. В першу чергу, в межах її сфери задовольняється природна потреба людини в комунікації і професійній взаємодії, відчуття належності до групи однодумців. У колективі, в необхідних ситуаціях, людина може розраховувати на підтримку і захист. А також в колективі вона може знайти визнання своїх досягнень і успіхів. Колектив має значний вплив на зміну поведінки людини. У групі людей існує можливість для перегляду себе з нової перспективи, оцінки своєї сутності та ролі в суспільстві. Людина навчається взаємодіяти та працювати з іншими, адаптувати свої бажання і інтереси до спільного оточення. Група значно підтримує креативність більшості осіб, заохочує їх бажання до саморозвитку та

досягнення першості в змаганнях.

Слід виділити окреме місце підтримці та допомозі між членами команди. Адже від того, як окремий індивідум взаємодіє з рештою учасників команди через певну кількість почуттів та емоцій, які виходять за межі сприйняття та суб'єктивності, залежить певне ставлення до інших членів групи і приємне перебування в групі як такій. Згуртованість - це ступінь взаємодії учасників команди, якого одиниці групи можуть досягти шляхом міжособистісної симпатії для досягнення спільної мети, яка в кінцевому результаті може мати вигоду для кожного учасника групи зокрема. Група вважається згуртованою, якщо її учасники мають стосунки з рештою учасників, якщо ролі між цими учасниками були комфортно розподіленими, що і об'єднує їх в налагоджений організм. На початковій стадії це група незнайомців, проте в результаті ми отримуємо колективну одиницю, яка може виконати поставлене завдання виконуючи свої під-ролі, відповідаючи за результат на проміжному етапі, що у загальному вимірі сприяє досягненню поставленого завдання.

Групова згуртованість трудового колективу є частиною утворення соціальної згуртованості, що на сьогодні є актуальним чинником підвищення громадської витривалості в умовах активного воєнного стану в Україні. Беручи участь у тренінгах націлених на згуртованість робочого колективу, учасники досягають певного рівня покращення морального стану завдяки легкому характеру досягнення короткочасних завдань, а отже стають більш резистентні до зовнішнього стресу, спричиненого затяжним характером війни.

У психологічній літературі висвітлено питання підвищення групової згуртованості на різних етапах розвитку колективної причетності працівників один до одного, також розглядаються питання формування групової згуртованості в умовах соціально-психологічного тренінгу. Зважаючи на кількість досліджень, для кваліфікаційної роботи магістра

була обрана тема «Особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу».

Об'єкт дослідження – згуртованість трудового колективу.

Предмет дослідження - особливості формування згуртованості трудового колективу засобами соціально-психологічного тренінгу.

Мета дослідження - теоретично вивчити та експериментально дослідити згуртованість трудового колективу, обґрунтувати, розробити та апробувати відповідно до отриманих результатів соціально-психологічний тренінг для формування згуртованості трудового колективу.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що розроблена і впроваджена програма соціально-психологічного тренінгу є ефективною у формуванні згуртованості трудового колективу.

Завдання дослідження:

1. Теоретичний аналіз проблеми групової згуртованості.
2. Вивчення особливостей формування згуртованості трудового колективу.
3. Проведення емпіричного дослідження згуртованості трудового колективу.
4. Розроблення та апробація тренінгової програми формування згуртованості трудового колективу.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз теоретичної літератури, узагальнення її з метою з'ясування стану досліджуваної проблеми;
- емпіричні: спостереження, опитування; тестування, бесіда, самооцінювання, використано слідує психодіагностичні методики: «Визначення індексу групової згуртованості» (К. Сішора); «Оцінки психологічного клімату у колективі» (А. Фідлера); «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов); «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки К.Томаса» (адаптація Н.В.Гришиної); Опитувальник «Як

розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки).

Експериментальна база дослідження: Комунальний заклад Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2 ім. В.П.Дашенка». В експериментальному дослідженні взяли участь 35 працівників.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження:

- розширено, доповнено та уточнено уявлення про психологічні чинники та фактори, які впливають на групову згуртованість у трудовому колективі;
- отримано подальший розвиток знань щодо особливостей формування згуртованості у трудовому колективі;
- розроблено та апробовано програму соціально-психологічного тренінгу, спрямовану на формування згуртованості трудового колективу.

Практичне значення дослідження:

Розроблена програма соціально- психологічного тренінгу може бути використана психологами освітніх закладів для формування згуртованості трудового колективу.

Публікації. Основний зміст та результати дослідження висвітлені в 5 публікаціях:

1. Цимбал І.П. Соціально-психологічний тренінг як «панацея» для формування згуртованості колективу. *Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану: електронний збірник матеріалів регіонального науково-практичного семінару, м. Біла Церква, 26 квітня 2024 р. / упорядники: В. С. Кулішов, І. В. Пахомов. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 265-267.*

2. Цимбал І.П. Формування згуртованості трудового колективу. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця: зб. матеріалів III-ої Всеукраїнської*

студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурса. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 207-210.

3. Цимбал І.П. Вплив корпоративної культури на формування згуртованості колективу. *Педагогічна діяльність в епоху цифрового освітнього середовища: сучасні підходи та інструменти: електронний збірник матеріалів регіонального науково-практичного семінару, м. Біла Церква, 25 червня 2024 р. / упорядники: Г. О. Коссова-Сіліна, А. М. Геревенко, Д.Ю. Головка. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 115-119.*

4. Цимбал І.П. Згуртованість колективу: роль тренінгів у зміцненні трудових відносин. *Актуальні підходи до охорони праці в професійній освіті. Концепція «Безпека 360 градусів»: електронний збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Біла Церква, 24 жовтня 2024 р. / упорядники: Г. О. Коссова-Сіліна, А. М. Геревенко. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 66-70.*

5. Цимбал І.П. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування згуртованості трудового колективу. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих в системі неперервної освіти: збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12 грудня 2024 року, м. Біла Церква). Частина 2. БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України / Наукова редакція: Юлія Герасименко, Юлія Грибовська, Зоя Шарлович. Видавництво: MANS w Łomży, Біла Церква - Ломжа, 2025, С. 251-254.*

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань), 6 додатків. Робота містить 2 таблиці, 5 рисунків. Зальний обсяг роботи становить 148 сторінок.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГРУПОВОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ

1.1. Сутність та зміст соціально-психологічного тренінгу як засобу формування згуртованості колективу

У ХХ столітті практична психологія зростала використовуючи групові форми роботи, зокрема тренінги. Вони охарактеризовані найбільшим розвитком соціально-психологічних методів. Даний тренінг привертає увагу усіх учасників і викликає інтерес у тих, хто раніше не брав участь, завдяки його ефективності, конфіденційності, внутрішній відкритості, психологічній атмосфері, індивідуальній та груповій рефлексії та іншим важливим аспектам. Зараз термін «тренінг» використовується для опису різних тем, що розглядаються з різних теоретичних підходів. Оскільки загальноприйнятого визначення терміну «тренінг» не існує, термін трактується досить розширено і під ним позначають різноманітні способи залучення до активної діяльності учасників групи, які в практичній психології використовуються. Феномен тренінгу визначається своєю унікальністю, універсальністю та потенціалом у розвитку малих соціальних груп.

Кожен автор дає своє визначення відповідно до різноманітного застосування навчання. Метою тренінгу є забезпечення можливості людині отримати необхідні знання та навички для ефективного виконання певного завдання або діяльності.

С.В. Страшко, Л.А. Животовська, О.Д. Гречишкіна та інші визначають, що «Тренінг - це організаційна форма навчально-виховної роботи, яка спираючись на досвід і знання її учасників, забезпечує ефективне використання різних педагогічних методів, зокрема, активних,

за рахунок створення позитивної емоційної атмосфери в групі, та спрямовується на отримання сформованих навичок і життєвих компетенцій»[47].

Отож, тренінг або соціально-психологічний тренінг - це метод навчання, що використовує активні способи роботи в груповому форматі. Проведення психологічного тренінгу допомагає вирішувати завдання, пов'язані з розвитком навичок міжособистісного спілкування, контролювання власних емоцій, самоаналізом і формуванням усвідомлення про себе. Комісія з трудових ресурсів Великобританії (Manpower Services Commission, MSC) запропонувала таке визначення: «Тренінг – це запланований заздалегідь процес, мета якого змінити взаємини, знання або поведінку учасників за допомогою навчального досвіду, він спрямований на розвиток навичок виконання певної діяльності або декількох видів діяльності» [48, с. 11].

На думку О. Блінова, можна дати наступне визначення тренінгу: «Тренінгом є активна форма навчання людини умінням і навичкам, формуванню відповідних якостей для успішної діяльності»[4, с. 3].

Деякі зарубіжні автори стверджують, що тренінг означає перепрограмування моделі керування поведінкою та діяльністю людини [59].

Інші визначення також застосовуються до тренінгу «...частини запланованої активності організації, спрямованої на удосконалення професійних знань й умінь, або на модифікацію установок і соціального поведіння персоналу способами, які пов'язані з цілями організації і вимогами діяльності» [63, с. 68].

Психологічний тренінг привернув увагу практиків як один з форм групової взаємодії. Однак слід зазначити, що існують певні суперечності у визначенні тренінгу як спеціальності прикладної психології. У ширшому значенні термін «тренінг» охоплює різні типи колективної психологічної

роботи.

Американський психолог К. Левін робив дослідження, у яких він виявив, що найефективніші зміни особистості відбуваються в групах, а не індивідуально. На основі цього дослідження були сформовані Т-групи для побудови міжособистісних стосунків, вивчення процесів у малих групах та фокусування на розвитку навичок. Потім Т-групи трансформувалися в групи для розвитку конкретних навичок. Тренінгові заняття Курта Левіна змотивували і дали змогу учасникам освоїти навички ефективного спілкування та групової взаємодії. Під час тренінгів було встановлено, що учасники групи скористалися переглядом власного досвіду в груповому контексті[64]. Це є одним із інтересів фірми/ організації/ компанії – залучення учасників з різним багажем знань та навичками для досягнення поставленої трудової цілі.

У середині ХХ століття зростає цікавість до групової роботи та взаємодії у психологів і психотерапевтів (К. Роджерс, А. Елліс, Ф. Перлз). З'являються тренінги, які були спрямовані на розвиток соціальних та життєвих навичок, встановлення цінностей в житті і зміцнення її самоідентичності. Вони були названі «групи сенситивності» - допомога у розв'язанні проблем, навчання критичному мисленню і виявлення способів управління емоціями.

Будується нова теорія, яка дозволяє краще розуміти і пояснювати поведінку людини (К.Роджерс). Рух тренінгів соціальних і життєвих умінь, який почав своє існування завдяки Роджерсу, використовується для навчання та підготовки професійних осіб, таких як вчителі, консультанти та менеджери, з метою надання психологічної підтримки та сприяння їх розвитку.

М. Форверг розробив метод, названий соціально-психологічним тренінгом. Тренінг, перш за все, орієнтований на пошук відповідей на запитання поставлених перед групою для досягнення колективних цілей.

В психологічній науці формулюється певне уявлення про поняття «соціально-психологічний тренінг». У «Сучасному тлумачному психологічному словнику» зазначено, що термін «тренінг соціально-психологічний» - це сфера практичної психології, орієнтована на використання активних методів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні [56, с. 548]. Тобто, він є спеціально організованою формою взаємодії, в якій використовуються активні групові методи для розвитку комунікативних навичок, взаємин та здібностей, а також для вирішення особистісних та колективних психологічних проблем. Він сприяє саморозвитку, створює можливості для корекції поведінки та допомагає у встановленні та покращенні міжособистісних зв'язків.

Тренінг можна розглядати як сукупність освітніх заходів та вправ, що надають змогу особі розвивати свої навички і вміння у певній області:

- шлях до розуміння самого себе та інших;
- ефективний спосіб набуття знань;
- комунікація (змога учасника донести власні потреби та/або ідеї до інших) ;
- засіб, що допомагає розвивати вміння та навички, у професійній сфері/ сфері діяльності зокрема;
- глибша залученість до досвіду (залучення та робота вже сформованих нейронних зв'язків).

Тренінгове навчання включає спільну роботу учасників в групі, де відбувається активна взаємодія та ставиться мета підвищення показників розвитку особистості, створення стратегій для втілення у повсякденне життя індивіда, взаємодії з оточенням і набуття навичок самооцінки та самовдосконалення, самопідтримки тощо. Учасники тренінгу отримують навички сприймати і розуміти себе та інших, а також адекватно реагувати на різні ситуації. Вони також усвідомлюють свої стереотипи.

Потрібно встановлювати та модифікувати установки та моделі поведінки. Моделювання процесу міжособистісної взаємодії, обігрування складних ситуацій та пошук адекватних шляхів їх вирішення є достатньо простими у групових тренінгах. Групова фасилітація (розв'язання проблем у групі) сприяє збільшенню активності учасників групи у процесі навчання, покращенню їх працездатності та ефективності, підвищенню інтенсивності роботи над собою, а також створенню можливості для надання необхідної підтримки деяким учасникам тренінгу.

К. Левін[62] важав, що участь у груповій діяльності дозволяє людині отримати огляд своєї особистості через призму спостережень інших, що своєю чергою розширює її розуміння себе і своїх власних емоцій, думок і поведінки, можливостей для пізнання своїх якостей та плідної роботи над їх удосконаленням. Кожен учасник розкриває свій потенціал завдяки тренінговій групі. Під час тренінгу людина засвоює здатність до самовираження. Справжнім самовираженням людина займається після того, як починає приймати саму себе, розуміти свою сутність і розвиває проактивну позицію у власному житті.

Отже, соціально-психологічний тренінг - це активний процес навчання, який відбувається через набуття змодельованого життєвого досвіду в колективній взаємодії людей.

Основна перевага тренінгової методики полягає в тому, що вона дає можливість дослідити складні, емоційно вагомі питання в безпечному навчальному середовищі, а не в реальному житті з його загрозами та ризиками. Це дозволяє людям вчитися, не турбуючись про неприємні наслідки, які можуть виникнути, якщо вони ухвалять рішення з мінімальною вигодою для себе.

Відповідно до завдання та мети тренінг може бути різних видів:

1) Соціально-психологічний тренінг, метою якого є покращення навичок спілкування, розвиток різних способів взаємодії між людьми;

2) Тренінг особистісного росту має за мету особистісний розвиток та саморозвиток, розв'язання внутрішніх особистісних розбіжностей;

3) Тренінг, спрямований на певну тему або соціально-просвітницькі цілі, сприймається як процес, що сприяє розгляду теми з метою розуміння й освоєння необхідного матеріалу, а також розвитку вмінь та навичок, зокрема навичок спілкування;

4) Психокорекційний тренінг має на меті поліпшення психологічного стану людини. Це означає вдосконалення певної якості та здібностей особистості шляхом тренувань та участі у процесах.

5) Психотерапевтичний тренінг - метою є корекція негативних змін у розвитку особистості.

Методи, які можуть застосовуватися у соціально-психологічному тренінгу:

1. Методи дискусійні;
2. Методи ігрові;
3. Методи, які базуються на невербальній активності учасників;
4. Методи, що спрямовані на розвиток соціальної перцепції (розвиток здатності сприймати та розуміти соціальні сигнали);

У деяких ситуаціях використовується гнучке поєднання різних методів. Ведучий і вид тренінгової групи, цілі і концепція навчання, а також додаткові фактори, такі як тривалість навчання і специфіка учасників, визначають стратегію вибору методів тренінгу.

Дискусійні методи.

1) Тематична дискусія - обговорення на конкретну тему. У фокусі є тема дискусії, де обговорюються проблеми, важливі для всіх учасників тренінгу.

2) Біографічна дискусія - обговорення біографії. У фокусі біографічної дискусії знаходиться окрема особа, яка розповідає про свій життєвий шлях, неприємні думки і переживання, а члени групи

обговорюють це. Метою є надати підтримку у виявленні та розв'язанні внутрішніх особистісних проблем шляхом глибшого розуміння їх. Головним чином, ця техніка застосовується у групах, спрямованих на аналіз власного досвіду через призму життя іншої людини.

3) Інтерактивна дискусія - інтерактивне обговорення. Дискусія, яка відбувається в інтерактивному форматі. Унікальною рисою інтерактивної дискусії є те, що на фокус уваги не ставиться окрема особа чи тема, а зосереджується на розвитку тренінгової групи, де всі учасники активно залучені в аналізі внутрішніх групових процесів.

Ігрові методи.

Гра - це активність, що репрезентує соціальні взаємини (правила та норми спілкування) між людьми, які відбуваються поза контекстом корисної діяльності, яка допомагає людині успішно опанувати нову форму поведінки, дозволяє проявити творчі здібності людини і полегшує її адаптацію.

Наукові дослідження підтвердили, що у грі людина набагато швидше вивчає і заволодіває різними типами поведінки, дій, навичками і вміннями, як вербальними, так і невербальними. Гра є ефективним засобом для всіх вікових груп, вона має значний вплив на психічну корекцію і психотерапію, допомагаючи вирішувати проблеми окремого індивіда за мірою їх надходження. Сучасні ігри є засобом формування культури взаємодії та саморефлексії.

Ділова гра. Ділову гру можна схарактеризувати як моделювання робочої ситуації, один із способів організації активної праці учасників тренінгу з метою розвитку ефективних професійних навичок. Учасники можуть використовувати свій особистий досвід для створення інноваційного продукту, який допоможе розв'язувати актуальні проблеми, поставлені перед колективом організації/ компанії.

Рольова гра. Рольова гра - це метод "програвання ролей", що дає

можливість учаснику групи не тільки спостерігати за міжособистісною взаємодією в групі, але й дослідити та відтворити певну соціальну роль, використовується для розвитку навичок комунікації.

Критерії ігрової діяльності:

а) ігровою умовою тренінгу є потреба діяти в межах уявності, яку учасники розуміють, в якій є власні умовності (правила), відмінні від тих, що існують у справжньому житті;

б) у грі символічність проявляється у відсутності страху накласти моральні наслідки на себе і своїх співрозмовників у разі помилки, або прояву нової моделі поведінки учасника (якщо він/ вона виходить із власної зони комфорту та вирішує діяти на новий манер). При цьому вони не несуть відповідальності за свої вчинки;

в) гра характеризується невизначеністю: учасники тренінгу не можуть передбачити однозначний розвиток гри, що ускладнює використання чітких алгоритмів прийняття рішень і вимагає від них застосування творчого підходу та здатність придумувати нові рішення;

г) у грі спостерігається ефект просторової та часової компресії, яка надає їй динамічність та багатство подій (у таких обставинах психіка учасника групи не зациклюється на одній дії/ активності, що дає змогу психіці залишатися «включеною» протягом усього семінару без почуття втоми);

д) учасники в грі можуть відігравати звичні або нетипові для них ролі, про більшість з яких вони не мають достатніх знань. Це дозволяє отримати краще розуміння учасників, що їх виконують, а також розширює власний асортимент ролей включно із відповідальностями, які учасник тренінгу зможе застосовувати відповідно до них.

Психодрама

«Психодрама - метод, що розкриває істину душі в дії» Якоб (Джекоб) Леві Морено.

Одним із прикладів того, як театр і психологія перетинаються, є психодрама Дж. Морено[64].

Психодрама - робота у групі, де учасники відтворюють ролі, які символізують різні життєві ситуації, метод навчання, який дає можливість підвищити креативність, спонтанність та комунікативні навички учасників. Вона може бути проведена у будь-якому форматі і може охоплювати різні теми і ситуації. Вона стимулює учасників до розвитку нових ідей, а також до пошуку нестандартних рішень. Мета психодрами - це виправлення неправильних емоційних реакцій, навчання соціальних навичок та глибоке осмислення себе. Методи психодрами включають такі техніки як «активний діалог», «індивідуальний монолог», «втільнення ролей», «подвійник», «реакція взаємодії», «трансформація ролей», «використання дзеркал» тощо.

Дж.Морено[64] використовує термін "рольові ігри" для опису таких видів ігор:

1. Імпровізаційна гра. Є одним з компонентів навчання, адже вона допомагає учасникам розкрити свій потенціал і вдосконалити навички роботи в команді, гра розвивається автономно, відповідно до справжніх або фантастичних уявлень гравців;

2. Гра, яка виконує соціально-педагогічні функції, має рольовий характер;

3. Ситуаційна гра. Вчить справлятися зі складними соціальними ситуаціями.

Методи, що базуються на невербальній активності.

Методи, які не передається словами:

- 1) Психогімнастика може бути названа вправами для розуму;

- 2) Танець як спосіб впливу та комунікації;

- 3) Метод вираження себе через мистецтво. Психогімнастика - це набір способів взаємодії людини із власним психічним станом, які

допомагають людям виражати себе, спілкуватися та покращувати невербальну комунікацію.

Психогімнастика складається з етапів підготовки, пантоміми і підсумку.

Підготовча частина включає такі функції:

- 1) гімнастична, яка містить вправи для тіла;
- 2) релаксаційна, яка допоможе знизити тривогу та зменшити психологічну дистанцію;
- 3) виразна, яка допомагає досягати почуття без слів.

Підготовча частина поєднує фізичну активність, міжособистісні взаємодії та креативне мислення.

Метод, що допомагає удосконалити здібності до ефективного спілкування, є використання різних форм невербального спілкування, таких як звукові ефекти, жести, міміка та пантоміміка. Навички взаємодії та вміння чітко виражати свої думки допомагають покращити комунікативну ефективність. Основною є пантомімічна частина. Учасники повинні використовувати свої рухи для вираження теми, яку запропонував ведучий. Підсумок має на меті сприяти виникненню почуття спокою та позитивного настрою.

Танцювальний метод - програма для пізнання свого тіла (включає невербальні рухи) та розвиток вмінь виразного спілкування тілом.

К. Рудестам стверджує, що танцювальна терапія має на меті спільну працю, гру та дослідження, виконання ритмічних дій та рухів, а також невербальну комунікацію з партнером з метою створення глибокого групового досвіду.

Метод вираження себе через мистецтво.

У практиці психології існує безліч методів, що дозволяють виразити себе та свої почуття художньо: малювання, ліплення з глини, робота з деревом та каменем, створення художніх творів та інші. Використання

цього методу може мати різні цілі у залежності від виконуваної функції:

1. Функція творчості виявляється в тому, що активна діяльність виступає як засіб для прояву творчих здібностей людини та для самовираження, а її результатом є збільшення особистісної гідності та оцінки себе;

2. Завдяки сублімаційній функції, людина може виражати свої деструктивні тенденції в малюванні, ліпленні з глини та інших творчих проявах;

3. Проективна функція сприяє кращому усвідомленню її проблем і переживань через художню творчість. В соціально-психологічному тренінгу цю функцію використовують за допомогою методу проективного малюнка. Даний метод може бути застосований на будь-якому етапі тренінгу з метою ефективного виявлення потреб і можливостей групи та кожного учасника.

Методи, що спрямовані на розвиток соціальної перцепції (розвиток здатності сприймати та розуміти соціальні сигнали).

Метою цих методів є розвиток учасників тренінгу навичок сприйняття, розуміння та оцінювання інших людей, а також себе. Під час тренінгових занять учасники ознайомлюються зі способами самосприйняття, та сприйняття їх іншими людьми допомогою спеціально розроблених вправ, які включають вербальні і невербальні дії. Вони здатні аналізувати об'єкт сприйняття на глибшому рівні, розуміти його сенс і здатність до оцінювання. Група методів, яку розглядають, охоплює методи розвитку підпорогової чутливості.

Музична терапія.

Музична терапія - це форма терапевтичного підходу, в якому використовується музика для поліпшення фізичного і психологічного стану учасників. Використання даного методу може розслабити учасників тренінгу та зняти напруження. Ми регулярно користуємося музикою у

своїй практичній діяльності, як засобом протягом виконання завдань та протягом перерв для розслаблення.

Таким чином, у соціально-психологічному тренінгу можна комунікувати за допомогою різних форм спілкування, що були названі вище.

Керівник тренінгової групи може вибрати окремий підхід до роботи, який сприятиме досягненню поставлених задач. Керівник повинен працювати з урахуванням принципу - "Не завдавай шкоди!". Одна з основних вимог до керівника полягає в наявності диплома фахівця-психолога і спеціалізована практика ведення тренінгів.

1.2. Психологічні підходи до вивчення проблеми групової згуртованості

Успішний саморозвиток людини в групових умовах насамперед залежатиме від уміння вписатися в групу та адаптуватися до неї.

Групова згуртованість - об'єднання людей в групах, підтримка і спільність в колективі.

Теоретичні аспекти проблем групової згуртованості аналізували

Дж. Картрайт[58], А. і Б. Лотт[65], К.Левін[64], К. Сішор[67], Л. Фестінгер[60], Дж. Морено[66] та ін. Більшість психологів вважають, що групова згуртованість є одним з основних факторів розвитку малих груп в контексті їх схеми розвитку, яка поєднує в собі процеси групової диференціації та інтеграції.

Термін «групова згуртованість» використовується для опису соціально-психологічних аспектів невеликих груп, таких як рівень психологічної єдності, взаємодія учасників групи, стійкість групи, а також рівень афективного (емоційного) залучення до групи і її учасників. У соціометричному дослідженні малих груп виявлено, що групова

згуртованість пояснюється як наслідок існування багатьох позитивних взаємовідносин між учасниками групи, які базуються на спільній симпатії або неприязні [66].

Соціометрія пропонує обчислити "індекс групової згуртованості" шляхом знаходження взаємовідношення чисельності взаємних позитивних виборів до сукупної чисельності можливих виборів. Для дефініції групової згуртованості у малих групах у емпіричних дослідженнях використовувалась головним чином методологія з використанням афективних оцінок, які надавали їх учасники.

Основні підходи, за допомогою яких вивчається феномен згуртованості:

1. Як міжособистісна атракція (симпатія);
2. Як результат мотивації групового членства;
3. Як ціннісно-орієнтаційна єдність.

У емпіричних дослідженнях малих груп, для оцінки групової згуртованості, основною методологією було використання афективних оцінок їх членами. Ці оцінки відображали групову привабливість та задоволеність членством у групі.

Перше проведення емпіричного дослідження по груповій згуртованості розпочалося в рамках школи колективної динаміки західної соціальної психології. Згуртованість групи, за означенням Л. Фестінгера[60], виникає внаслідок дії різних сил, які спрямовані на збереження членів групи в її межах. «Сила» визначається як привабливість групи для окремої особи або задоволення від належності до цієї групи. Тому, дослідження згуртованості та ефектів на основі Л. Фестінгера[60] слід реалізовувати шляхом дослідження комунікативної взаємодії між членами групи і її впливу на спілкування в цьому контексті[60].

Школа Левіна зробила внесок в розуміння Фестінгером цієї думки, що "сили" можна трактувати як або привабливість групи для окремої

особи, або задоволеність, яку вона отримує від належності до групи. Слід було оцінити привабливість і задоволеність, аналізуючи чисто емоційний аспект відносин у групі, тому згуртованість також розглядалася як атестація системи емоційних плюсів учасників групи. У теорії «Групової динаміки», яку розробив К. Левін[64] «згуртованість» є важливим судженням, яке потрібно враховувати. Левін описував згуртованість як «Тотальне поле сил, що змушує учасників залишатися в групі». На його думку, згуртованість групи базується на її здатності задовольняти потреби людей у емоційно насичених взаєминах між собою. Групова згуртованість веде до зміцнення контролю над поглядами і діями учасників групи, а також до чіткого дотримання групових норм, прийняття групових цінностей, встановлення атмосфери важливого ставлення і взаємної підтримки, формування почуття групової приналежності, що слугує підвищенню стабільності та стійкості взаємовідносини в групах у стресових ситуаціях.

Д. Картрайтом була розроблена модель [58], яка надає подібне Л. Фес-тінгеру[60] визначення цьому феномену. Пропонована модель групової згуртованості, яка базується на уявленні про згуртованість як силу або мотиви, що спонукають індивідів залишатися у даній групі, є досить детальною. Модель представляє набір змінних, сукупність сил (детермінант), що впливають на згуртованість:

- мотиваційна основа, що впливає на бажання індивіда приєднатися до групи, є сукупністю його потреб і цінностей;
- властивості групи, які мотивують її членів (плани, характеристики учасників, цілі, методи дії, репутація та інші фактори);
- сподівання учасника чи суб'єктивна ймовірність що дане членство матиме позитивний чи негативний результат;
- за яким критерієм люди розцінюють свою приналежність до даної групи порівняно зі своїм досвідом участі в інших групах.

Увага головним чином зосереджується на аналізі спонукальних властивостей групи, таких як:

- привабність учасників групи;
- подібність між учасниками групи в плані цінностей та установок;
- особливості групових цілей полягають у їх відповідності потребам учасників групи, а також у чіткому визначенні та успішному досягненні цих цілей;
- особливий спосіб, яким члени групи вступають у відносини один з одним;
- групова діяльність викликає задоволення;
- стиль керівництва та процес прийняття рішень;
- структурні властивості групи;
- атмосфера в колективі;
- розмір (обсяг) групи.

Д. Картрайтом було проаналізовано можливі наслідки підвищення згуртованості та виявлено, що в згуртованих групах менше людей покидає групу, група має більший вплив на своїх членів і поведінковий конформізм зростає, а люди стають більш залученими до групової діяльності; і це підвищує почуття безпеки та самосвідомості та зменшує страх учасників [58]. Автор звернув увагу на тісну зв'язаність між причинами й наслідками згуртованості. Фактори, що сприяють згуртованості, призводять до наслідків, які, своєю чергою, збільшують згуртованість. Приміром, коли члени групи мають подібні цінності і установки, це сприяє зміцненню привабливості міжособистісних взаємин в групі. Це, зі свого боку, спричиняє зростання згуртованості групи і збільшення впливовості на своїх членів у відношенні подібності характеристик, які були згадані. З іншого погляду, збільшення згуртованості призводить до частішої взаємодії членами групи між собою, що при відповідних умовах, збільшує

привабливість для міжособистісного спілкування учасників і, таким чином (за розглянутою в моделі логікою), сприяє згуртованості групи. Слід зауважити, що дану модель практично не можливо виміряти, для цього підходу відсутній цілком відповідний інструмент, щоб вимірювати згуртованість.

Т. Ньюком вніс новий підхід до проблеми групової згуртованості, зв'язавши означення цього феномена з терміном "Групова згода" (1965). Визначення подібності у поглядах, думках, уявленнях та оцінках стосовно важливих для них явищ, подій і людей. Основним засобом створення колективної гармонії є вироблення консенсусу між учасниками групи, зв'язок їх соціальних установок і помислів. Тому змістовний аналіз згоди в цьому підході замінюється розглядом напруги емоційних зв'язків. Емоційні зв'язки мають суто психологічний характер, і їх «побічним ефектом» є схожість цінностей.

А. Лотт і Б. Лотт рахували, що згуртованість є притаманністю (характерною ознакою) групи і визначається часткою та силою обопільно позитивних ставлень між її членами. Головними складовими згуртованості є міжособистісна притягнутість, атракція або прихильність до інших учасників групи [65]. Згуртованість виникає внаслідок емоційного зв'язку між людьми, який передбачає взаємне симпатизування і прив'язаність один до одного. Ця характеристика залежить від кількості та інтенсивності позитивних взаємин поміж членами групи. Головною метою цього підходу є аналіз емоційних зв'язків всередині групи, зокрема, співрозмовників, які можуть почувати симпатію або антипатію одне до одного. Почуття симпатії поміж учасників сприяє зміцненню єдності в групі, у той час як антипатія може перешкоджати цьому процесу. Фахівці назвали причини симпатії, серед яких варто відзначити такі:

- систематичний характер взаємодії людей;
- співпраця і спільність дій;

- демократичний стиль керівництва групою;
- статус, поведінка і особистісні характеристики учасників групи;
- успішне виконання колективного завдання;
- схожість віку, установок, цінностей, життєвих принципів і етнічних особливостей.

Групова згуртованість - одна з особливих характеристик груп, яка має велике значення з погляду поведінки. Згуртованість вказує на рівень співдії один з одним та залученості членів групи, їхню мотивацію залишатися разом і взагалі відображає ступінь їхньої близькості. Як підсумок, кожний учасник виражає симпатію до інших учасників групи і прагне залишитися її членом.

Згуртованість, за словами К. Сішора, являє собою симпатію між учасниками групи або відчуття опору їм залишити групу [67, с.11]. Він виявив, що учасники груп, які мали більшу єдність, були більш результативними на робочому місці. Згуртованою є така група, в якій учасники симпатизують один одному та вважають себе подібними. У групах, де панує згуртованість, менше виникає незрозумінь, напруженості, конфліктів та ворожнечі. Одночасно, продуктивність роботи в таких групах значно вища порівняно з незгуртованими. Вони вміло долають труднощі, співпрацюють та створюють найбільш сприятливі умови для особистісного розвитку кожної особи, навіть в ситуаціях, коли обставини несприятливі [67, с. 98].

Таким чином, проаналізувавши зарубіжні дослідження бачимо, що дослідники досліджуючи групову згуртованість зосереджували свою увагу на спонукальних властивостях групи і визначали як явище, що означається проявністю міжособистісної атракції, взаємним вподобанням та притягінням.

Багато зарубіжних дослідників трактують згуртованість як переважно емоційний феномен міжособистісних відносин. При перегляді

робіт вітчизняних науковців у галузі групової психології, виявлено різноманітні спроби підходу до проблеми з використанням емоційного підходу [43], але вітчизняні автори фактично не використовують термін «атракція». У своїх дослідженнях вони описують згуртованість як соціометричне явище, яке можна виміряти співвідношенням ін-групових (на користь власної групи) та аут-групових (на користь інших груп) соціометричних виборів (Паніотто (1975), що визначається фахівцями Collins та Raven (1969) як один з проявів міжособистісної привабливості.

А. Лякішева аналізуючи наукові дослідження проблеми групової згуртованості зауважила, що в дослідженнях згуртованості у вітчизняній соціальній психології віддається перевага концепції, в якій спільна діяльність учасників групи є головним чинником, що сприяє їх об'єднанню. Формування групи і її подальший розвиток характеризується як процес, який спрямований на зміцнення єдності через залучення індивідів до спільних дій [28].

Стратометрична концепція стала основою для розуміння об'єднаності груп і популяцій. Ця концепція ґрунтується на ідеї, що діяльність соціально важливих груп є основою для розвитку і формування всіх видів внутрішньо-групової діяльності. У цій концепції акт посередництва є основною характеристикою соціально-психологічних процесів в групах. Ці позиції представлено багаторівневою системою діяльності, що складається з різних рівнів, які обумовлені процесом спільної діяльності.

Перший прошарок утворюють міжособистісні зв'язки, що включають емоційні аспекти залежності та взаємодії емоційно-особистісного контакту. Емоційні взаємини мають особливі здібності, після виокремлення вони розпочинають фігурувати в житті кожної людини, даючи вплив на ділові зв'язки і навіть на ефективність. Без емоційного потягу учасників групи майже нездійсненно сформувати згуртовану групу.

Другий прошарок вирізняється тим, що стосунки формуються через спільну діяльність, яка залежить від однакових цінностей, що об'єднують членів групи. Розвиток виникає через активну спільну діяльність групи й означений як «ціннісно-орієнтаційна єдність».

Третій прошарок передбачає понад активну участь індивідів у спільній діяльності групи. На даному етапі взаємодії учасники групи об'єднуються та поділяють спільні цілі та завдання для групової діяльності, тому цей рівень називається єдністю суб'єкта та об'єкта, який є основою структури [28].

Інакше кажучи, з розвитком групової діяльності відбувається формування внутрішніх зв'язків між учасниками групи.

Структура може бути розглянута як три рівні розвитку.

- 1) Єдність виражається шляхом розвитку емоційного зв'язку;
- 2) Групова згуртованість виявляється у спільному прийнятті ключових цінностей, що пов'язані з процесом колективної діяльності;
- 3) Групова інтеграція полягає в тому, що всі учасники групи починають спільно ставити перед собою та розподіляти цілі, які пов'язані з груповою діяльністю.

Розвиток згуртованості не залежить від комунікативних практик, а базується на спільній активності. Феномен агломерації розглядається як вияв особливих взаємин поміж учасників групи, що базуються на спільних оцінках, ставленнях та позиціях групи стосовно важливих об'єктів, таких як люди, завдання, ідеї, події й т.д. Інакше кажучи, згуртованість означає відносини всередині групи, що виникають через спільні цілі та завдання діяльності.

Деякі науковці підтримують підхід «ціннісно-орієнтаційної єдності» та досліджують згуртованість групи з погляду принципу діяльності, вважаючи, що основним фактором, який об'єднує групу, є сумісна діяльність її учасників, що хід виокремлення групи і надалі її розвиток

полягає в зміцненні зв'язку в групі не шляхом збільшення її привабливості для членів групи, а за допомогою більшої участі індивідів у колегіальній діяльності.

Три великі дослідницькі напрямки втілюють обговорюваний підхід у своїх експериментах. Перший напрямок зосереджений на дослідженні унікальності ціннісно-орієнтаційного єднання в різних групах, що розрізняються за природою їх провідних діяльностей. Другий напрямок містить інформацію про зв'язок між спільними цінностями та орієнтаціями групи з перебігами соціального контролю, організованістю та продуктивністю групи. Третій напрям це предметно - ціннісна єдність. У цій єдності відображається збіг цінностей та орієнтацій учасників групи, щодо предмету їх спільної діяльності.

Таким чином, міжособистісні взаємини в колективі щільно переплетені з груповою згуртованістю, яка включає почуття симпатії один до одного і користь групових процесів у спільній діяльності, прагнення досягти спільних цілей. Хоча багато спеціалістів з усього світу вивчають питання згуртованості, все ще існує багато невідомого про природу цього явища. Більшість дослідників вважають, що спільна діяльність підсилена спільною метою сприяють згуртованості групи.

1.3. Формування групової згуртованості трудового колективу

Протягом тривалого часу триває вивчення проблеми групової згуртованості, яка визначається як спільна трудова активність членів групи, яка базується на їхніх спільних вподобаннях, цінностях та нормах поведінки. Це дослідження спирається на концепцію групи як системи взаємозв'язків, що побудовані на основі емоцій та спільної роботи. Можна стверджувати, що створення групи та її подальший розвиток спрямовані на зміцнення її інтеграції, причому це відбувається не лише завдяки

зростанню емоційної привабливості учасників, а також через їх залучення до спільних дій.

Розробка змістовної моделі колективу є досягненням вітчизняних науковців. Термін "колектив" описує групу, характеристиками якої є згуртованість, спільна система цінностей і норм, глибока самоідентифікація і відповідальність за спільні досягнення.

І. Шамшина зазначає, що «Трудовий колектив - це організована спільність працівників, які володіють єдністю мети з реалізації своїх інтересів і захисту своїх прав у сфері застосування найманої праці» [55, с. 276].

Основна соціологічна характеристика трудового колективу - це його згуртованість. Більшість дослідників зосередила свою увагу на аналізі процесу плекання згуртованого трудового колективу.

Згуртованість трудового колективу, на думку Є. Ковтуна, - це «єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення» [23].

Як влучно зазначила Г. Баршацька, згуртованість проявляється у спільній оцінці, установках та позиціях членів групи стосовно осіб, цілей та подій [3].

В. Балахтар стверджує, що міцність, єдність та стійкість взаємодій між членами колективу є важливими показниками соціально-психологічного клімату організації. Вони відображаються у згуртованості команди, симпатії її членів та задоволеності групою[2].

Можна ідентифікувати такі складові, які сприяють формуванню єдності колективу: спільні інтереси, погляди та цінності членів команди; безпечна психологічна атмосфера; емоційно насичена діяльність, спрямована на досягнення спільної мети; керівництво з високим рівнем управлінської компетентності; поліпшення умов для кооперації; систематична робота з підвищення рівня єдності команди [2].

Характеристика згуртованості утвореного колективу охоплює привабливість для кожного працівника, бажання залишатися в ньому, а також наявність співпраці та комунікації на основі підтримки і обміну досвідом. Згуртованість виявляється у взаємодії та відповідальності між членами колективу, у злагодженості дій і взаємній підтримці під час виконання робочих завдань. Залежно від свого спрямування, вона може мати функціональну (позитивну), а також дисфункціональну (негативну) характеристику. Перша орієнтована на мету і завдання професійної діяльності, а друга - на особисту мету, яка суперечить загальній меті колективу. Підприємство прагне досягти функціональної єдності своїх співробітників, яка будується на співпраці, взаємодопомозі, кооперації і поваги з боку першої та другої особи. Члени згуртованого колективу зосереджуються на порядку денному самої організації, аніж на особистих інтересах, мають більшу мотивацію для досягнення загальних цілей групи. Колективи, в яких учасники кооперують свої зусилля, демонструють високі показники ефективності у досягненні таргетів організації.

Слід зауважити, що заохочення працівників до об'єднання зусиль є викликом для керівництва. Головна причина складності полягає у різноманітності інтересів, цілей та уподобань кожного окремо індивіда. Для зміцнення єдності працівників колективу необхідно визначити цілі, закласти стандарти та правила поведінки, обов'язкових до дотримання. Однією з першочергових задач при формуванні згуртованості колективу на підприємствах є розуміння суб'єктивних цілей кожного окремого працівника та спроба зібрати їх разом у єдину формацію цінностей [1].

У трудовому колективі виділено такі етапи згуртованості, кожен з них має свій власний рівень розвитку:

1) Етап орієнтації, на якому колектив ще на початковому етапі свого розвитку - стадії становлення. На даному етапі відбувається перетворення простого об'єднання людей у групу, яка має спільні цілі, завдання і

спрямованість.

2) Взаємна адаптація, що передбачає формування спільних норм поведінки членами колективу. Існує два способи формування цих установок: через планомірний дисциплінарний вплив керівника та через самоадаптацію, яка включає наслідування та ідентифікацію. Наслідування виражається тим, що людина несвідомо приймає стилі поведінки, міркування та реакції на конкретні ситуації інших осіб. Ідентифікація може бути описана як свідоме наслідування людиною різних зразків, правил і стереотипів поведінки, а також відповідність цим правилам у власній поведінці.

3) Згуртування або консолідація колективу, коли він досягає стадії зрілості. Групи створюються на основі інтересів, якщо мета людей узгоджується з метою колективу, процес об'єднання відбувається стрімко. Більша частина працівників ставить колективні завдання на одному рівні з особистими, викреслюючи розбіжності у думках і об'єднуючи зусилля у спільному вирішенні проблем.

Трудовий колектив є важливим каталізатором працівників, що мотивує їх до продуктивної діяльності та підтримує їхні індивідуальні зусилля. Він створює заохочувальне та творче середовище, в якому можуть розкриватися особисті таланти працівників. Результативність колективної роботи у цілому залежить від ступеня єдності учасників.

Ступінь згуртованості відображає привабливість колективу для кожного його члена, бажання зберегти своє місце, а також рівень співпраці та комунікації між колегами на основі обопільної підмоги та обміну навичками. Ця якість виявляється у взаємодії, відповідальності та зобов'язаннях учасників один до одного, синхронізації дій і взаємній підтримці під час виконання робочих завдань.

Групова згуртованість на думку Л. Е. Орбан-Лембрика, вказує на формування і розвиток специфічного типу зв'язків у групі, що дозволяє

перетворити зовнішньо задану структуру в психологічну спільність людей, що проживають за своїми власними нормами, законами та цілями групи [37].

Існує кілька груп чинників, які впливають на формування згуртованого трудового колективу:

1) Організаційно-технічні чинники. З погляду організації та техніки, це означає, що технічна підсистема підприємства повинна безперебійно функціонувати, створюючи необхідні умови для систематичної роботи, а також забезпечувати взаємозамінність та взаємодопомогу. Розташування робочих місць відображається у частоті контактів, комунікації у процесі роботи та можливості розгляду повсякденних проблем.

2) Економічні чинники: забезпечення взаємної уваги до речових, майнових та економічних зисків учасника команди відповідно до інтересів відділу та всього підприємства.

3) Соціально-організаційні чинники. Своєрідне спілкування (комунікації) в трудовому колективі, характерна особливість керівництва та дія соціально-психологічного клімату.

4) Психологічні фактори містять зіставлення особистих рис працівників та їх взаємодію. Сумісність виявляється у тому, що члени колективу взаємно розуміють, приймають, співчують та співпереживають один одному.

Існують три типи первинних трудових колективів, які відрізняються за ступенем згуртованості:

1. Колектив, який згуртований, - група людей, яка діє разом. Типові особливості: постійність складу та підтримка між учасниками, характеризується дружніми контактами та високим рівнем працездатності. Учасники колективу починають формувати спільну свідомість, а саме розуміння їх самих як частину спільноти.

2. Колектив, який розчленований, - колектив відрізняється тим, що

має декілька соціально-психологічних груп, які мають ворожу настанову одна до одної, демонструє значні відмінності у показниках результативності трудової діяльності.

3. Колектив, який роз'єднаний. У цьому колективі переважають функціональні відносини, а соціально-психологічні зв'язки не є розвиненими. Конфлікти виникають досить часто.

Вплив на рівень згуртованості трудового колективу, згідно з дослідженнями психологів, мають різні фактори. Серед них можна виділити:

1) Міжособистісні взаємини в колективі

Н. Н. Богомолва вважає, що міжособистісні відносини можна сприймати як результат дії об'єктивних суспільних законів і взаємодії між людьми. Особливістю міжособистісних відносин є те, що інша особа не розглядається як віддалений об'єкт, який спостерігається і пізнається. Для людини завжди має значення, як оточення ставиться до неї, яку реакцію вона показує на комунікацію та поведінку. Індивідуум зіставляє себе з іншими і відчуває співпереживання до учасників комуни. Отримана інформація за рахунок аналізу оточення відображає рівень комунікації з людьми, рівень включення суб'єкту в їхні емоції. Відображення власної особистості завжди проявляється в міжособистісних відносинах та сприйнятті інших людей[32].

Формування міжособистісних відносин має вагоме значення для взаємодії між працівниками, оскільки таким чином у них розвивається погляд на моральні цінності та розвивається здорове ставлення до оточуючих осіб. Тому цілком раціонально провести роботу, що має на меті створення більш гармонійних робочих стосунків, які базуються на прийнятті, довірі та вмінні вирішувати конфлікти. Ефективність роботи колективу залежить не тільки від утвореного у ньому співробітництва між окремими особами, не тільки від професійних навичок, а й від ефективного

комунікаційного узгодження та взаєморозуміння між ними. Фактори, які впливають на ефективність роботи колективу, не обмежуються виключно спілкуванням, значний вплив мають не лише навички і знання, а також емоції та взаємодопомога. Успішна взаємодія в команді вимагає від учасників волі до співпраці, толерантності та здатності до компромісів. Ці аспекти взаємодії допомагають забезпечити позитивну атмосферу та зберегти взаємну довіру. Крім того, важливо мати розвинуті комунікаційні навички, які дозволяють ефективно передавати інформацію та розуміти потреби та очікування співробітників.

2) Соціально-психологічний клімат

Соціально-психологічний клімат - це характеристика взаємин між людьми, комплекс певних умов, які можуть стимулювати або перешкоджати ефективній роботі колективу та всебічному зростанню особистості в групі.

Психологічний клімат визначається як продукт взаємодії осіб, що в результаті впливає на спільну діяльність колективу. Він визначається стабільним емоційним настроєм людей.

Соціально-психологічний клімат у колективі виконує різні функції:

- консолідує (кооперація колективу та спільні зусилля для досягнення навчально-виховних цілей);
- стимулює, яка проявляється у використанні «емоційної здібності колективу»;
- стабілізує (стабільність внутрішніх взаємин і створення умов для пристосування нових співробітників колективу);
- регулює (створення правил взаємодії та оцінки поведінки учасників групи з урахуванням прогресивних етичних стандартів).

Процес зародження соціально-психологічного клімату є поступовим. Проте коли він набуває достатньої чіткості і виразності, стає незалежним фактором, що впливає на робочу продуктивність як колективу в цілому,

так і на окремих працівників, на ступінь відданості колективу окремого учасника. У кожному колективі можна виявити складну організаційну структуру, яка складається з посадових та особистісних відносин. Серед чинників, що впливають на психологічний клімат, найпомітнішим є афективний вплив на міжособистісні взаємини в колективі. Такий вплив може бути позитивним або негативним. У колективі, де відносини базуються на співробітництві, підтримці та повазі, працівник відчуває себе по-сімейному, відчуває задоволення від колегіальної праці. Якщо в команді виявляється нехтування особистих кордонів іншої особи і натиск, це призводить до почуття пригніченості та відчуженості.

Карамушка виокремлює ряд факторів, які вказують на позитивний психологічний клімат у колективі. Ці ознаки розкривають внутрішню суть колективу і включають такі елементи: довіра і висока вибагливість поміж членів колективу; чемність і доцільна критика; свобода висловлення власних думок при обговоренні справ, що належать всьому колективу; брак натиску від керівника на підлеглих працівників і можливість приймати важливі колективні рішення; співчутливість керівника до потреб кожного працівника, при цьому зберігаючи критичність до їхньої роботи; інформованість всіх щодо основних завдань колективу та їх виконання, а також активна участь у діловому спілкуванні; створення атмосфери для професійного та творчого розвитку, самовдосконалення та самоствердження кожного працівника; колективна допомога під час надзвичайних обставин; взаємна підтримка у складних ситуаціях; спільне реагування на критичні випадки у колективі, відповідальність за стан справ у ньому та бажання активно сприяти його подальшому зростанню [17].

М. Молочко стверджує, що для покращення соціально-психологічної атмосфери необхідно підвищити рівень психологічної освіченості керівництва та ретельно вибирати стиль керівництва; здійснювати успішний добір і розташування співробітників; підтримувати створення

«команди»; стимулювати діяльність співробітників; проявляти турботу про підвищення кваліфікації та професійну самореалізацію; створювати сприятливі умови для побуту та відпочинку; впроваджувати роботу психологічної служби в закладі. [32].

3) Стиль керівництва

У колективі зазвичай важливу роль відіграє керівник. Від стосунків з людьми, поведінки, втручання (або його відсутності) та стилю керівництва, яким він дотримується залежить робота всього підприємства. Вважається, що ефективність стилів керівництва залежить від певних ситуацій, а тому неможливо визначити єдиний найефективніший стиль. Тому успішні керівники - це ті, хто здатні адаптуватися до різних ситуацій залежно від потреб реальності.

Стиль керівництва описує методи, якими керівник впливає на своїх підлеглих, передбачає врахування характеру задач, що поставлені перед підприємством, взаємин керівника з підлеглими, обсягу його повноважень та особистих якостей всіх членів колективу.

Стиль керівництва відіграє ґрунтовну роль у створенні (еволюції) та згуртуванні трудового колективу. При здійсненні своїх обов'язків, керівник повинен враховувати, що його підлеглі, це працівники, які мають унікальні характеристики, соціально-психологічні якості, а також різну загальну і спеціальну освіту. Для досягнення цього, він повинен вивчити характер людей, засвоїти вміння обирати методи впливу в залежності від їх рис характеру, особливостей діяльності та соціальних аспектів. Тобіж, керівник намагається зміцнити єдність у трудовому колективі, щоб задачі організації були однозначно зрозумілі. З іншого боку, він дозволяє проведення неформальних заходів, що сприяють розвитку особистих якостей.

Н. Мала зазначає, що стиль керівництва визначається як особлива манера поведінки, яку проявляє керівник у своїх діях та способі

управління, і яка дозволяє йому впливати на своїх підлеглих і мотивувати їх до досягнення організаційних цілей. Стиль керівництва також визначається індивідуальними ознаками управлінця, які впливають на його особистість. [29, ст. 87]

Л. Карамушка вважає, що поняття «стиль керівництва» виявляється в процесі вирішення психологічних ситуацій, пов'язаних із впливом на людей та налагодженням міжособистісних взаємин [16].

Стиль керівництва має значний вплив на результати діяльності. Відповідний стиль допомагає керівнику зрозуміти причини та наслідки своєї поведінки. [22].

Класифікація стилів керівництва [36, с. 124]:

Авторитарний стиль керівництва вирізняється тим, що рішення приймається вищими керівниками або керівним органом і однозначно здійснюється підлеглими. Керівник орієнтується на свої власні цілі та інтереси, застосовує жорсткі підходи, часто не враховуючи думки інших та обмежуючи творчий потенціал своїх підлеглих. Він використовує різноманітні адміністративні методи, проте такий підхід часто не знаходить підтримки серед учасників системи керування, не сприяє її прогресивному розвитку і може призвести до саморуйнування при тривалому використанні.

Демократичний стиль ґрунтується на тому, щоб колективно приймати рішення, враховувати думки і бажання підлеглих, в делегуванні частини повноважень співробітникам. Цей стиль передбачає заохочення, починання та наставництво.

У демократичному стилі відсутній розподіл на керівника й підлеглих, існують визначені структури управління в такій групі. Учасники даної організації задіяні в ухваленні рішень та визначенні цілей і стандартів колективної праці. Застосування обговорень, дискусій, самодіяльності та акцентування уваги на суспільних інтересах сприяє

стимулюванню ініціативи.

Гарними аспектами стилю є продукування позитивного психологічного клімату та здатність підлеглих приймати самостійні рішення. Однак, недоліками можуть бути низька дисципліна та обмежена готовність до прийняття рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль означає, що керівник або лідер має значний вплив на групу, проте він також узгоджує свої дії з очікуваннями групи. Більшість груп у звичайних умовах виявляють перевагу саме цьому стилю, оскільки він має низку плюсів, серед яких підвищений ступінь зацікавленості працівників у виконанні завдань, відчуття задоволення від праці і підвищення якості виконуваних робіт. Робітники є горді своїми досягненнями, насолоджуються спільною роботою, проявляють креативність, винахідливість та активність. У колективі панує атмосфера взаємної довіри та теплоти. Трудовий процес може самостійно регулюватися і не вимагає постійного нагляду.

Ліберальний стиль проявляється у відсутності втручання у справи підлеглих, пасивністю, очікуванням вказівок, страхом прийняття самостійних рішень і перекладанням відповідальності на підлеглих. Це фактично автоматизоване управління без прямої участі керівника.

4) Корпоративна культура та система стимулювання (мотивація працівників)

Великим аспектом є пошук способів мотивування працівників, що спонукають їх до професійного росту. Корпоративна культура, загалом, - це впливове поняття, яке описує цінності, норми, традиції та поведінку організації та її співробітників. Корпоративна культура визначає спосіб функціонування організації та взаємодію між її членами. Вона включає в себе такі аспекти, як стиль керівництва, комунікація, взаємодія, розподіл влади та його використання, рівень довіри, порозуміння між працівниками та менеджментом. Корпоративна культура може бути позитивною, що

сприяє успіху організації та її розквіту, або негативною, що може призвести до проблем та конфліктів. Усі аспекти корпоративної культури мають важливе значення для створення сприятливого та ефективного робочого середовища, включають явища, які стосуються як внутрішнього, так і фізичного життя групи людей.

Корпоративна культура стає важливим фактором для забезпечення стабільності та успіху організації. Вона сприяє підвищенню мотивації співробітників, формує сприятливу атмосферу для розвитку творчості та інновацій, підтримує командний дух та покращує якість роботи.

Теорія піраміди потреб Маслоу детально розглядає основні фактори, що мотивують людей і сприяють їх самореалізації. Абрагам Маслоу створив теорію, що висвітлює еволюцію наших потреб від примітивних біологічних потреб до досягнення та задоволення високих соціальних цілей. Дана ієрархія враховує той факт, що кожна людина має різні рівні потреб. Маслоу розглядав людину як сутність з ієрархією потреб, яку можна представити у формі піраміди. У нашому списку основних потреб першими знаходяться фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, житло і так далі. На другому місці знаходиться потреба в безпеці, а на третьому місці - потреба в любові або взаєморозумінні з колегами на роботі. Четверта у нашому списку - потреба у визнанні, яке може надаватися колегами або суспільством. Нарешті, на п'ятому місці розташована потреба в самовдосконаленні як особистості і фахівця. Згідно з Маслоу, люди мотивуються задовольняти свої базові потреби перед тим, як переходити до більш високих рівнів. Ця теорія також використовується при побудові схеми мотивації співробітників. Загально визнаним висновком з розглянутої інформації є той факт, що корпоративна культура відіграє важливу роль у задоволенні потреб співробітників компанії та підвищенні їх мотивації.[57] Ефективна корпоративна культура відіграє вирішальну роль у досягненні успіху для багатьох організацій. Вона сприяє

згуртованості колективу, сприяє розвитку почуття приналежності до організації та об'єднує працівників навколо спільних цілей [7].

Сукупність психологічних чинників (система мотивів), які впливають на активність і спрямованість людини, регулює спільну діяльність усього колективу. Мотивація працівників колективу залежить від умов, у яких вони працюють, які можуть впливати на її зниження або підвищення. Її міць залежить від того, наскільки ефективною є взаємодія в колективі, а спрямованість - від ставлення до своєї успішності (себе), до групи (інших) та до виконання завдань. Якщо взаємозв'язок розвивається, члени колективу стають більш мотивованими до досягнення ефективності у своєму спільному зусиллі, інакше може виникнути конфлікт.

Існує декілька способів збільшення мотивації працівника в колективі:

- створення сприятливих умов для задоволення потреб працівника у матеріальному плані.
- забезпечення основних потреб у спілкуванні, отриманні визнання та досягненні успіхів.
- створення умов для розвитку творчості, особистісного зростання і самореалізації працівника як унікальної особистості.

Стимулювання - це процес здійснення зовнішнього впливу на особу з метою спонукання її до певних дій. Стимулювання є одним із методів мотивації. Допомагаючи стимулювати, з одного боку, створюються вигідні умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, гарантується ефективна працездатність, яка є вкрай важливою для вдалого функціонування підприємства. Позитивна мотивація полягає у застосуванні системи нагород і визнання заслуг працівників, щоб стимулювати їх до праці. Цей підхід передбачає те, що працівники будуть отримувати різні види винагород (бонуси, премії, додаткові виплати), а також словесні заохочення і похвалу від керівництва за свою активну

участь у діяльності підприємства, якісне виконання своїх обов'язків, принесення інноваційних рішень та допомогу колегам.

Умови, в яких люди змушені функціонувати зараз, характеризуються обмеженим часом, зростаючим психологічним навантаженням та перемінними соціальними та економічними умовами. Ці обставини стають перешкодою для ефективного спілкування людей у групах, колективах та інших соціальних спільнотах. Нездатність адаптуватися до різноманітних комунікативних ситуацій часто створює розрив між людьми і спричиняє конфлікти. Водночас проблема групової згуртованості, її внутрішніх механізмів і способів формування набуває поширення. Навіть у найскладніших умовах, важливо знайти нові шляхи й стратегії, які допоможуть забезпечити стійкість і, бути готовими до змін та вчитися на своїх помилках, щоб використовувати кризу як можливість для єдності, згуртованості й розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

Здійснивши теоретичний аналіз проблеми групової згуртованості, встановили, що цей феномен розглядається з достатньою широтою як у зарубіжних, так і вітчизняних наукових дослідженнях з психології. Досліджуючи групову згуртованість, зарубіжні психологи описували її як результат дії «сил», що примушують індивідів залишатися в певній групі. Ця згуртованість є характеристикою групи і знаходиться в залежності від того, якою мірою симпатичною та емоційно привабливою група є для своїх членів, а також від кількості й ступеня ствердних настроїв у взаєминах.

Явище групової згуртованості вивчали вітчизняні дослідники, зосереджуючись на спільній діяльності учасників групи та ціннісно-орієнтаційній єдності. Дослідники розглядали згуртованість як характеристику спільноти, яка залежить від того, в якій мірі члени групи мають взаємне тяжіння, наявності групових думок, стандартів і настроїв щодо фактів, предметів, явищ, які є максимально важливими для всієї групи, виражаючи бажання досягти спільної мети. Переважна кількість дослідників вважають, що спільна діяльність підсилена спільною метою сприяють згуртованості групи.

Вплив на рівень згуртованості трудового колективу, згідно з дослідженнями психологів, мають різні фактори. Серед них можна виділити міжособистісні взаємини в колективі, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, корпоративна культура, система стимулювання (мотивація працівників) та інші.

Установлення міжособистісних зв'язків має важливу роль у взаємодії між колегами, оскільки це сприяє розвитку моральних цінностей і ставлення до інших людей. Тому, щоб працювати раціонально, важливо розробляти стратегії, спрямовані на створення більш гармонійних стосунків, які будуються на основі прийняття, довіри і вміння вирішувати

конфлікти. Соціально-психологічний клімат визначається як спосіб взаємодії між людьми та набір умов, які можуть сприяти або завдавати шкоди розвитку колективу та індивідуальному зростанню в групі. Соціально-психологічний клімат зароджується поступово в колективі, але, коли він набуває достатньої чіткості і виразності, стає незалежним фактором, що впливає на робочу продуктивність як колективу в цілому, так і на окремих працівників, на ступінь його відданості колективу та згуртованість. У професійних групах керівник часто відіграє ключову роль. Результативна діяльність організації залежить від взаємин з людьми, їх поведінки, рівня втручання та стилю керівництва, якого керівник дотримується. Вважається, що ефективність різних стилів керівництва залежить від конкретних ситуацій, тому неможливо визначити єдиний найефективніший стиль. Успішні керівники вміють пристосовуватися до різних ситуацій в залежності від вимог реальності. Стиль керівництва описує методи, якими керівник впливає на своїх підлеглих.

Спосіб управління має вагоме значення у формуванні та зміцненні робочого колективу. Корпоративна культура це також важлива концепція, яка охоплює цінності, стандарти, звичаї і поведінку організації та її працівників. Корпоративна культура встановлює режим роботи організації і взаємодію між її працівниками. Організація може забезпечити стабільність та досягнення успіху шляхом введення важливої корпоративної культури. Вона сприяє підвищенню мотивації працівників, створює сприятливу атмосферу для розвитку креативності і інновацій, спонукає до співпраці та поліпшує ефективність роботи. Наразі стає дуже важливою проблема групової згуртованості, вивчення її механізмів та способів формування. У складних умовах, важливо знайти нові шляхи та стратегії адаптації, які допоможуть забезпечити можливість для єдності, згуртованості та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

2.1. Організація дослідження, характеристика вибірки та методик емпіричного дослідження

Експериментальна частина дослідження була організована на базі Комунального закладу Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2 ім. В.П. Дашенка». Комунальний заклад Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2» введений у дію у 1971 році. Заснований на спільній власності територіальної громади, а також має славні традиції та змістовну історію. У 1994 році школі присвоєно ім'я Народного артиста України Василя Павловича Дашенка.

Комунальний заклад Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей №2 ім. В.П. Дашенка» - заклад загальної середньої освіти, який знаходиться в комунальній власності Кагарлицької міської ради Київської області. Заклад освіти здійснює свою діяльність відповідно до Статуту. У 2023/2024 навчальному році в ліцеї працює 35 педагогічних працівників, у тому числі директор, заступник директора з навчально-виховної роботи, педагог-організатор, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, 12 асистентів учителів з інклюзивним навчанням. Діагностика спрямована на педагогічних працівників ліцею, включаючи вчителів та адміністративний персонал, які працюють разом над спільними освітніми та виховними цілями. Дослідженням було охоплено 35 педагогічних працівників ліцею, з них: 7 - чоловіків та 28 - жінок. Педагогічні працівники мають кваліфікаційні категорії: «спеціаліст вищої категорії» - 21; «спеціаліст I категорії» - 7; «спеціаліст II категорії» - 3; «спеціаліст» - 4 осіб; педагогічні звання: «вчитель-методист» - 4; «старший учитель» - 11.

Мета дослідження згуртованості трудового колективу полягає в оцінці рівня взаємодії, співпраці та взаємної підтримки серед співробітників. Такий аналіз дозволяє визначити, як колективи працюють разом для досягнення спільних цілей, наскільки ефективно вирішуються конфлікти, підтримується моральний дух і мотивація працівників. Згуртованість є важливим чинником для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення робочої атмосфери та створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку.

Завдання дослідження:

1. Оцінка рівня згуртованості (вивчити, наскільки співробітники відчують себе частиною команди, їхні взаємодії, комунікація та підтримка один одного).
2. Визначення факторів, які впливають на згуртованість (дослідити, які організаційні, соціальні та психологічні фактори сприяють згуртованості в колективі).
3. Аналіз взаємодії та співпраці (вивчити, як працює колектив в умовах спільних завдань, взаємної підтримки та довіри, а також як вирішуються конфлікти).
4. Визначення впливу згуртованості на продуктивність (дослідити, як рівень згуртованості колективу впливає на ефективність роботи та досягнення загальних цілей).
5. Розробка рекомендацій для покращення згуртованості та командної роботи в організації.

Експеримент було проведено у 2023/2024 навчальному році і включав три основні етапи: констатувальний, формувальний та контрольний.

На констатувальному етапі було здійснено теоретико-аналітичний огляд літератури, що детально представлено в розділі I. Після ретельного аналізу літературних джерел щодо психологічних підходів до вивчення

проблеми групової згуртованості, формування згуртованості трудового колективу та вивчення сутності та змісту соціально-психологічного тренінгу як засобу формування згуртованості колективу були визначенні основні фактори, які здійснюють вплив на рівень згуртованості трудового колективу, серед них) міжособистісні взаємини в колективі, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, корпоративна культура, та система стимулювання (мотивація працівників).

Другий етап полягав у підборі психодіагностичних методик для визначення рівня згуртованості трудового колективу ліцею.

Третій етап охоплював формування вибірки, організацію проведення тестування респондентів, а також обробку, аналіз та узагальнення отриманих результатів.

Формувальний етап включав розробку та апробацію тренінгової програми, спрямованої на формування згуртованості трудового колективу.

Контрольний етап узагальнює результати дослідження та формує загальні висновки і рекомендації.

Основною метою дослідження було визначити рівень згуртованості трудового колективу в освітньому закладі.

Для отримання повноцінних та достовірних результатів було застосовано кількісний та якісний аналіз зібраних даних. Для оцінки ступеня згуртованості у вказаному ліцеї було вибрано методики, які подано більш детально у додатках:

- 1) Методика на визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора (Додаток А) [40];
- 2) Методика оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер) (Додаток Б) [40];
- 3) Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов) (Додаток В) [21];;
- 4) Методика «Діагностика схильності особистості до конфліктної

поведінки» К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної) (Додаток Д);

5) Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки) (Додаток Е) [19];.

Під час добору методик було важливо зберегти баланс між ефективністю інструментів, здатністю охопити ключові аспекти взаємодії та комфортом для учасників, щоб отримати достовірні дані для подальшого вдосконалення роботи колективу. Тому, методики відповідають таким вимогам:

- ергономічність – методика надає великий обсяг інформації, а її проведення не потребує великої кількості часу та складної підготовки;
- адекватність вимогам діагностичного обстеження;
- актуальність.

1. Методика на визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора (Додаток А) [40]

Групова згуртованість є характеристикою, що зауважує рівень спільної діяльності і наявність певних структурних ознак учасників групи. Тобто, щоб зрозуміти ступінь інтеграції групи, необхідно вивчити, які взаємини між її учасниками, а також як група співдіє з навколишнім середовищем. Це можна зробити не лише за допомогою обчислення відповідних соціометричних індексів, можна спростити цей процес, використовуючи методику, що включає 5 питань, на кожне з яких є декілька варіантів відповідей. Відповіді оцінюються у балах згідно з певною шкалою. Ці відповіді перекладаються на бали відповідно до ключа.

За результатами тесту, сума набраних балів становить 19, мінімальна кількість балів - 5. Відповідно до визначених критеріїв, рівень згуртованості колективу оцінюється таким чином:

- якщо отримано 15 балів і більше - це достатній рівень згуртованості;
- від 14 до 12 балів - вищий за середній рівень;
- від 11 до 7 - середній рівень;

від 6 до 5 - нижчий за середній рівень;
при 5 балах - рівень згуртованості вважається низьким.

Ця методика підходить для сформованого колективу зі спільними інтересами, з робочою атмосферою та принципами співдії, де важливою є комунікація між співробітниками. Ми вибрали цю методику через її легкість і зручність відображення рівня вмінь кожного працівника.

Формула для визначення індексу групової згуртованості трудового колективу: $Sc=(S)/n$,

де Sc- індекс групової згуртованості;

S - сума балів, отриманих усіма працівниками колективу;

n - кількість працівників в колективі.

2. Методика оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер) (Додаток Б) [40]

Даний підхід дозволяє визначати психологічний клімат в команді. Це дає можливість описати атмосферу за допомогою протилежних понять, що зазначені на бланку. Метод семантичного диференціала являється основою даної концепції. Потрібно відповісти на всі 10 пунктів шкали, дотримуючись інструкції. Необхідно обрати слушну оцінку від 1 до 8. Ця ознака ж більш характерною для колективу, коли вона розташована ближче до правого або лівого слова в кожній парі (за використання знаку «+»).

Результати обробки інтерпретуються таким чином: чим більш ліворуч знаходиться знак «+», тим нижче отриманий бал, що вказує на більш слушну атмосферу в колективі.

Підсумковий показник:

Від 10 до 33 – високий показник;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – низький показник. Низький бал вказує на позитивну оцінку, а високий бал вказує на негативну оцінку. На основі відповідей

респондентів створюється середній профіль. Можливість виконання даної методики анонімно сприяє підвищенню її надійності.

3. Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов) (Додаток В) [21]

Методика знаходить широке застосування в кадровому менеджменті, зокрема при відборі керівного персоналу. Вона використовується в дослідженнях, спрямованих на покращення виробничих відносин, для діагностики міжособистісних проблем у взаємодії керівника та підлеглих, а також для корекції індивідуального стилю керівництва. Основні наукові області, де застосовується методика, – це психологія управління, психологія праці, кадровий менеджмент, психологія професійного відбору та навчання. Методика дає змогу досліджувати спосіб взаємодії керівника з персоналом, стиль його міжособистісної комунікації з підлеглими, що дозволяє визначити та описати стиль керівництва. Завдяки отриманим результатам можна оцінити ефективність вибраного стилю керівництва у досягненні загальних цілей організації, передбачити можливу поведінку керівника, визначити його вплив на підлеглих та прогнозувати наслідки цього впливу.

Методика дозволяє визначити три основні стилі керівництва:

Авторитарний – орієнтація на власну думку та оцінки, прагнення до контролю та влади. Керівник впевнений у собі, схильний до жорсткої дисципліни та відокремленості від підлеглих, не бажає визнавати власні помилки. Ігнорується ініціатива та творчість співробітників, прийняття рішень відбувається одноосібно, з контролем над діями підлеглих.

Ліберальний – поблажливість до працівників, відсутність строгих вимог і контролю, що супроводжується панібратством з підлеглими. Керівник схильний перекладати відповідальність за прийняття рішень на інших, проявляючи лояльність та розслаблену атмосферу.

Демократичний – поєднання вимогливості та контролю з підтримкою ініціативи та творчого підходу до виконуваної роботи. Керівник активно делегує повноваження і розподіляє відповідальність, приймаючи рішення демократичним шляхом і дотримуючись дисципліни.

Інструкція. Пропонується 16 груп тверджень, які охарактеризовують ділові якості керівника. Кожна підгрупа складається з трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Респонденту необхідно уважно ознайомитися з трьома твердженнями в кожній підгрупі і вибрати одне, яке максимально відповідає опису його керівника. Потрібно відмітити вибране твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

4. Методика «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної) (Додаток Д)

Цей тест призначений для визначення переважаючого стилю поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. Автори методики, К. Томас та Р. Кілман, розробили двовимірну модель для вирішення і регулювання конфліктів, де однією складовою є співпраця, а іншою - напористість. На основі цих характеристик були виділені такі стилі вирішення конфліктів: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення і пристосування.

Методика складається з 30 пар тверджень, що відображають різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Потрібно вибрати твердження (з кожної пари), яке найбільше відповідає ставленню респондента до конфлікту, і позначити його в бланку відповідей. Обробка отриманих даних і їх інтерпретація проводяться відповідно до ключа методики. Максимальний бал для кожної шкали становить 12. Чим вищий бал по конкретній стратегії, тим більше вона домінує у респондента під час вирішення конфліктних ситуацій.

5. Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки) (Додаток Е) [19]

За допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?»

В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки оцінюються два аспекти організаційного розвитку:

- 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку);
- 2) «проблемність організаційного розвитку».

1. «Організаційна зрілість» характеризує ступінь розвитку організації та її здатність до змін, має такі ознаки: співробітники чітко усвідомлюють цілі організації, активно сприяють їх досягненню, пропонують ідеї, покращують організаційні процеси, демонструють таланти і зацікавленість у роботі. У організації створені комфортні умови праці, переважає демократичний стиль управління, є ефективні канали комунікації, ясне виконання обов'язків і прозора система оцінки результатів роботи.

2. «Проблемність організаційного розвитку» характеризується відсутністю чітко сформульованих цілей та відсутністю залученості співробітників в процес прийняття рішень. Працівники рідко асоціюють себе з ухваленими рішеннями, не можуть висувати і реалізовувати нові ідеї, не проявляють зацікавленості в роботі. Причинами є відсутність сприятливих умов для праці, домінування авторитарного управління та обмежений доступ до інформації, що призводить до неефективного виконання завдань та поверхневої оцінки роботи.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження згуртованості колективу

1. Аналіз результатів індексу групової згуртованості К. Е. Сішора

Згідно з методикою оцінки індексу групової згуртованості К. Сішора, було визначено індекс групової згуртованості для кожного респондента (рис. 2.2.1).

Для цього було сумовано відповіді всіх респондентів (35 осіб), що склало загальний бал - 412.

Середнє значення індексу групової згуртованості $Sc = 412 / 35 \approx 11,77$

Таким чином, виконано аналіз методики та підбито підсумок: середнє значення індексу групової згуртованості складає 11,77 балів і свідчить, що рівень згуртованості колективу - середній. Це означає, що половина працівників товариства відчують взаємну симпатію та підтримку, в той час як інші не мають особливої прив'язки до колективу.



Рис. 2.2.1 Індекс групової згуртованості кожного респондента

Середній рівень згуртованості колективу вказує на потребу в подальших заходах для покращення внутрішнього клімату. Згуртованість впливає на ефективність роботи та атмосферу в команді. Для її підвищення варто впроваджувати ініціативи, спрямовані на зміцнення довіри, підтримки та комунікації, такі як тренінги, командні активності та зустрічі для обміну досвідом. Це сприятиме покращенню атмосфери, підвищенню продуктивності та зниженню стресу.

2. Аналіз результатів психологічного клімату у колективі

На основі оцінки індивідуальних профілів, отриманих від 35 респондентів, було сформовано узагальнений середній профіль, який відображає психологічну атмосферу в колективі.

Для цього було сумовано відповіді по окремій характеристиці всіх респондентів (35 осіб) та отримано загальні оцінки. Кожна загальна оцінка була розділена на кількість респондентів (35 осіб) та визначено середній профіль (середнє значення). Після отримання середнього профілю по всіх характеристиках, було визначено підсумковий показник, шляхом сумування всіх значень середнього профілю. Він складає 34,94 - це знаходиться в межах середнього рівня (від 34 до 55).

Такий результат свідчить про те, що психологічний клімат у колективі є достатньо стабільним, але не без проблем. Середній профіль відповідей за методикою А.Ф. Фідлера (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Середній профіль відповідей за методикою А.Ф. Фідлера

№	Характеристика	Загальна оцінка	Середній профіль	Характеристика
1.	Дружність	143	4,09	Ворожність
2,	Порозуміння	133	3,8	Конфлікт
3,	Вдоволеність	119	3,4	Невдоволеність
4,	Результативність	116	3,31	Безрезультативність
5,	Привітність	113	3,23	Холодність
6,	Кооперація	127	3,63	Відсутність кооперації
7,	Взаємодопомога	118	3,37	Ігнорування
8,	Захоплення	122	3,49	Байдужість
9,	Цікавість	115	3,29	Апатичність
10,	Успіх	117	3,34	Невдача
Підсумковий показник			34,94	

У колективі можуть спостерігатися як позитивні, так і негативні аспекти взаємодії, які потребують уваги для подальшого поліпшення. Це означає, що працівники зазвичай задоволені своїми стосунками в команді,

але можуть виникати моменти напруженості, невизначеності або недостатньої комунікації, які потребують коригування.

Щоб підвищити рівень психологічного клімату, рекомендується звернути увагу на:

- 1) Поліпшення комунікації між членами колективу, створення відкритої атмосфери для обміну думками та ідеями.
- 2) Зменшення внутрішнього стресу через оптимізацію робочих процесів і зменшення надмірних вимог.
- 3) Створення підтримуючого середовища, де кожен член команди відчуває себе важливим та цінним.
- 4) Роботу над підвищенням довіри між колегами та вдосконаленням взаємоповаги.

Загалом, середній рівень психологічного клімату означає, що дана організація знаходиться на етапі розвитку, і є можливість для покращення атмосфери та співпраці в колективі.

3. Аналіз результатів стилю керівництва (А.Л. Журавльов)

Аналіз даних згідно методики, представлено на рис. 2.2.2

Відсотковий розподіл за результатами дослідження.



Рис. 2.2.2 Стилi керівництва в організації: відсотковий розподіл за результатами дослідження

Аналіз результатів вказує на чітке домінування демократичного

стилю, що становить 95,18% від загальної кількості респондентів. Це означає, що більшість працівників в організації вважають що стиль керівництва керівника ліцею - демократичний. Керівник заохочує співпрацю, прийняття рішень у команді та участь підлеглих у важливих питаннях. Демократичний стиль керівництва сприяє відкритості, взаємній довірі та взаємоповазі. Це стиль, при якому керівник активно залучає працівників до прийняття рішень. Кожен член команди має можливість висловлювати власну думку, що сприяє розвитку колективу, підвищенню мотивації та довіри. Лідер допомагає направляти процеси, але не обмежує ініціативу співробітників. Сприяє розвитку творчості та інновацій, підвищує моральний клімат, зміцнює командну згуртованість. Працівники відчувають більшу відповідальність за результати роботи.

Натомість, ліберальний стиль керівництва, який характеризується значною поблажливістю до працівників та меншою вимогливістю, займає лише 1,96 % вибірки. Такий стиль, ймовірно, вказує на відсутність достатнього контролю за діяльністю підлеглих і недостатню чіткість у визначенні меж відповідальності. Керівник надає працівникам значну свободу у виконанні завдань і вирішенні питань. Зазвичай такий стиль уникає жорсткої дисципліни та правил.

Авторитарний стиль керівництва, за оцінками працівників ліцею, складає лише 2,86 %, При цьому стилі керівник приймає всі важливі рішення самостійно, без консультування з працівниками. Співробітники мають обмежену можливість висловлювати свою думку, а основна роль лідера полягає в управлінні і контролі виконання завдань. Це призводить до зниження мотивації серед працівників, відсутності ініціативи та вигорання, оскільки відсутня можливість для самовираження та участі в процесах ухвалення рішень.

Загалом, результати демонструють сильну орієнтацію на демократичний стиль управління, що забезпечує більшу гнучкість,

підтримку і мотивацію серед працівників. Можна сказати, що більшість працівників організацій, зважаючи на високий показник демократичного стилю керівництва, орієнтуються на включення та співпрацю між керівником та підлеглими.

4. Аналіз результатів схильності особистості до конфліктної поведінки

Завдяки застосуванню методики «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» К. Томаса було отримано результати щодо стилів

поведінки в конфліктних ситуаціях працівників ліцею. Індивідуальні дані всіх респондентів були занесені до таблиці. Узагальнені результати наведені в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Відсоткове співвідношення відповідей респондентів щодо стилів поведінки в конфліктних ситуаціях

Стилі поведінки	Кількість респондентів	%
Суперництво	1	2,9
Співпраця	12	34,3
Компроміс	10	28,6
Уникання	8	22,8
Пристосування	4	11,4

Згідно з табличними даними, працівники ліцею використовують різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, але з різною частотою.

Стиль співпраці (34,3%) – домінуючий стиль, який свідчить про схильність працівників до активної взаємодії та співробітництва. Це означає, що більшість респондентів намагаються знаходити рішення, що задовольняють потреби обох сторін, враховуючи інтереси як свої, так і партнерів.

Стиль компромісу (28,4%) – також широко використовуваний стиль,

який передбачає досягнення взаємних поступок з метою досягнення помірною рішення. Це вказує про готовність працівників до компромісів, коли повне задоволення інтересів кожної сторони неможливе, але важливо знайти таке рішення, яке буде прийнятне для всіх.

Стиль уникання (22,8%) – цей стиль свідчить про намагання уникнути конфлікту або відтермінувати його вирішення. Це може бути пов'язано з бажанням уникнути відкритих суперечок або з тим, що деякі ситуації не вимагають негайного втручання.

Стиль пристосування (11,4%) – цей стиль вказує на готовність працівників поступитися задля збереження гармонії та мінімізації конфлікту. Це може бути показником готовності знизити свої вимоги або інтереси на користь інших.

Стиль суперництва (2,9%) – найменш використовуваний стиль, який свідчить про прагнення домінувати або перемогти в конфлікті за рахунок іншої сторони. Також це ознака того, що відкриті конфронтації є рідкісними серед працівників ліцею.

Отже, аналізуючи ці дані, можна дійти висновку, що поведінка працівників ліцею в конфліктних ситуаціях характеризується переважно прагненням до співпраці та компромісу, а також до уникнення конфліктів, що вказує на їх бажання досягати гармонії й ефективного вирішення проблем.

5. Аналіз результатів щодо організаційного розвитку В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки).

Для розрахунку показника «Організаційна зрілість» підраховували кількість знаків «+», які респонденти поставили в перших двох колонках («ні» та «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» (21 бал) є максимально можливим результатом за цим показником, оскільки кількість питань в опитувальнику становить 21.

Методика оцінки організаційного розвитку включає два основні

показники: «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку». Показник «організаційна зрілість» оцінюється за трьома рівнями:

- 1) Низький рівень (1-7 балів) – організація знаходиться на початковому етапі розвитку;
- 2) Середній рівень (8-14 балів) – організація демонструє певні ознаки зрілості;
- 3) Високий рівень (15-21 бал) – організація має високі показники зрілості.

Показник «проблемність організаційного розвитку» оцінюється за трьома рівнями, які відображають наявність проблем:

- 1) Низький рівень (1-9 балів) – організація є зрілою і не потребує змін;
- 2) Середній рівень (10-14 балів) – організація має проблеми і потребує змін;
- 3) Високий рівень (15-21 бал) – організація знаходиться в кризі розвитку.

Згідно з цими двома показниками визначаються загальні рівні організаційного розвитку:

- 1) Конструктивний рівень: висока організаційна зрілість і низька проблемність;
- 2) Кризовий рівень: низька організаційна зрілість і висока проблемність;
- 3) Проблемний рівень: середній рівень організаційної зрілості і середній рівень проблемності.

Ця методика дозволяє не лише оцінювати певні аспекти організаційного розвитку, але й отримати загальну картину розвитку організації.

Обробка та аналіз отриманих даних (рис. 2.2.3 та рис.2.2.4):

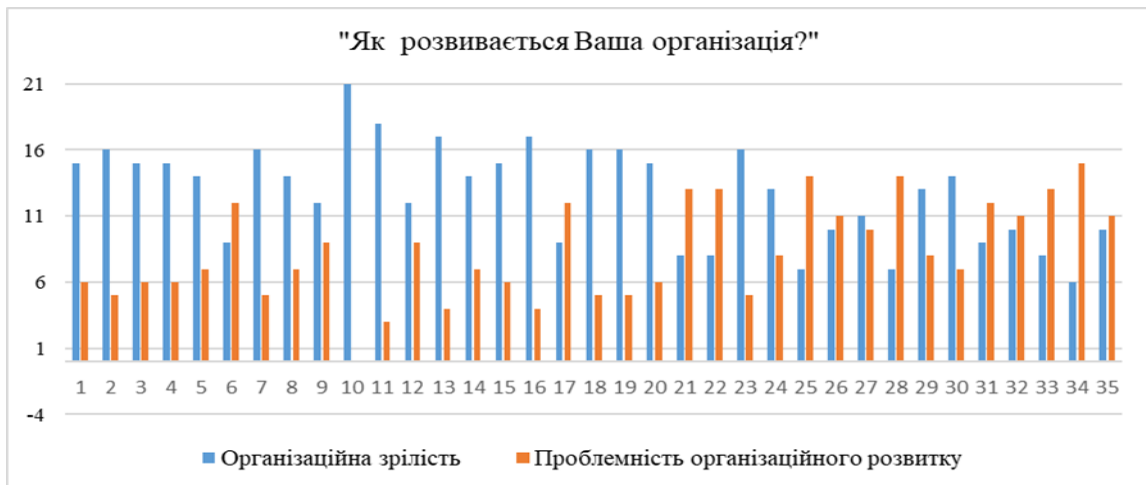


Рис. 2.2.3 Результати по кожному респонденту

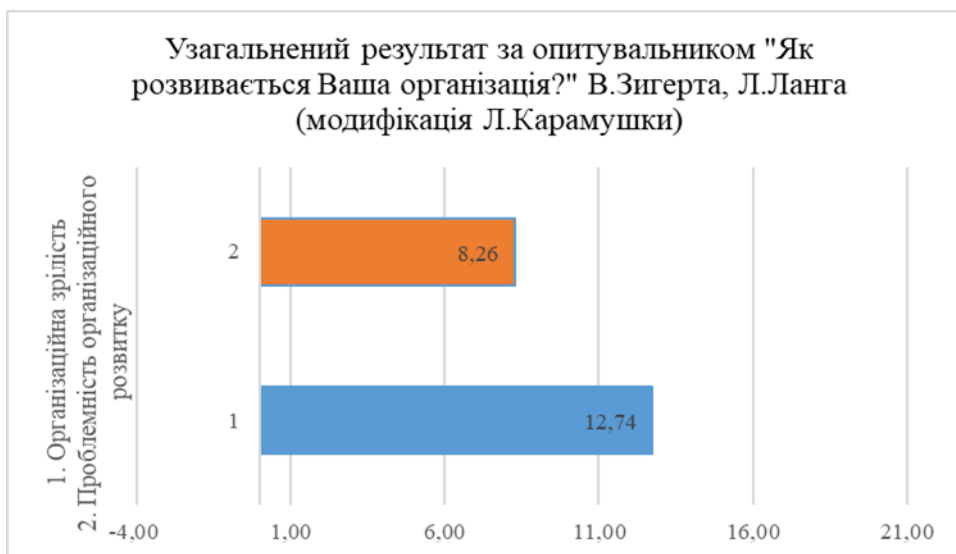


Рис.2.2.4. Узагальнений результат за опитувальником «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки)
Аналіз результатів опитування::

1. «Організаційна зрілість» - 12,74, середній рівень організаційної зрілості. Це вказує на те, що організація вже досягла певного рівня розвитку, але ще має є простір для подальших удосконалень.

Організаційна зрілість на середньому рівні характеризується такими аспектами:

1) У організації є стабільні процеси та структури, однак деякі з них потребують оптимізації. Структура сформована, але потребує подальшого уточнення чи адаптації до змін;

- 2) Комунікації в організації працюють на задовільному рівні, але можуть виникати прогалини в обміні інформацією між підрозділами та керівництвом;
- 3) Використовуються стандартні управлінські методи, однак їх недостатньо для швидкого реагування на зміни, що знижує адаптивність організації;
- 4) Колектив має певну стабільність і згуртованість, але можуть виникати проблеми з мотивацією чи взаємодією між групами. Командний дух є, але потребує подальшої підтримки;
- 5) Існують програми розвитку персоналу, але вони малоефективні або не охоплюють усі аспекти професійного зростання працівників.

Таким чином, організація перебуває на стабільному рівні, але має значний потенціал для подальшого розвитку і вдосконалення.

2. «Проблемність організаційного розвитку» - 8,26. Цей показник вказує про низький рівень проблемності організаційного розвитку. Це означає, що організація здебільшого знаходиться на конструктивному рівні розвитку і не стикається з серйозними труднощами. Відсутні серйозні структурні чи управлінські проблеми, а також труднощі у виконанні функцій і прийнятті рішень. Однак для подальшого розвитку варто покращити інноваційне мислення працівників, розширити можливості для самовираження працівників і посилити участь у процесах прийняття рішень.

Тому організація, яка отримала такий результат, потребує впровадження незначних організаційних змін, зокрема:

- 1) Розробка і впровадження нових стратегій управління для підвищення ефективності та злагодженості всіх процесів;
- 2) Поліпшення внутрішньої комунікації для забезпечення кращої взаємодії між працівниками та підрозділами;
- 3) Підвищення кваліфікації персоналу через навчання та розвиток, що

допоможе адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

4) Розвиток командного духу та покращення згуртованості колективу, створення умов для продуктивної та ефективної роботи.

Таким чином, враховуючи, що показник проблемності організаційного розвитку знаходиться на низькому рівні, організація в цілому має стабільну ситуацію. Однак, незважаючи на це, важливо звернути увагу на підвищення організаційної зрілості та створити умови для її підвищення. Для цього потрібно зміцнити внутрішні процеси, покращити взаємодію серед працівників, активніше залучати їх до прийняття рішень і сприяти впровадженню нових ідей.

Висновки до другого розділу

З метою емпіричного дослідження рівня згуртованості трудового колективу в Комунальному закладі Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2 ім. В.П. Дашенка» було проведено дослідження за участю 35 педагогічних працівників, у тому числі директор, заступник директора з навчально-виховної роботи, педагог-організатор, 1 практичний психолог, 1 соціальний педагог, 12 асистентів учителів з інклюзивним навчанням. Діагностика спрямована на педагогічних працівників ліцею, включаючи вчителів та адміністративний персонал, які працюють разом над спільними освітніми та виховними цілями. Дослідженням було охоплено 35 педагогічних працівників ліцею, з них: 7 - чоловіків та 28 - жінок.

Мета дослідження згуртованості трудового колективу полягала в оцінці рівня взаємодії, співпраці та взаємної підтримки серед співробітників. Такий аналіз дозволяє визначити, як колектив працює разом для досягнення спільних цілей, наскільки ефективно вирішуються конфлікти, підтримується моральний дух і мотивація працівників. Згуртованість є важливим чинником для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення робочої атмосфери та створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку.

Експеримент було проведено у 2024/2025 навчальному році і включав три основні етапи: констатувальний, формувальний та контрольний. Для оцінки ступеня згуртованості у вказаному ліцеї було вибрано методики:

- 1) Методика на визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора;
- 2) Методика оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер);
- 3) Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов);

4) Методика К.Томаса «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» (адаптація Н.В.Гришиної)

5) Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки).

Підсумки, аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження свідчать про наступне:

Згідно з методикою оцінки індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, був визначений індекс групової згуртованості для кожного респондента та визначено середнє значення індексу групової згуртованості складає 11,77 балів і свідчить, що рівень згуртованості колективу - середній. Це означає, що половина працівників товариства відчують взаємну симпатію та підтримку, в той час як інші не мають особливої прив'язки до колективу. Середній рівень згуртованості колективу вказує на потребу в подальших заходах для покращення внутрішнього клімату.

Згідно з методикою оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер) та на основі оцінки індивідуальних профілів, отриманих від респондентів, було сформовано узагальнений середній профіль, який відображає психологічну атмосферу в колективі.

Підсумковий показник складає 34,94 - це знаходиться в межах середнього рівня (від 34 до 55). Такий результат свідчить про те, що психологічний клімат у колективі є достатньо стабільним, але не без проблем. Це означає, що працівники зазвичай задоволені своїми стосунками в команді, але можуть виникати моменти напруженості, невизначеності або недостатньої комунікації, які потребують коригування.

За результатами методики «Стиль керівництва» (А.Л.Журавльов) аналіз результатів вказує на чітке домінування демократичного стилю, що становить 95,18% від кількості респондентів. Це означає, що більшість працівників в організації вважають що стиль керівництва керівника ліцею - демократичний. Керівник заохочує співпрацю, прийняття рішень у

команді та участь підлеглих у важливих питаннях. Демократичний стиль керівництва сприяє відкритості, взаємній довірі та взаємоповазі. Натомість, ліберальний стиль керівництва, який характеризується значною поблажливістю до працівників та меншою вимогливістю, займає лише 1,96 % вибірки. Такий стиль, ймовірно, свідчить про відсутність достатнього контролю за діяльністю підлеглих і недостатню чіткість у визначенні меж відповідальності. Авторитарний стиль керівництва, за оцінками працівників ліцею, складає лише 2,86 %, При цьому стилі керівник приймає всі важливі рішення самостійно, без консультування з працівниками. Загалом, результати демонструють сильну орієнтацію на демократичний стиль управління, що забезпечує більшу гнучкість, підтримку і мотивацію серед працівників. Можна сказати, що більшість працівників організацій, зважаючи на високий показник демократичного стилю керівництва, орієнтуються на включення та співпрацю між керівником та підлеглими.

За результатами методики «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» К. Томаса були отримані результати щодо стилів поведінки працівників ліцею. Працівники ліцею використовують різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, але з різною частотою. Аналіз стилів поведінки працівників ліцею в конфліктних ситуаціях показує, що більшість з них схильні до співпраці (34,3%) та компромісу (28,4%), що свідчить про бажання досягти взаєморозуміння та задоволення потреб усіх сторін. Більшості респондентів властиво уникати конфліктів (22,8%) або затягувати їх вирішення, прагнучи зберегти гармонію. Стиль пристосування (11,4%) також демонструє готовність поступатися для зменшення напруженості в колективі. Найменш поширеним є стиль суперництва (2,9%), що вказує на рідкість відкритих конфронтацій серед працівників. Можна дійти до висновку, що поведінка працівників ліцею в конфліктних ситуаціях характеризується переважно прагненням до

співпраці та компромісу, а також до уникнення конфліктів, що вказує на їх бажання досягати гармонії й ефективного вирішення проблем.

За результатами опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки) визначено «організаційну зрілість» - 12,74 (середній рівень) та «проблемність організаційного розвитку» - 8,26 (низький рівень). Ці дані свідчать, що організація досягла певного рівня розвитку, але потребує подальших удосконалень для підвищення своєї організаційної зрілості. Низький рівень проблемності організаційного розвитку вказує на стабільну ситуацію без серйозних структурних чи управлінських проблем. Однак для підтримки стабільного розвитку важливо покращити інноваційні ініціативи, активніше залучати працівників до процесів прийняття рішень і створити умови для їхнього самовираження. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток організації та зберегти високу ефективність і задоволеність працівників.

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ЗАСОБОМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу для формування згуртованості трудового колективу

Соціально-психологічний тренінг робить можливим створення умов навчання, при яких майже кожен учень активно залучається до процесу пізнання, має змогу розуміти і аналізувати свій досвід, а також думки і почуття. Крім того, спільна праця в процесі набуття навичок забезпечує взаємний обмін знаннями, ідеями та методами, які той(а) чи інший(а) учасник(ця) використовує у своїй діяльності. Отже, практичне використання соціально-психологічного тренінгу як активної форми соціально-психологічного навчання дозволяє членам групи розвинути навички самопізнання, розуміння інших людей, а також збагатити учасників можливими моделями поведінки, які вони отримують у реальних, емоційно насичених ситуаціях спілкування.

Н. Дунець вважає, що тренінг акцентується на запитаннях і відповідях та зазвичай враховує, на що людина спроможна: її рівень і обсяг компетенції (соціальна, емоційна, інтелектуальна), незалежність, здатність приймати рішення і взаємодіяти з оточенням [12, ст. 16]. Під час проведення тренінгу виникає неофіційне, невдаване обговорення, яке дає групі багато можливостей для знаходження варіантів розвитку та вирішення проблеми, яка їх об'єднала.

Соціально-психологічний тренінг - це психологічна дія, яка відбувається в процесі інтенсивного навчання у груповому контексті. В широкому розумінні, Соціально-психологічний тренінг включає різні

форми навчання знанням і окремим умінням у сфері спілкування, а також форми корекції цих знань і умінь. [38].

Після тестування респондентів, а також обробки, узагальнення й аналізу результатів, ми провели етап дослідження, який був спрямований на розробку та апробацію тренінгової програми, що має на меті формування згуртованості трудового колективу.

Для покращення особистісних якостей і поведінки, які є важливими для успішної роботи команди, ми вирішили використовувати метод групової роботи в форматі соціально-психологічного тренінгу.

Головна мета соціально-психологічного тренінгу полягає в підвищенні вмінь та навичок у сфері комунікації та зміцнення командної роботи й згуртованості. Даний метод навчання націлений на активне засвоєння знань.

Програма соціально-психологічного тренінгу «Калейдоскоп «Згуртованість у дії - план на майбутнє» (Додаток Ж) зосереджена на створенні згуртованості в команді та вдосконаленні професійних навичок.

Мета тренінгу: удосконалення комунікаційних навичок та освоєння ефективних методів спілкування за допомогою ігрових технік і активного слухання, розвиток відповідальності та впевненості у поведінці, зміцнення командної роботи й згуртованості, підвищення самооцінки та досягнень у професійній сфері, а також пошук можливостей для самовдосконалення.

Завдання тренінгу:

1. Розвиток командного духу:
 - створення атмосфери взаємної підтримки та співпраці;
 - вдосконалення навички роботи в команді, а саме: розподіляти ролі та вирішувати конфлікти.
2. Поліпшення комунікацій:
 - розвиток навичок ефективної комунікації, а саме: активного слухання та вираження думок;

- зниження бар'єрів у спілкуванні.
- 3. Підвищення довіри серед членів колективу:
 - створення відкритого середовища для обміну думками та ідеями;
 - розвиток довіри між колегами для ефективної співпраці.
- 4. Вирішення конфліктів:
 - навчання учасників конструктивному вирішенню конфліктів та уникнення емоційного напруження;
 - створення стратегії для мирного вирішення суперечок та непорозумінь у колективі.
- 5. Формування корпоративної культури:
 - розвиток спільних цінностей, норм та стандартів поведінки в колективі;
 - підвищення рівня корпоративної лояльності та підтримки серед працівників.

Програма була розрахована на кілька сесій:

Сесія 1

«Формування згуртованості та розвиток навичок ефективної командної взаємодії»

Знайомство

Представлення теми та мети

«Дискусія» на тему: «Що потрібно нашому колективу для згуртування»

Вправи для формування навичок взаємодії в групі

Сесія 2

«Самооцінка: Шлях до особистісного зростання»

Лекція «Самооцінка: Шлях до особистісного зростання»

Вправи та рольові ігри на пізнання та усвідомлення своїх позитивних якостей характеру.

Групові вправи на визначення сильних сторін та цілей колективу.

Сесія 3

«Конфлікт як можливість, управління конфліктами в команді»

Міні-лекція «Конфлікт» – теоретичне пояснення поняття конфлікту, його причин і наслідків;

Міні-лекція «Стили вирішення конфліктів» – пояснення різних підходів до вирішення конфліктів.

Вправа в групах «Методи вирішення конфліктних ситуацій»

Рольові ігри та вправи формування стратегій для запобігання конфліктів та підтримки гармонії в команді.

Сесія 4

Воркшоп з розвитку комунікаційних навичок

Міні-лекція «Важливість ефективної комунікації для команди та організації»

Міні-лекція «Розвиток навичок конструктивного обговорення»

Ігрові вправи на активне слухання

Робота в парах: тренування комунікаційних навичок.

Сесія 5

«Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі: ключ до ефективної роботи та згуртованості»

Групове обговорення «Вплив психологічного клімату на ефективність роботи команди: як створити позитивну атмосферу для досягнення спільних цілей»

Вправи для створення позитивного психологічного клімату та співпраці.

Сесія 6

«Гармонійне середовище - запорука успішної трудової діяльності»

Командоутворення та розвиток взаємодії

Вправи на формування співпраці та командної роботи

Групові завдання: розвиток навичок співпраці.

Сесія 7

Завершення і підсумки

Підведення підсумків та обговорення вражень від заходу

Слід зауважити, що соціально-психологічний тренінг створює потужний вплив на виховання колективної єдності, дозволяючи контролювати та керувати цим процесом. Це динамічне, емоційно заряджене заняття, спрямоване на зміну і гармонізацію способу спілкування особистості, здобуття необхідних навичок і вирішення конфліктів, що виникають у взаємодії з іншими людьми. Тренінг - це попередньо запланований процес, призначений для зміни учасників, їхніх уявлень або поведінки, шляхом набуття навчального досвіду і розвитку навичок у виконанні певної або кількох видів діяльності.

Згуртованість у колективі виникає через взаємне тяжіння його членів у пошуку допомоги або підтримки, щоб досягти певних цілей та взаємодії.

Взаємне сприяння емоційного добробуту, розуміння обов'язків та відповідальності усіх членів колективу для досягнення спільних цілей стимулює злагоду та ефективність роботи. В той самий час, здатність надавати підтримку один одному у важкі моменти сприяє зміцненню внутрішнього відчуття безпеки та приналежності до колективу. Позитивні емоції, які виникають в результаті такої взаємодії, сприяють формуванню благотворного робочого середовища, яке забезпечує оптимальні умови для досягнення спільних успіхів. Активна співпраця та спільне розуміння ролі кожного учасника в колективі дозволяють краще орієнтуватися в завданнях і досягати кращих результатів. Отже, взаємна лояльність та підтримка стають суттєвими чинниками успіху колективу, забезпечення різноманітних гарантій.

Єдністю, наданням допомоги або підтримки під час здійснення

певного завдання, в досягненні показників успішної діяльності організації, а також спільною працею у колективі, роботодавці можуть стимулювати розвиток емоційного інтелекту своїх працівників. Це може бути досягнуто шляхом організації тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток навичок спілкування, емпатії та співпраці в колективі. Тренінг є одним із таких засобів для розвитку і трансформації особистості, необхідних для підвищення продуктивності і якості праці, а також конкурентоспроможності організацій у сучасному світі. Групова терапія ґрунтується на взаємодії учасників, що сприяє обміну досвідом, підтримці та навчанню всередині групи. Виконання групових завдань може заохочувати розвиток особистості та самостійне покращення, надаючи учасникам набір інструментів та уявлення для самопізнання та самовдосконалення. Учасники мають можливість розвивати більш глибоке розуміння себе та свій внесок у світ через саморефлексію, обмін досвідом та набуття нових навичок, що є важливими для відновлення почуття повноти життя та розуміння особистої мети.

Крім того, варто створити затишні умови в колективі, де працівники почуваються комфортно, висловлюють свої емоції та думки. Такий підхід сприятиме покращенню загального емоційного клімату в організації, а також збільшить задоволеність працівників, їх продуктивність та відповідальність.

Варто зазначити, що участь у тренінгу сприяла вдосконаленню навичок спілкування та співпраці. Учасники брали активну участь у спеціально створених іграх і вправах, які допомогли поліпшити їхню взаємодію згідно з позитивними принципами, навчитися ефективно вирішувати конфлікти, долати труднощі та працювати в команді для досягнення спільних цілей.

Відтак, можна зробити висновок, що одним з найефективніших засобів для створення та становлення культури співробітництва, підтримки,

формування або підвищення згуртованості є соціально-психологічний тренінг. Він також слугує підвищенню продуктивності роботи та поліпшенню співпраці в колективі, збільшенню результативності групових проєктів, покращенню комунікації в групі.

3.2. Аналіз ефективності тренінгової програми для формування згуртованості трудового колективу

Програма соціально-психологічного тренінгу «Калейдоскоп «Згуртованість у дії - план на майбутнє» зосереджена на створенні згуртованості в команді та вдосконаленні професійних навичок. Після впровадження програми соціально-психологічного тренінгу ми провели повторне дослідження за методикою оцінки індексу групової згуртованості К.Е. Сішора.

Згідно з методикою оцінки індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, було визначено індекс групової згуртованості для кожного респондента (рис. 3.2.5).

Для цього було сумовано відповіді всіх респондентів (35 осіб), що склало загальний бал - 544.

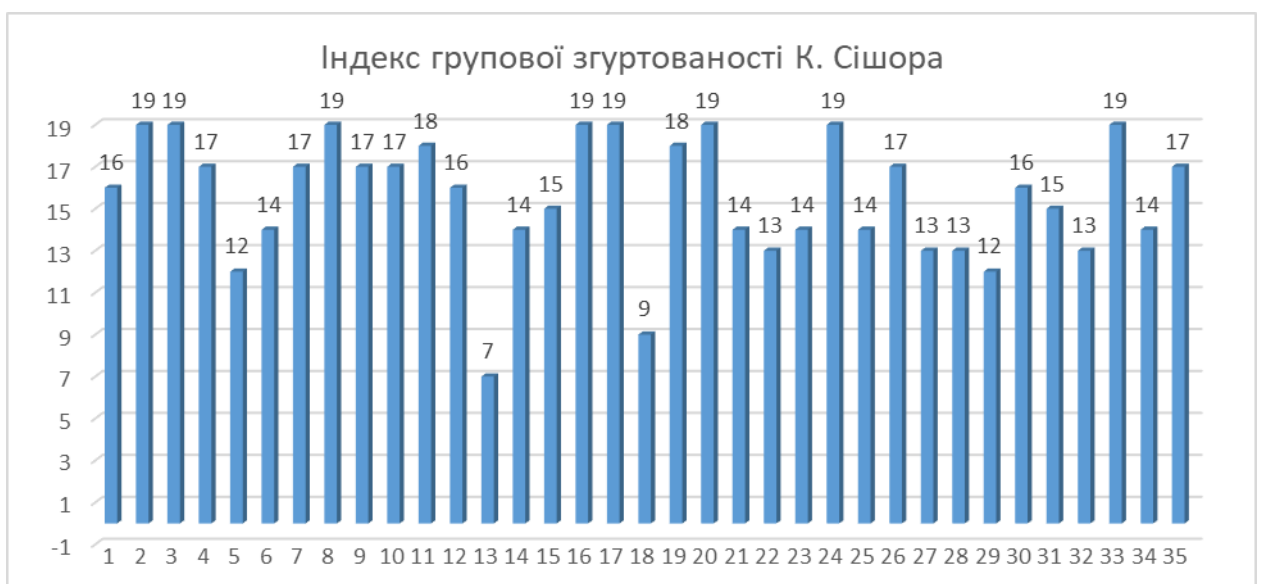


Рис. 3.2.5 Індекс групової згуртованості кожного респондента

Середнє значення індексу групової згуртованості $Sc = 544 / 35 \approx 15,54$ середнє значення індексу групової згуртованості склало 15,54 балів і свідчить, що рівень згуртованості колективу став - достатній. Такий показник вказує на наявність позитивних міжособистісних взаємодій, ефективної комунікації та спільної підтримки цілей і цінностей всередині колективу, розвиває готовність працівників до співпраці, високий рівень довіри між собою та керівництвом, а також сприятливий соціально-психологічний клімат, який сприяє досягненню спільних результатів. Згуртованість такого рівня забезпечує стабільність роботи та високу ефективність діяльності колективу.

Отже, можна сказати, що після проведення програми соціально-психологічного тренінгу рівень згуртованості трудового колективу значно підвищився.

3.3 Рекомендації щодо формування згуртованості трудового колективу

Працівники - це один з фундаментальних елементів виробництва і гарантія стійкості будь-якої організації. Неможливо недооцінити значущість здорового колективу. Управління та розпорядження персоналом є необхідною умовою для ефективного використання ресурсів організації. Вирішення частини виробничих питань можливе без участі менеджменту фірми, якщо у організації створена стійка система корпоративних цінностей та згуртованість співробітників. Колектив, що не має внутрішніх конфліктів, має потенціал ефективно підтримувати керівництво в досягненні цілей, подоланні труднощів.

Запропоновані рекомендації спрямовані на формування згуртованості в трудовому колективі і мають на меті підвищення ефективності роботи колективу. Такий підхід допомагає створити

сприятливу атмосферу для праці, розвиток згуртованості, співпраці та довіри між працівниками, а також підвищити якість освітнього процесу:

1. Підтримка міжособистісних взаємовідносин – покращення взаємодії допомагає створити сприятливу атмосферу та впливає на ментальне здоров'я працівників.
2. Попередження конфліктів – розуміння причин і вирішення конфліктів сприяє підтримці миру в колективі.
3. Підвищення кваліфікації – обов'язкові навчання підвищують якість роботи.
4. Розвиток системи управління – демократичний підхід до управління та врахування ідей працівників покращує згуртованість.
5. Сприятлива атмосфера – створення психологічних та соціальних умов для розвитку і самореалізації.
6. Корпоративні традиції – сприяють комфорту та зміцнюють згуртованість колективу.
7. Корпоративна комунікація – регулярний обмін інформацією підвищує єдність і мотивацію.
8. Соціальні події та відпочинок – сприяють покращенню взаємин через неформальне спілкування.
9. Мотиваційні заходи – винагороди та бонуси підвищують залученість та згуртованість.
10. Корпоративні принципи – встановлення правил взаємодії допомагає уникнути непорозумінь і зміцнює етичні стандарти.

Важливо зауважити, що формування згуртованості колективу не може бути миттєвою - вона формується протягом тривалого часу і виникає зі спільної діяльності працівників організації. Це постійний процес, який відбувається через взаємодію між співробітниками, колегами та керівництвом, щоб забезпечити обмін інформацією, усвідомлення справ і

розвиток теплих дружніх відносин.

Так, згуртованість і взаємопідтримка є важливими складовими ефективного функціонування колективу та досягнення його поставленої мети. Коли співробітники є частиною одного цілого і підтримують один одного, це сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де кожен може розвиватися та вносити свій внесок у спільну справу.

Згуртованість відображає загальне відчуття приналежності до організації та спільних цінностей, дозволяє колективу діяти як єдине ціле, спрямоване на досягнення спільних цілей. А підтримка створює атмосферу взаємодопомоги та сприяє вирішенню проблем та викликів, з якими зіштовхується колектив.

Ці заходи допомагають об'єднати працівників у команду, але для досягнення результату потрібна постійна робота. Формування згуртованості колективу - це тривалий процес, що виникає через спільну діяльність та взаємодію працівників і керівництва. Запропоновані рекомендації сприяють створенню злагодженої команди, але для цього необхідно докласти значних зусиль.

Висновок до третього розділу

Після формування вибірки, організації тестування респондентів, обробки та аналізу отриманих результатів ми провели початковий етап дослідження, спрямований на розробку та апробацію тренінгової програми для формування згуртованості трудового колективу.

Спеціально розроблена тренінгова програма націлена на формування згуртованості трудового колективу шляхом налагодження позитивних взаємин між його учасниками, знаходження спільних моментів для поліпшення їх взаємодії, розвитку взаємної довіри та вміння працювати як команда.

Мета програми тренінгу - сприяти поліпшенню комунікаційних навичок учасників за допомогою ігрових методик та активного слухання, що допомагає розвивати впевненість, відповідальність та командний дух. Завдання полягає у розвитку командного духу, покращенні спілкування, зміцненні довіри між колегами, ефективному вирішенні конфліктів та формуванні позитивної корпоративної культури, ефективно розподіляти ролі в команді, висловлювати свої думки, знижувати комунікаційні бар'єри та створювати відкриту атмосферу для обміну ідеями. Програма тренінгу складається з різноманітних активних вправ, дискусійних та ігрових методів, а також методів, що базується на невербальній взаємодії учасників. Учасники виконували вправи, які допомагали їм налагоджувати позитивну взаємодію, вирішувати конфлікти, працювати в команді та досягати спільних цілей. Важливо підкреслити, що участь у тренінгу сприяла розвитку комунікаційних навичок і співпраці. Спостерігаючи за працівниками після впровадження тренінгової програми встановлено, що проведений тренінг призвів до покращення взаємодії між учасниками колективу. Це дозволило підтвердити припущення про те, що соціально - психологічний тренінг як засіб формування згуртованості колективу є

результативним.

Розроблену програму можна впровадити в освітні заклади, перетворивши її на постійний інструмент розвитку згуртованості трудового колективу.

Слід зазначити, що формування згуртованості в колективі сприяє зміцненню відносин між учасниками освітнього процесу, покращує комунікацію та взаєморозуміння, забезпечує ефективне співробітництво між співробітниками, створює сприятливе середовище для творчого розвитку та інноваційної якості мислення, а також забезпечує освітній процес. Але без постійної праці з людьми одноразові тренінги не розв'яжуть проблему. Крім того, згуртованість не виникає самостійно і не може бути

створена за допомогою декількох заходів. Формування згуртованості вимагає постійного залучення керівництва та всіх працівників товариства, оскільки це - процес тривалого характеру, який потребує систематичної роботи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати загальні висновки, що відповідають поставленій меті та завданням роботи:

1. Після проведення теоретичного аналізу проблеми групової згуртованості, ми дійшли до висновку, що цей феномен розглядається з достатньою широтою як у зарубіжних, так і вітчизняних наукових дослідженнях з психології. Досліджуючи групову згуртованість зарубіжні психологи описували її як результат дії «сил», що примушують індивідів залишатися в певній групі. Ця згуртованість є характеристикою групи і знаходиться в залежності від того, якою мірою симпатична та емоційно приваблива група для своїх членів, а також від кількості й ступеня ствердних настроїв у взаєминах між ними.

Явище групової згуртованості вивчали вітчизняні дослідники, зосереджуючись на спільній діяльності учасників групи та ціннісно-орієнтаційній єдності. Дослідники розглядали згуртованість як характеристику спільноти, яка залежить від того, в якій мірі члени групи мають взаємне тяжіння, наявності гуртових думок, стандартів і настроїв щодо фактів, предметів, явищ, які є максимально важливими для всієї групи, виражаючи бажання досягти спільної мети. Хоча багато спеціалістів з усього світу вивчають питання згуртованості, все ще існує багато невідомого про природу цього явища. Переважна більшість дослідників вважають, що спільна діяльність підсилена спільною метою сприяють згуртованості групи.

2. Вивчення формування згуртованості трудового колективу включає аналіз факторів, які впливають на ефективну взаємодію працівників. Основними з цих факторів є міжособистісні стосунки, які сприяють довірі та підтримці в колективі. Соціально-психологічний клімат визначає атмосферу для співпраці та взаємодії, тоді як стиль керівництва

має значний вплив на мотивацію та організацію роботи. Корпоративна культура формує спільні цінності та орієнтири для співпраці. Система стимулювання, зокрема мотивації працівників, сприяє досягненню високих результатів і підтримці інтересу до спільної діяльності. Ці фактори взаємодіють між собою, створюючи умови для згуртованості в колективі.

3. Проведено експериментальне дослідження рівня згуртованості трудового колективу. З метою емпіричного дослідження рівня згуртованості трудового колективу в Комунальному закладі Кагарлицької міської ради «Кагарлицький ліцей № 2 ім. В.П. Дашенка» було проведено дослідження за участю 35 педагогічних працівників ліцею, з них: 7 - чоловіків та 28 - жінок.

Мета дослідження згуртованості трудового колективу полягала в оцінці рівня взаємодії, співпраці та взаємної підтримки серед співробітників. Такий аналіз дозволяє визначити, як колектив працює разом для досягнення спільних цілей, наскільки ефективно вирішуються конфлікти, підтримується моральний дух і мотивація працівників.

Для оцінки ступеня згуртованості у вказаному ліцеї було вибрано методики:

- 1) Методика на визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора;
- 2) Методика оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер);
- 3) Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов);
- 4) Методика К. Томаса «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» (адаптація Н.В.Гришиної)
- 5) Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки).

Підсумки, аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження свідчать про наступне: Згідно з методикою оцінки індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, був визначений індекс групової згуртованості

для кожного респондента та визначено середнє значення індексу групової згуртованості складає 11,77 балів і свідчить, що рівень згуртованості колективу – середній. Це означає, що половина працівників товариства відчують взаємну симпатію та підтримку, в той час як інші не мають особливої прив'язки до колективу.

Згідно з методикою оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер) та на основі оцінки індивідуальних профілів, отриманих від респондентів, було сформовано узагальнений середній профіль, який відображає психологічну атмосферу в колективі. Підсумковий показник складає 34,94 - це знаходиться в межах середнього рівня (від 34 до 55). Такий результат свідчить про те, що психологічний клімат у колективі є достатньо стабільним, але не без проблем.

За результатами методики «Стиль керівництва» (А.Л.Журавльов) аналіз результатів вказує на чітке домінування демократичного стилю, що становить 95,18% від кількості респондентів. Це означає, що більшість працівників в організації вважають що стиль керівництва керівника ліцею - демократичний. Керівник заохочує співпрацю, прийняття рішень у команді та участь підлеглих у важливих питаннях. Демократичний стиль керівництва сприяє відкритості, взаємній довірі та взаємоповазі.

За результатами методики «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» К. Томаса були отримані результати щодо стилів поведінки працівників ліцею. Працівники ліцею використовують різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, але з різною частотою. Аналіз стилів поведінки працівників ліцею в конфліктних ситуаціях показує, що більшість з них схильні до співпраці (34,3%) та компромісу (28,4%), що свідчить про бажання досягти взаєморозуміння та задоволення потреб усіх сторін. Більшості респондентів властиво уникати конфліктів (22,8%) або затягувати їх вирішення, прагнучи зберегти гармонію. Стиль пристосування (11,4%) також демонструє готовність поступатися для

зменшення напруженості в колективі. Найменш поширеним є стиль суперництва (2,9%), що вказує на рідкість відкритих конфронтацій серед працівників.

Можна дійти до висновку, що поведінка працівників ліцею в конфліктних ситуаціях характеризується переважно прагненням до співпраці та компромісу, а також до уникнення конфліктів, що вказує на їх бажання досягати гармонії й ефективного вирішення проблем.

За результатами опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В.Зигерта, Л.Ланга (модифікація Л. Карамушки) визначено «організаційну зрілість» - 12,74 (середній рівень) та «проблемність організаційного розвитку» - 8,26 (низький рівень). Ці дані свідчать, що організація досягла певного рівня розвитку, але потребує подальших удосконалень для підвищення своєї організаційної зрілості. Низький рівень проблемності організаційного розвитку вказує на стабільну ситуацію без серйозних структурних чи управлінських проблем. Однак для підтримки стабільного розвитку важливо покращити інноваційні ініціативи, активніше залучати працівників до процесів прийняття рішень і створити умови для їхнього самовираження. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток організації та зберегти високу ефективність і задоволеність працівників.

4. Розроблено та апробовано тренінгову програму для формування згуртованості трудового колективу.

Мета програми тренінгу - сприяти поліпшенню комунікаційних навичок учасників за допомогою ігрових методик та активного слухання, що допомагає розвивати впевненість, відповідальність та командний дух. Завдання полягає у розвитку командного духу, покращенні спілкування, зміцненні довіри між колегами, ефективному вирішенні конфліктів та формуванні позитивної корпоративної культури, ефективно розподіляти ролі в команді, висловлювати свої думки, знижувати комунікаційні бар'єри та створювати відкриту атмосферу для обміну ідеями. Програма тренінгу

складається з різноманітних активних вправ, дискусійних та ігрових методів, а також методів, що базується на невербальній взаємодії учасників. Учасники виконували вправи, які допомагали їм налагоджувати позитивну взаємодію, вирішувати конфлікти, працювати в команді та досягати спільних цілей. Важливо підкреслити, що участь у тренінгу сприяла розвитку комунікаційних навичок і співпраці.

Після проведення повторного дослідження за методикою оцінки індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, середнє значення індексу групової згуртованості склало 15,54 балів і свідчить, що рівень згуртованості колективу став – достатній. Такий показник вказує на наявність позитивних міжособистісних взаємодій, ефективної комунікації та спільної підтримки цілей і цінностей всередині колективу, розвиває готовність працівників до співпраці, високий рівень довіри між собою та керівництвом, а також сприятливий соціально-психологічний клімат, який сприяє досягненню спільних результатів. Згуртованість такого рівня забезпечує стабільність роботи та високу ефективність діяльності колективу.

Це дозволило підтвердити припущення про те, що соціально - психологічний тренінг як засіб формування згуртованості колективу є результативним. Отже, можна сказати, що після проведення програми соціально-психологічного тренінгу рівень згуртованості трудового колективу значно підвищився.

Розроблені рекомендації для формування згуртованості трудового колективу зосереджені на покращення комунікації, розвитку міжособистісних стосунків та створенні позитивного соціально-психологічного клімату. Важливими аспектами є вдосконалення стилю керівництва, підтримка корпоративної культури та впровадження ефективних мотиваційних систем. Регулярні тренінги та командні заходи також сприятимуть зміцненню колективу. Загалом, реалізація цих

рекомендацій може підвищити ефективність співпраці, зменшити конфлікти та забезпечити успішну діяльність організації. Але без постійної праці з людьми одноразові тренінги не розв'яжуть проблему. Крім того, згуртованість не виникає самотійно і не може бути зформована за допомогою декількох заходів. Формування згуртованості вимагає постійного залучення керівництва та всіх працівників товариства, оскільки це процес тривалого характеру, який потребує систематичної роботи. Розроблену програму та рекомендації можна впровадити в освітні заклади, перетворивши її на постійний інструмент розвитку згуртованості трудового колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л. В. Балабанова, та О. В. Сардак, *Управління персоналом*. Київ, Україна: *Центр учбової літератури*, 2011.
2. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вижниця : Видавництво «Черемош», 2015. 432 с.
3. Баршацька Г.Ю., Попович Я. М. Соціальна взаємодія в колективі. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів: матеріали Міжнародної наук.- практ. конф. 27 верес. 2019 р. / за ред. І. В. Козубовської, Ф. Ф. Шандора*. Ужгород, 2019. С. 14-15
4. Блінов О. А. Особливості організації проведення психологічного тренінгу. *Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки. Випуск 12*. К: КиМУ, 2008. С.9–23
5. Бродовська А. В. Методи формування групової згуртованості / А. В . Бродовська, Л. О. Котлова. *Психологічні дослідження: наукові праці викладачів і студентів соціально-психологічного факультету. Випуск 9/ За ред. Л. П. Журавльової, В. О. Климчука, Ю. Ю. Дем'янчук*. Житомир, 2017. С. 16-18.
6. Буйнов М.М., ЮР О.Р. Посилення згуртованості персоналу. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4080b071-8ad0-4fc0-a461-2870c71dbf5d/content> (дата звернення: 28.01.2025).
7. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: Монографія./ За ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
8. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. 2020. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення 28.01.2025).
9. Горбунова В. В. Психологія командотворення: *Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд монографія*. Житомир : Вид-во

ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

10. Гречуха І.А. Особливості роботи над професійно-орієнтованими завданнями з курсу «Основи психологічного тренінгу». *Професійно-орієнтовані завдання з психології: Навчальний посібник.* / За ред. О.Л.Музи-ки. 3-тє вид., перероб. і доп. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2010. С. 319-346.
11. Донченко О. Колективне психічне у соціальному повсякденні. *Соціальна психологія.* 2008. №1 (27). С. 3-14
12. Дунець Н.М. Тренінг як інтерактивний метод навчання / Н.М. Дунець *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2010. № 23. С. 14–18.
13. Згуртованість: психологічний та соціологічний виміри інтерпретації [Електронний ресурс]: матер. фахової дискусії 05.06.2023 р. / упорядник В.М. Духневич. Київ: ІСПП НАПН України, 2023. - 97 с.
14. Зудова І. Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання.* 2017. Вип. 20. С. 341-344
15. Істомін І. М. Сучасні методичні підходи до оцінки й прогнозування психологічної сумісності та згуртованості. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Вип. 3. Ч. 1.* С. 160–170
16. Карамушка Л.М. Психологія управління. Київ : Міленум, 2003. 421 с.
17. . Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: *Навч. посіб.* / Л. М. Карамушка. Київ: Либідь. 2004. с. 424 с.
18. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій» /Л.М. Карамушка. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* / [ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ: А.С.К., 2011. Т. І : *Організаційна психологія. Економічна*

психологія. *Соціальна психологія*. 2011. Вип. 31. С. 3-13.

19. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л. М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква: КОППОК. 2013. 104 с.
20. Карпенко Є. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич: 2015.
21. Кирильчук І.В. Особливості роботи над професійно-орієнтованим завданням з курсу “Психологія управління” / І.В. Кирильчук, В.В. Кириченко. 2012. С. 211-216
22. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. Вип. 17. С. 163–167.
23. Ключко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. наукова праця на правах рукопису: автореф. дис. ... канд. псих. наук: 19.00.10, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 574 с.
24. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
25. Кравець І. М., Совира Н. Р. Соціально-психологічний клімат в трудово-му колективі та шляхи його поліпшення. «*Modernization of socioeconomic systems: the new economic conditions*» *International scientific conference, Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland: proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ. Pt. II*. Р. 73–76.
26. Кузимка К. А. Соціально-психологічні умови формування групо-вої згуртованості. *Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності: Зб. наук. праць XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, курсантів та студентів: [в 2 ч.]. Ч. 2*. Львів: ЛДУ БЖД, 2017. 384 с.
27. Лебедева С. Ю. Роль соціально-психологічного тренінгу у формуванні групової згуртованості. *Вісник Національної академії Державної*

прикордонної служби України. 2009. Вип. 1. С.88-95.

28. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа Науково-практичне видання № 5 (107) 2013. С. 93-103.*

29. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка».* 2006. № 517.

30. Мілютіна К. Л. Теорія і практика психологічного тренінгу. Київ: МАУП, 2004. 192 с.

31. Мельник Л. С. Колектив–головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління, №3 (69).* 2020

32. Молочко М.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу. *Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць / Ред. кол. Гузій (відп. ред.) та ін. К.: НПУ, 2001. Вип.6. С.246-252.*

33. Москаленко В. В. Соціальна психологія: навч. пос. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.

34. Назарова Г.В. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип.14. Ч. 1. С. 79-84.*

35. Оверчук, В. «Методологічні підходи вивчення до вивчення групової згуртованості колективу». *Збірник наукових праць ЛОГОС (2021).*

36. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління / Л. Орбан-Лембрик. Київ: Альма-матер, 2003. 398 с.

37. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підруч. для студ. вищ. навч. закл.: у двох кн. Київ: Либідь, 2004 – 2006

38. Панок, В.Г. (1997). До побудови теоретичних засад української практичної психології. *Проблеми розвиваючого навчання: Матер. I та II Міжнар. конф. (С. 344–351).* 39. Пилат Н.І. Психологічні чинники

групової згуртованості в трудовому колективі *Актуальні проблеми*

психології Т.12 Психологія творчості Вип. 16. м. Львів 2013.

40. Психологічна практика: метод. посіб. / укл. Гільова Л. Л., Дворніченко Л. Л., Мотрук Т. О. 2-е вид., випр. і доп.. Суми: Вид. СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. – 96 с.

41. Сидоренко В., Єрмоленко А., Горошкова Л. Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс. Біла Церква: БІНПО, 2021. 114 с.

42. Сімоненко О. А. (2023, February). Згуртованість колективу як один із важливих показників соціально-психологічного клімату організації. *In The 4 th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world» (February 9-11, 2023) Perfect Publishing, Toronto, Canada.* 2023. 665 p.(p. 386).

43. Сорочинська В. Є. Проблема групової згуртованості в зарубіжних і вітчизняних дослідженнях. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. Зб. наук. пр./Редкол.: ІА Зязюн (голова) та ін.-Київ-Вінниця: ДОВ Вінниця, 2000.* 486 с.

44. «Соціальна згуртованість під час війни: Результати дослідження SHARP 2022. Хвиля 1» URL : активне посилання (дата звернення: 28.03.2025)

45. Соціальна психологія : навч. посіб. / Н. Ю. Волянчук, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна та ін.; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

46. Стасевський Ю. С. «Педагогічні підходи до вивчення міжособистісних стосунків у колективі». *«Теорія та методика навчання та виховання» (2016):* 83-91.

47. Страшко С.В., Животовська Л.А., Гречишкіна О.Д., Міненко А.О., Савонова О.В., Гаврилюк В.О. Соціально-просвітницькі тренінги з

формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДу / За редакцією Страшка С.В. *Навчально-методичний посібник для викладачів валеології, основ медичних знань та безпеки життєдіяльності, вчителів основ здоров'я, студентів вищих педагогічних навчальних закладів. 2-е вид., переробл. і допов.* Київ: Освіта України, 2006. 260с.

48. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання. [текст]: *навч. посіб.* Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.

49. Цимбал І.П. Соціально-психологічний тренінг як «панацея» для формування згуртованості колективу. Психолого-педагогічні чинники формування професійної компетентності кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану: електронний збірник матеріалів регіонального науково-практичного семінару, м. Біла Церква, 26 квітня 2024 р. / упорядники: В. С. Кулішов, І. В. Пахомов. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 265-267.

50. Цимбал І.П. Формування згуртованості трудового колективу Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця: *зб. матеріалів III-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р.* / за заг. ред. В.С. Кулішова, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурса. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 207-210.

51. Цимбал І.П. Вплив корпоративної культури на формування згуртованості колективу. *Педагогічна діяльність в епоху цифрового освітнього середовища: сучасні підходи та інструменти: електронний збірник матеріалів регіонального науково-практичного семінару, м. Біла Церква, 25 червня 2024 р.* / упорядники: Г. О. Коссова-Сіліна, А. М. Геревенко, Д.Ю. Головка. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 115-119.

52. Цимбал І.П. Згуртованість колективу: роль тренінгів у зміцненні трудових відносин. *Актуальні підходи до охорони праці в професійній*

освіті. Концепція «Безпека 360 градусів»: електронний збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Біла Церква, 24 жовтня 2024 р. / упорядники: Г. О. Коссова-Сіліна, А. М. Геревенко. Біла Церква: БІНПО, 2024. С. 66-70.

53. Цимбал І.П. Соціально-психологічний тренінг як засіб формування згуртованості трудового колективу. *Психолого-педагогічні аспекти навчання дорослих в системі неперервної освіти: збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12 грудня 2024 року, м. Біла*

Церква). Частина 2. БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України / Наукова редакція: Юлія Герасименко, Юлія Грибовська, Зоя Шарлович. Видавництво: MANS w Łomży, Біла Церква - Ломжа, 2025, С. 251-254.

54. Черкаський А. Соціально-психологічні особливості групової згуртованості та їх вплив на ефективність спільної діяльності. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2012 рік Випуск 23 2012. С. 966–974.*

55. Шамшина І. І. Трудовий колектив, як суб'єкт соціально-партнерських відносин у сучасному трудовому праці. *Держава і право. 2011. Вип. 52. С.272-277.*

56. Шапар В. Б. Ш23 Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків.: Прапор, 2007. 640 с.

57. <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення: 01.03.2025р.)

58. Cartwright D. The Nature of Group Cohesiveness. *Group Dynamics Research and Theory* / D. Cartwright and A. Zander. Harper & Row, 1968. Third ed. P. 91-109

59. Cenin M. Podstawy teoretyczne stosownych metod treningu psychologicznego. *Acta Bratisl. Pr. Psychol. 1990. № 22. С. 35–64.*

60. Festinger L. Wish, expectation and group standards as factors influencing

- level of aspiration . *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1942. Vol. 37
61. Karamushka L.M., Baranova V., Klochko A.O. Management style as factor in the development of organizational culture of extracurricular educational institutions. III zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji (24-25 maja 2018, Lublin, Poland) Lublin, 2018. P.78–79.
 62. Klochko A. Organizational and functional factors in educational institution principals innovative potential. Working for the greater good: Inspiring people, designing jobs and leading organizations for a more inclusive society: Abstracts of 19th Eawop Congress (29th May – 1st June 2019, Turin, Italy).Turin, 2019. P.1854.
 63. Lakin M. Interpersonal encounter: Theory and practice in sensitivity training. New-York, 1972.
 64. Levin K.Group decision and social change: Reading in social psychology / K. Levin, T. Newcomb, E. Hartley (eds.). N. Y., 1947. P.30
 65. Lott A., Lott B. Group cohesiveness as interpersonal attraction / A. Lott, B.Lott . *Psychological bulletin*. 1965. V. 64. N 4. P.259
 66. Moreno J., Jennings H. Statistics of Social Configurations. Sociometry/ J. Moreno, H. Jennings 1937. P.342–374
 67. Seashore C. Group cohesiveness in the industrial work group / C. Seashore. *Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center Institute for Social Research*. 1954. 102p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора

Групова згуртованість є важливим показником, який відображає рівень інтеграції групи та її здатність до об'єднання в єдину команду.

Відповіді на питання оцінюються за шкалою балів, де максимальний бал становить - 19, а мінімальний – 5. Під час опитування не потрібно вказувати бали.

Інструкція для учасників: Перед вами ряд запитань з варіантами відповідей. Виберіть той варіант, який найкраще описує ситуацію у вашому колективі.

Текст опитувальника.

I. Як ви розцінюєте Вашу належність до даного колективу?

1. Почуваю як одиниця колективу, частинка колективу
2. Залучений до більшої частини видів діяльності
3. Залучений до участі у певних видах діяльності, та не залучений до других
4. Не маю відчуття, що Я є частиною колективу
5. Я нарізно від колективу
6. Не можу відповісти

II. Змінили б ви колектив, якби умови праці не змінилися?

1. Авжеж, прагну змінити
2. Ймовіріше змінив би
3. Однаково, немає різниці
4. Ймовіріше за все залишався б у своєму колективі
5. Я не змінив би свій колектив
6. Не можу відповісти

III Які взаємини між співробітниками Вашого колективу?

1. Гарні взаємовідносини, ліпші ніж в інших колективах
2. Ординарні, схожі на взаємини в других колективах
3. Напружені взаємини
4. Не можу відповісти

IV Які у вас відносини (взаємини) з керівництвом?

1. Гарні взаємини, ліпші ніж в інших колективів
2. Помірні, подібні на взаємини в інших колективах
3. Дуже напружені
4. Не можу відповісти

V Яке відношення до справ у вашому колективі?

1. Дуже хороше, ліпше ніж в інших колективах
2. Помірне, подібне на відношення в інших колективах
3. Поганше, ніж в інших колективах
4. Не можу відповісти

Ключ до тесту

№ запитання	Варіант відповіді	Бал	№ запитання	Варіант відповіді	Бал
I	1	5	III	1	3
	2	4		2	2
	3	3		3	1
	4	2		4	1
	5	1	IV	1	3
II	6	1		2	2
	1	1	V	3	1
	2	2		4	1
	3	3		1	3
	4	4		2	2
	5	5		3	1
	6	1		4	1

Додаток Б

Тест оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер)

Інструкція. Вам необхідно оцінити кожен із 10 пунктів шкали, вибираючи відповідний бал від 1 до 8 для кожного. Оцінювання здійснюється зліва направо, де ви повинні поставити знак «+» поруч з тим балом, який найбільше відповідає характеристикам вашого колективу. Чим ближче ваш вибір до правого чи лівого слова в кожній парі, тим більш виражена дана ознака в вашому колективі.

Бланк до методики

Характеристика	1	2	3	4	5	6	7	8	Характеристика
1. Дружність									Ворожність
2. Порозуміння									Конфлікт
3. Вдоволеність									Невдоволеність
4. Результативність									Безрезультативність
5. Привітність									Холодність
6. Кооперація									Відсутність кооперації
7. Взаємодопомога									Ігнорування
8. Захоплення									Байдужість
9. Цікавість									Апатичність
10. Успіх									Невдача

Аналіз результатів. Результати обробки інтерпретуються таким чином: чим більш ліворуч знаходиться знак «+», тим нижче отриманий бал, що вказує на більш слушну атмосферу в колективі.

Підсумковий показник: від 10 до 33 – високий показник;

від 34 до 55 – середній показник;

від 56 до 80 – низький показник.

Низький бал вказує на позитивну оцінку, а високий бал вказує на негативну оцінку. На основі індивідуальних відповідей створюється середній профіль.

Методика «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов)

Інструкція. Пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Респонденту необхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає його думці про керівника. Потрібно відмітити вибране твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.

Текст опитувальника

1. а) Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому;
б) Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання;
в) Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить.
2. а) Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить;
б) Наказує так, що хочеться виконати;
в) Наказувати не вміє.
3. а) Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками;
б) Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником;
в) Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників.
4. а) Його цікавить лише виконанню плану, а не ставлення людей один до одного;
б) У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально;
в) Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі.
5. а) Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового;

- б) Ініціатива підлеглих керівників не приймається;
 - в) Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно.
6. а) На критику керівник, не ображається, прислуховується до неї;
- б) Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це;
 - в) Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить.
7. а) Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність;
- б) Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими;
 - в) Керівник одноосібно приймає рішення чи відміння їх.
8. а) Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками;
- б) Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику;
 - в) Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили.
9. а) Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими;
- б) Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати;
 - в) Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.
10. а) Завжди поводить себе зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо;
- б) У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість;
 - в) Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало.
11. а) У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками;
- б) У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва;

в) Критична ситуація не змінює способу керівництва.

12. а) Сам вирішує навіть ті питання, з якими не досить добре знайомий;

б) Якщо чогось не знає, не боїться звернутися за допомогою до інших;

в) Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.

13. а) Мабуть, він досить вимогливий керівник;

б) Від вимогливий, але одночасно і справедливий;

в) Про нього можна сказати, він буває вимогливим і навіть придиркуватим.

14. а) Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону;

б) Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу;

в) Контролює роботу нерегулярно.

15. а) Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок;

б) Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження;

в) Не може впливати на дисципліну.

16. а) В присутності керівника підлеглим доводиться працювати у напрузі;

б) З керівником працювати цікаво;

в) Керівник не цікавиться роботою підлеглих.

Ключ до тесту

Авторитарний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

Ліберальний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л
8		Л		16			Л

Демократичний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

Додаток Д

Методика К. Томаса «Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки» (адаптація Н.В. Гришиної)

Інструкція: Перед вами кілька тверджень, які допоможуть визначити певні аспекти вашої поведінки. Усі відповіді є суб'єктивними, тому не існує «правильних» або «неправильних» варіантів. Кожна людина має право висловлювати власну думку. Зазначено два варіанти – А та В. Вам потрібно вибрати той, який найбільше відповідає вашим поглядам або тому, як ви себе оцінюєте. У бланку для відповідей напишіть чіткий хрестик поруч із обраним варіантом (А чи В) для кожного з тверджень. Відповідайте максимально швидко.

Текст опитувальника

1. А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

В. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.

2. А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3. А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.

В. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини.

4. А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

6. А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе.

В. Я намагаюся добитися свого.

7. А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.

8. А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

9. А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

В. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.

10. А. Я твердо прагну досягнути свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.

В. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

12. А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

13. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14. А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.

В. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.

В. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.

18. А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.

19. А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.

В. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.

20. А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.

21. А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23. А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24. А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.

26. А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.

29. А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.

Ключ до опитувальника

1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Співпраця: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24, 26А, 29А.

4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25, 27В, 30А.

Обробка результатів

В ключі кожен відповідь А чи В дає уявлення про кількісному вираженні: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з вказаним у ключі, йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Додаток Е

Опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л. Карамушки)

За допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга (модифікація Л.М. Карамушки) досліджуються два показники організаційного розвитку:

- 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку);
- 2) «проблемність організаційного розвитку».

На основі ваших відповідей на поставлені питання можна визначити, наскільки ваша організація потребує розвитку. Будь ласка, висловіть свою думку щодо ситуацій, що стосуються діяльності організації. Уважно ознайомтесь з кожною запропонованою гіпотетичною ситуацією та оберіть одну з відповідей: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника:

№ п/п	Твердження	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Та к
1.	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2.	Багато працівників на «лінійних» або інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою доповідних записок				
3.	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4.	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (інститут, відділ). Багатьом цілі організації не відомі				

5.	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник або колеги				
6.	Панує «егоїзм відділу»				
7.	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них .				
8.	Спокійно та планомірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9.	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі.				
10.	Коли йдеться про керівництво організації або штатних керівників, використовується визначення: «Ці там, «нагорі»				
11.	Конфлікти виникають через дрібниці				
12.	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13.	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				

14.	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15.	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16.	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17.	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18.	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій або більш-менш поверхових спостережень				
19.	Багатьох працівників турбують питання, навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати.				
20.	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, робочим місяцям, не спостерігається у працівників				
21.	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток				

Обробка та аналіз отриманих даних: Для розрахунку показника «Організаційна зрілість» здійснюється підрахунок кількості знаків «+», які респонденти поставили у першій колонці (відповідь «ні») та другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+», а отже, максимальна кількість балів, яку можна отримати за цей показник, складає 21.

Програма соціально-психологічного тренінгу для формування згуртованості трудового колективу: «Калейдоскоп «Згуртованість у дії - план на майбутнє»

Програма націлена на покращення навичок роботи в команді, вирішення конфліктних ситуацій та сприяння співпраці, що сприятиме зміцненню колективної єдності, формуванню командного духу та досягненню спільних професійних цілей.

Мета: розвиток ефективної комунікації, покращення взаєморозуміння та взаємоповаги серед працівників, а також у сприяння формуванню позитивного психологічного клімату в команді.

Завдання тренінгу:

1. Розвиток командного духу:
 - створення атмосфери взаємної підтримки та співпраці;
 - вдосконалення навички роботи в команді, а саме: розподіляти ролі та вирішувати конфлікти.
2. Поліпшення комунікацій:
 - розвиток навичок ефективної комунікації, а саме: активного слухання та вираження думок;
 - зниження бар'єрів у спілкуванні.
3. Підвищення довіри серед членів колективу:
 - створення відкритого середовища для обміну думками та ідеями;
 - розвиток довіри між колегами для ефективної співпраці.
4. Вирішення конфліктів:
 - навчання учасників конструктивному вирішенню конфліктів та уникнення емоційного напруження;
5. Формування корпоративної культури:
 - розвиток спільних цінностей, норм та стандартів поведінки в колективі;

- підвищення рівня корпоративної лояльності та підтримки серед працівників.

Заняття №1. «Формування згуртованості та розвиток навичок ефективної командної взаємодії»

Мета: розвиток ефективної комунікації і соціальної взаємодії між її учасниками, розвиток умінь ефективної командної роботи, спостереження за взаємодією в групі під час виконання поставлених завдань, співпраця в колективі. створення згуртованості та єдності в колективі.

Тривалість: 3 години

Обладнання та матеріали: стільці на кожного учасника, фліпчарт, ноутбук, звукові колонки, листи паперу, додатки до заняття (картки з ребусами, Картки з літерами, картки «Пісні», аудіо запис «Релаксаційна музика»), прозора чаша, наліпки, ручки, маркери та папір, відрізки стрічки і коробки.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 15 хв.

Згуртованість команди — це не просто результат, а основа для ефективної співпраці та досягнення спільних цілей.

Хід проведення: Тренер вітає всіх присутніх, оголошує про початок тренінгу та озвучує тему. Обговорення понять, таких як група, команда, колектив, організація. Які спільні риси є у цих термінах, і чим вони відрізняються?

2. Вправа «Представлення колеги»

Мета: з'ясування взаємин у колективі.

Час проведення - 20 хв.

Хід проведення. Тренер по черзі пропонує групі представити кожного учасника, наприклад: «Віта», і запитує, що вони знають про неї (де живе, чим займається). Віта мовчки слухає і потім може доповнити чи виправити

інформацію. Якщо виникає пауза, ведучий стимулює групу запитанням: «Це все, що ви знаєте про Віту?» Потім наступний учасник отримує слово. Ведучий контролює емоційну атмосферу і взаємини в групі.

3. Вправа «Все за правилами»

Мета: створення позитивного налаштування на тренінг, прийняти правила роботи групи під час тренінгу для подальшої успішної роботи.

Час проведення - 10 хв.

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

4. Вправа «Очікування»

Мета: визначення очікувань учасників тренінгу, визначити сподівання й очікування учасників щодо заняття.

Час проведення - 15 хв.

Хід проведення. Учасники тренінгу відповідають на запитання: чому вони хочуть брати участь у тренінгу? Які дії необхідно здійснити, щоб робочий процес був ефективним? Усі відповіді учасників фіксуються на наліпках, які прикріплюємо на дошці.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

5. Вправа «Дискусія» на тему: «Що потрібно нашому колективу для згуртування»

Час проведення - 30 хв.

- Як Ви вважаєте, що допомагає або допоможе Вам згуртуватися?

- Які чинники та фактори впливають на рівень згуртованості трудового колективу?

Відповіді на запитання.

6. Вправа «Поясни»

Мета: сприяння розвитку порозуміння в групі.

Час проведення - 25 хв.

Хід проведення. На окремих листочках паперу написані слова. Кожен учасник витягує із прозорої вази завдання (певне слово, яке потрібно пояснити, не називаючи його). Коли слово «вгадане», інший учасник починає пояснювати.

(Слова: Команда, Єдність, Довіра, Співпраця, Підтримка, Мотивація, Комунікація, Інтеграція, Згода, Солідарність, Взаємодія, Лояльність, Злагода, Координація, Спільнота, Відповідальність, Гармонія, Залученість).

7. Вправа «Вгадаймо пісню»

Мета: сформувати навички взаємодії в групі.

Час проведення – 25 хв.

Хід проведення. Тренер формує дві команди. Показує картинки, команди намагаються відгадати по картинці, слова з пісні або назву пісні (картинки Додаток). Команди записують назви пісень, і оголошують по черзі.

У світі немає нічого кращого, ніж те, коли хтось в команді робить щось добре, і всі збираються навколо нього, щоб поплескати його по плечу.

Біллі Мартін

8. Вправа «Калейдоскоп»

Мета: створити атмосферу співпраці

Час проведення - 30 хв.

Матеріали: ватман, різні кольорові картинки, малюнки, фломастери, олівці, фарби, пензлики, клей. Хід проведення. Учасники сідають за загальний стіл, на якому розкладені ватман, клей, кольорові картинки, малюнки,

олівці та фарби. Кожен має вибрати картинку, яка найкраще відображає їх відчуття та бачення себе в цій групі. Після вибору, учасники прикріплюють картинку на ватман і розміщують її так, щоб продемонструвати своє місце в команді. Потім можна доповнити малюнок за допомогою фарб і кольорових олівців.

Запитання для обговорення:

Що стало для вас основним критерієм при виборі картинки?

Чи відображає розташування вашої картинки ваші справжні бажання?

Які труднощі ви відчули під час виконання вправи?

9. Вправа «Рефлексія»

Мета: оцінити тренінгове заняття та отримати повернені відгуки.

Час проведення - 20 хв.

Хід проведення. Тренер запитує учасників про їхні враження від заняття: чи виправдалися їхні очікування? Чи з'явилися нові побажання? Що вони дізналися нового під час заняття? Які емоції викликало заняття і з якими почуттями вони залишають групу?

10. Вправа «Притча»

Мета: мотивувати учасників до гармонії та шанобливого ставлення один до одного.

Молодий юнак підійшов до однієї оази і випив води, після чого звернувся до старого чоловіка, який відпочивав поруч з джерелом, і поцікавився:

Які люди живуть в цьому населеному пункті?

Старий, звернувся до юнака з зустрічним запитанням:

- А які люди проживають у твоєму рідному місті?

Юнак відповів, що це люди, які мають негативні думки і представляють себе як егоїсти.

Старий сказав, що такі самі люди знайдуться й тут.

В той самий день другий хлопчина прийшов до джерела, щоб випити води, пошашкувався та й спитав:

Які люди проживають в цьому населеному пункті?

Старий своєю чергою, звернувся до юнака з зустрічним запитанням:

- А які люди у тому місці, звідки ти прийшов?

Вони неймовірні! Чуйні і товариські! Мені дуже прикро, що я розлучився з ними.

- Тут також знайдеш таких же, - сказав старий.

Чоловік, який був присутній під час обох розмов, поставив питання:

Яким чином ти зміг запропонувати дві настільки відмінні відповіді на те ж саме запитання?

Старий дав відповідь: Кожна людина бачить лише те, що має у власному серці.

Тренер: Ми здатні створити в товаристві таке оточення, де відчуватиметься затишок, де пануватиме атмосфера гармонії та поваги.

Заняття № 2: «Самооцінка: Шлях до особистісного зростання»

Мета: Створити умови для розвитку самоусвідомлення учасників, сприяти ефективному самоаналізу та підвищенню рівня саморозкриття, що дозволить учасникам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони для досягнення особистісного та професійного розвитку.

Тривалість: 3 години

Обладнання та матеріали: стільці на кожного учасника, фліпчарт, ноутбук, звукові колонки, аркуші паперу, додатки до заняття, аудіо запис «Релаксаційна музика»), наліпки, тканина, ножиці, олівці, ручки, маркери та папір,

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 15 хв.

2. Вправа «Правила роботи»

На початку заняття коротко пояснюються правила роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

3. Вправа на знайомство «Нумо знайомитись»

Мета: знайомство учасників, створення позитивної робочої атмосфери.

Час проведення - 20 хв.

Матеріали: папір, маркери.

Хід проведення. Усі учасники мають записати свої імена у стовпчик. Після цього слід підібрати до кожної літери свого імені позитивну характеристику себе. Якщо в імені є однакові букви, необхідно підібрати різні слова для кожної з них.

Запитання для обговорення:

- Яким чином ця вправа впливає на ваше власне ставлення до себе?
- Чи з легкістю вдалося озирнутися на свої позитивні риси?
- Чому важливо для кожної людини зауважувати свої потужні сторони?

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

4. Міні-лекція: «Самооцінка: Шлях до особистісного зростання»

Сьогодні ми з вами будемо говорити про дуже важливу та цікаву тему – самооцінку. Це поняття, яке є основою для нашого розвитку, як особистісного, так і професійного. Самооцінка – це наша здатність об'єктивно оцінювати себе, свої можливості, сильні та слабкі сторони. Вона визначає, як ми сприймаємо себе в різних ситуаціях та як реагуємо на виклики навколишнього світу. Самооцінка впливає на наші рішення,

стосунки з іншими людьми, і навіть на те, як ми ставимося до власних досягнень та невдач. Високий рівень самооцінки дозволяє нам впевнено рухатися вперед, не боятися труднощів і бути більш відкритими до змін. Низька самооцінка, навпаки, може стати бар'єром на шляху до успіху, бо змушує сумніватися в собі та уникати нових можливостей.

5. Вправа « Інший ракурс»

Мета: розвивати взаємну повагу та підтримку в групі, сприяти усвідомленню сильних сторін кожного учасника, а також зміцнювати командний дух і згуртованість колективу через позитивне підкріплення та взаємне визнання. Час проведення - 25 хв.

Матеріали: папір, маркери, ручки.

Хід проведення.

На аркушах (з попередньої вправи на знайомство «Нумо знайомитись») написано ім'я кожного учасника і позитивні характеристики. Кожен учасник має на зворотному боці аркуша записати, що він цінує в людині, ім'я якої йому потрапило.

Питання для подальшого обговорення після виконання вправи:

Як ви почувалися, коли отримали позитивні відгуки від своїх колег?

Чи було для вас щось нове або несподіване у відгуках про себе?

Як це впливає на ваше розуміння власних сильних сторін?

Як ви вважаєте, чому важливо визнавати сильні сторони інших людей у колективі?

6. Вправа « Яка я квітка?»

Мета: сприяти вивченню почуттів, розвитку міжособистісних навичок і відносин, а також зміцненню самооцінки і впевненості в собі.

Час проведення: 25 хв.

Обладнання: ватман, папір А4, , олівці, фломастери, маркери, ножиці, клей.

Арт-терапія є потужним засобом, який використовується для корекції

психологічного стану.

Хід проведення:

Пропонується намалювати себе у вигляді квітки, опираючись на власні відчуття та емоції. Далі учасники вирізають її та умовно прикрашають квітами «Галявину» (тканина). Після створення Галявини проводимо обговорення.

Питання для обговорення:

- Які емоції та почуття у Вас виникали під час створення малюнку?
- Чому Ви розмістили квітку саме в цьому місці ватману?
- Чи взаємодіють квіти між собою?
- Чи подобається Вам створена Галявина?

7. Вправа «Хто я? Мої сильні та слабкі сторони».

1) Вправа «Сонячний промінь».

Мета: пізнання та усвідомлення своїх позитивних якостей характеру.

Час проведення: 30 хв.

Хід проведення. Учасникам пропонується на малюнках сонечка зазначити на його променях 5 позитивних якостей.

Обговорення:

Чи було важко встановити риси характеру?

Чому так?

Тренер зазначає: «Похваліть себе». «Критика знищує внутрішню силу, тоді як похвала укріплює її».

2) Вправа «Самоаналіз»

Мета: навчитися об'єктивно оцінювати свої власні якості; усвідомлювати свої слабкі сторони; розвивати адекватну самооцінку.

Кожен учасник отримує малюнок з сніговими кульками, на якому записує свої негативні якості – «мінуси», і зачитує їх вголос.

Обговорення:

Які проблеми у вас виникли під час виконання вправи?

Тренер: Приймайте свої слабкості. Признайте, що вони є вашою реакцією на певну потребу, і наразі ви намагаєтеся знайти новий, конструктивний спосіб її задовольнити. З любов'ю попрощайтеся з негативними звичками минулого. Залиште позаду свої недоліки, використовуючи теплі та ніжні промені вашого серця, які можуть знищити весь негатив.

Учасникам пропонується малюнок з сніговими кульками (негативні якості) накрити малюнком, на якому зображене сонечко, а на його промінчиках написані позитивні якості.

Цитата: «Не бійтеся виправляти свої помилки» — Конфуцій.

8. Міні лекція «Коли ти займаєшся чимось для...».

Коли ти робиш добрі справи для інших, а не тільки для себе, це приносить несподівану перевагу — чудовий настрій і почуття задоволення від себе.

Учасники об'єднуються з тим, хто перебуває зліва від нього, та демонструють пантомімою одну невелику добру справу, яка може швидко підняти самооцінку (наприклад, підтримати в освоєнні нового мобільного телефону).

Теми для обговорення:

Які причини підвищення самооцінки?

Чому люди вчиняють добрі справи для оточуючих?

9. Вправа «Рефлексія»

Мета: оцінити тренінгове заняття та отримати повернені відгуки.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення. Тренер запитує учасників про їхні враження від заняття: чи виправдалися їхні очікування? Чи з'явилися нові побажання? Що вони дізналися нового під час заняття? Які емоції викликало заняття і з якими почуттями вони залишають групу?

Заняття № 3 «Конфлікт як можливість: управління конфліктами в команді»

Частина I.

Мета: підвищити обізнаність учасників щодо природи конфлікту, його впливу на робочий процес та навчити ефективним технікам управління конфліктом для створення здорового і продуктивного робочого середовища.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 7 хв.

2. Вправа «Привітання Усмішка»

Мета: створення позитивного настрою та сприяння налаштуванню учасників на співпрацю в групі.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Учасники стають у коло, кожен учасник бере долоні перед собою, створюючи віртуальний простір для «усмішки». Перший учасник дивиться на того, кого хоче привітати, і передає йому усмішку, при цьому вимовляючи ім'я цієї особи. Той, хто отримує усмішку, посміхається у відповідь і передає свою усмішку наступному учаснику, називаючи його ім'я.

3. Вправа «Правила роботи»

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

4. Вправа «Мозковий штурм: Що таке конфлікт?»

Мета: Оцінити розуміння працівниками поняття «конфлікт» та зібрати різноманітні думки і асоціації на цю тему.

Час: 25 хвилин

Хід проведення: Тренер пояснює учасникам, що мета цієї вправи - поділитися своїми думками, асоціаціями та розумінням слова «конфлікт». Всі ідеї будуть записані для подальшого аналізу.

Спільне обговорення ключових моментів конфлікту: його природу, причини та наслідки. Таким чином, учасники краще усвідомлюють, що таке конфлікт і як це поняття може розумітися в різних контекстах.

5. Міні-лекція « Конфлікт»

Конфлікт - це явище, яке виникає через протиріччя між людьми, обумовлені їхніми різними потребами, інтересами, цілями або переконаннями. Він включає кілька основних параметрів: предмет конфлікту, об'єкт, суб'єкти, ситуація, інцидент та структура. Конфлікт починається тоді, коли одна сторона відчуває загрозу своїм інтересам через дії іншої.

Конфліктна ситуація - це накопичені суперечності між сторонами, що можуть призвести до протистояння.

Суб'єкти конфлікту - це учасники, чиї інтереси порушені, а об'єкт конфлікту - це те, за що сторони борються.

Конфлікт - це протистояння, де кожна сторона прагне домогтися свого, заважаючи іншій. Предмет конфлікту - це об'єктивна проблема, яка стає причиною розбрату.

6. Вправа «Війна сірників»

Мета: Показати розвиток конфлікту на різних стадіях, допомогти учасникам зрозуміти динаміку конфліктних ситуацій.

Час: 30 хвилин

Перегляд мультфільму «Війна сірників»

<https://www.youtube.com/watch?v=WkCii1BBdwQ>

Обговорення:

Які ознаки конфлікту можна помітити в цій ситуації?

Яка справжня причина виникнення конфлікту?

Як би ви оцінювали цей конфлікт: як конструктивний або деструктивний?

Чи була можливість зупинити або вирішити конфлікт на якомусь етапі?

Якщо так, то як це можна було б зробити? Якщо ні, чому?

7. Міні-лекція «Стилі вирішення конфліктів»

1) Стиль конкуренції

Людина, яка використовує цей стиль, активно відстоює свої інтереси, не бажаючи співпраці з іншими, наполягає на своєму рішенні, навіть якщо це означає відсутність компромісу.

2) Стиль ухилення

Людина, яка обирає цей стиль, намагається уникнути конфлікту або не відстоює свою позицію.

3) Стиль пристосування

Цей стиль використовує людина, яка готова поступитися і віддати перевагу інтересам іншої сторони. Він доцільний, коли результат важливий для іншої сторони, а для вас — менш важливий.

4) Стиль співпраці

Людина, яка використовує стиль співпраці, активно шукає рішення, яке влаштує обидві сторони, і готова до конструктивного діалогу

5) Стиль компромісу

У цьому стилі сторони готові частково задовольнити бажання один одного, обираючи середній варіант. Цей стиль є готовністю до поступок.

8. Вправа в групах: «Методи вирішення конфліктних ситуацій»

Мета: відпрацювати різні способи вирішення конфліктних ситуацій, зрозуміти, як кожен метод впливає на результат для учасників конфлікту.

Час проведення: 30 хв.

Хід проведення: Учасників об'єднують на 5 груп.

Кожна група отримує один із п'яти методів вирішення конфлікту, які вони повинні продемонструвати через змодельовану ситуацію.

Учасники повинні створити ситуацію, в якій буде використано один з методів, і придумати кінцевий результат. Кожна група представить свою ситуацію іншим групам.

Методи вирішення конфліктів:

1) Компроміс

Ситуація: Два колеги не можуть домовитись, який підхід до роботи буде ефективнішим. Один вважає, що треба більше працювати з новими технологіями, інший — що необхідно триматися традиційних методів. Вони вирішують частково застосувати обидва підходи, поступившись у деяких аспектах.

Результат: Оскільки обидві сторони зробили поступки, вони досягли середнього варіанту, хоча жодна не отримала повного задоволення своїх вимог.

2) Ухилення

Ситуація: Два працівники з різних відділів не можуть погодитися щодо термінів виконання важливого проєкту. Один із працівників намагається уникнути конфлікту, не висловлюючи свою позицію і ігноруючи проблему.

Результат: Оскільки проблема не була вирішена, конфлікт залишився невирішеним, що призвело до непорозуміння і затримок у роботі.

3) Пристосування

Ситуація: Вчитель та студент мають розбіжності щодо вимог до виконання завдання. Студент погоджується з усіма умовами вчителя, навіть якщо це не зовсім відповідає його власним поглядам, просто щоб уникнути конфлікту.

Результат: Студент отримав бажаний результат, але внутрішньо він не задоволений, оскільки не мав змоги висловити свою точку зору і погодився на чужу думку.

4) Конкуренція

Ситуація: Два керівники відділів змагаються за фінансування на новий проект. Кожен намагається переконати керівництво, що його відділ має пріоритет. Вони використовують усі свої сили для того, щоб перемогти, незважаючи на те, що один із них програє.

Результат: Один із керівників виграє, отримуючи бажане фінансування, але в іншого виникають непорозуміння та обурення через несправедливість.

5) Співпраця

Ситуація: Два менеджери з різних відділів мають протилежні ідеї щодо оптимізації роботи. Вони вирішують разом створити план, який поєднає їхні підходи і врахує інтереси обох сторін.

Результат: Оскільки обидва менеджери працюють разом, результат виявляється значно ефективнішим, ніж кожен окремо міг би досягти. Обидві сторони задоволені, оскільки разом вони досягли кращого результату, а конфлікт був вирішений конструктивно.

Ця вправа допомагає учасникам зрозуміти, які стратегії вирішення конфліктів найбільш ефективні для підтримки гармонійних взаємин у колективі.

9. Вправа «Рефлексія»

Мета: дізнатися, що працівники взяли для себе із проведеного заняття.

Час: 25 хв.

Хід вправи:

Питання для рефлексії:

Як змінилось ваше розуміння конфліктів після цього заняття?

Як ви могли б застосувати отримані знання на робочому місці або в особистому житті?

Які емоції виникли у вас під час обговорення конфліктних ситуацій?

Чи змінилися ваші уявлення про те, як можна ефективно вирішувати конфлікти?

Заняття 3

Частина II.

Мета: підвищити обізнаність учасників щодо природи конфлікту, його впливу на робочий процес та навчити ефективним технікам управління конфліктом для створення здорового і продуктивного робочого середовища.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 7 хв.

2. Вправа «Привітання Усмішка»

Мета: створення позитивного настрою та сприяння налаштуванню учасників на співпрацю в групі.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Учасники стають у коло, кожен учасник бере долоні перед собою, створюючи віртуальний простір для «усмішки». Перший учасник дивиться на того, кого хоче привітати, і передає йому усмішку, при цьому вимовляючи ім'я цієї особи. Той, хто отримує усмішку, посміхається у відповідь і передає свою усмішку наступному учаснику, називаючи його ім'я.

3. Вправа «Правила роботи»

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.

5. Тут і зараз.

6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

Тренер: Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — це процес різкого загострення суперечностей, що призводить до сутички двох або більше сторін. У такій ситуації кожен із учасників прагне вирішити проблему, що має для нього особисту значущість, виражаючи протилежні цілі, інтереси та погляди.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

4. Вправа «Конфлікт у коробці»

Мета: Визначити проблему та знайти конструктивне вирішення.

Час проведення: 30 хв.

Хід проведення: Підготовлені картки з описом конфліктних ситуацій.

Кожна картка описує типову конфліктну ситуацію:

Картка 1. Конфлікт між керівником і підлеглим

Картка 2. Конфлікт між вчителем і батьками учня

Картка 3. Конфлікт між двома учнями

Картка 4. Конфлікт між колегами

Учасники по черзі пропонують, як можна вирішити конфлікт. Важливо, щоб кожен вислухав усі пропозиції та вибрав найкраще вирішення.

5. Вправа «Чарівні слова»

Мета: покращити комунікаційні навички в конфліктних ситуаціях.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Створено список фраз, які можуть допомогти вирішити конфлікт, наприклад: «Мені здається, ми можемо знайти спільне рішення», «Я розумію твою точку зору, нумо разом подумаємо, як вирішити цю проблему», «Я готовий вислухати твої аргументи», «Я бачу, що ми маємо різні погляди, нумо спробуємо знайти компроміс» і т.д.

Учасники отримують картки з конфліктними ситуаціями (наприклад, «Співробітник не виконує свої обов'язки», «Учень не слухається вчителя» «Співробітник постійно запізнюється на роботу», «Колега не ділиться інформацією, яка потрібна для виконання завдання, «Співробітник часто перебиває під час обговорень», «Учні ведуть себе некоректно на групових заняттях», «Колега завжди запізнюється з поданням звітів»).

Кожен учасник по черзі повинен використати одну з фраз у відповідній ситуації, намагаючись деескалацію конфлікту і знайти рішення.

Після виконання вправи обговорення.

7. Вправа «Рефлексія»

Мета: дізнатися, що працівники взяли для себе із проведеного заняття.

Час: 20 хв.

Хід вправи:

Питання для рефлексії:

Як змінилось ваше розуміння конфліктів після цього заняття?

Як ви могли б застосувати отримані знання на робочому місці або в особистому житті?

Які емоції виникли у вас під час обговорення конфліктних ситуацій?

Чи змінилися ваші уявлення про те, як можна ефективно вирішувати конфлікти?

Заняття 4 «Воркшоп з розвитку комунікаційних навичок»

Мета: поліпшення навичок ефективної комунікації у команді, сприяння розвитку співпраці та розв'язання конфліктів.

Час: 3 години

Матеріали: ситуації для рольових ігор; аркуші для записів і планування рішень; картки з питаннями для обговорення.

1. ВСТУПНА ЧАСТИНА

Час проведення: 8 хв.

Привітання учасників та коротка презентація теми та мети воркшопу.

Пояснення важливості ефективної комунікації для команди та організації.

2. Міні-лекція: Важливість ефективної комунікації для команди та організації

Ефективна комунікація є основою успішної роботи будь-якої команди та організації. Вона забезпечує ясність і зрозумілість у передачі інформації, що

допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів. Ключовими аспектами ефективної комунікації є відкритість, активне слухання та вміння чітко висловлювати свої думки.

Для команди це означає: поліпшення співпраці, зміцнення взаємодовіри, прискорення процесу прийняття рішень.

Ефективна комунікація сприяє: поліпшенню взаємодії з колегами, оптимізації внутрішніх процесів, покращенню мотивації та залучення співробітників до процесів організації.

Таким чином, ефективна комунікація є важливим чинником для досягнення успіху як на рівні команди, так і на рівні організації загалом.

3. Вправа «Привітання з емоцією»

Мета: Покращення комунікаційних навичок, створення позитивної атмосфери, розвиток емпатії та вміння передавати емоції через невербальне спілкування.

Час проведення: 15 хв.

Хід проведення: Учасники стають у коло. Кожен по черзі підходить до іншого учасника та вітається з ним, виражаючи певну емоцію через невербальні засоби (усмішка, жести, міміка, тон голосу). Учасники повинні здогадатися, яку емоцію передав той, хто вітається.

Питання для обговорення:

Як вам вдалося виразити емоцію через невербальне спілкування?

Що було складним під час виконання вправи?

Як ця вправа може допомогти у поліпшенні комунікації в реальному

житті?

Які емоції ви відчували, коли бачили емоційні привітання інших учасників?

4. Вправа «Правила роботи»

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

5. Вправа «Активне слухання»

Мета: розвивати навички активного слухання та уникати непорозумінь.

Час проведення: 30 хв.

Хід проведення: Учасники діляться на пари. Один з учасників розповідає історію чи ситуацію, а інший — уважно слухає, не перебиваючи. Потім слухач має переповідати почуте, використовуючи власні слова, щоб перевірити, чи правильно зрозумів співрозмовника.

Питання для обговорення: Як вам було важко не перебивати співрозмовника? Що допомогло вам краще зрозуміти історію?

6. Вправа «За ким ми повторюємо»

Мета: розвиток уміння спостерігати за діями інших, покращення комунікації та взаєморозуміння в колективі, підвищення здатності до співпраці, а також зміцнення довіри між учасниками через спільне виконання завдання.

Час проведення - 20 хв.

Хід проведення. Один з учасників виходить з кімнати, формується коло, обирається один учасник «КСЕРОКС», який буде показувати певні рухи, решта учасників мають слідувати йому та повторювати його дії. «КСЕРОКС» змінює рухи, інші, сліdkують за ним, і теж копіюють нові рухи. Учасник, повертається в кімнату, йому потрібно шляхом спостереження відрізнити та вгадати особу, яка показує рухи й називається «КСЕРОКС».

10. Міні-лекція: Розвиток навичок конструктивного обговорення

Конструктивне обговорення — це процес, у якому учасники обміну думками взаємодіють таким чином, що сприяють досягненню порозуміння і вирішенню конфліктів або питань. Важливо розуміти, що конструктивне обговорення не полягає в тому, щоб «перемогти» опонента, а в тому, щоб знайти спільне рішення чи прийти до компромісу.

Основні принципи конструктивного обговорення:

1. Слухати активно.
2. Висловлювання без агресії.
3. Запитання для уточнення.
4. Контролюйте емоції.
5. Будьте відкриті до інших точок зору.
6. Шукайте рішення, а не винних.

Конструктивне обговорення — це ключ до ефективної комунікації в команді, досягнення порозуміння та вирішення конфліктів. Завдяки цим навичкам можна створити атмосферу взаємоповаги та підтримки, що сприятиме розвитку колективу та кожного його члена.

8. Вправа «Пошук рішення в групі»

Мета: розвивати навички конструктивного обговорення і прийняття рішень, слухати думки інших і будувати консенсус.

Час проведення: 25 хв.

Хід проведення: Учасники працюють у групах, кожній дається завдання

або ситуація, яку потрібно вирішити (наприклад, розробка стратегії для покращення взаємодії в команді). Кожен учасник пропонує своє рішення, після чого група разом обирає найкраще.

Питання для обговорення: Які методи допомогли вам прийти до консенсусу в групі?

9. Вправа «Ділова гра: Спільна задача»

Мета: покращити навички співпраці та комунікації в умовах групової роботи.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Учасники працюють у командах для вирішення конкретної задачі (наприклад, організувати великий захід або провести відкритий урок). Завдання вимагає співпраці та комунікації між учасниками для досягнення спільної мети.

Питання для обговорення: Як ви погоджували свої дії в команді? Які труднощі виникли під час виконання завдання?

10. Підсумки та обговорення

Час проведення: 20 хв.

Обговорення результатів вправ.

Підсумок: Які ключові навички комунікації вдалося покращити?

Рекомендації щодо подальших кроків для покращення комунікаційних навичок в повсякденному житті.

1. Практикуйте активне слухання
2. Відкритість і чесність
3. Розвивайте емпатію
4. Зворотний зв'язок
5. Практика

Ці прості кроки допоможуть покращити комунікаційні навички та сприятимуть здоровим взаємодіям у повсякденному житті.

Заняття 5 «Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі: ключ

до ефективної роботи та згуртованості»

Мета: формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі через розвиток комунікативних навичок, згуртованості серед працівників, що сприяє загальному розвитку колективу.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 7 хв.

Соціально-психологічний клімат в організації визначає якість міжособистісних відносин серед співробітників і виявляється як комплекс психологічних факторів, що або підтримують або заважають продуктивній спільній діяльності та особистісному розвитку. Від нього залежить не лише продуктивність праці, а й загальний розвиток колективу, оскільки він визначає рівень взаємодії між працівниками та їхню здатність до досягнення спільних цілей. Оскільки соціально-психологічний клімат відображає психологічні резерви та соціальний розвиток групи, його удосконалення сприяє покращенню організації роботи і робочих умов. Це, в свою чергу, відкриває можливості для розвитку виробництва та підвищення соціальних факторів в структурі організації.

2. Вправа «Привітання Усмішка»

Мета: створення позитивного настрою та сприяння налаштуванню учасників на співпрацю в колективі.

Час проведення: 15 хв.

Хід проведення: Учасники стають у коло, кожен учасник бере долоні перед собою, створюючи віртуальний простір для «усмішки». Перший учасник дивиться на того, кого хоче привітати, і передає йому усмішку, при цьому вимовляючи ім'я цієї особи. Той, хто отримує усмішку, посміхається у відповідь і передає свою усмішку наступному учаснику, називаючи його

ім'я.

3. Вправа «Правила роботи»

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

4. Вправа «Зроби комплімент»

Мета: забезпечити рівень активності учасників тренінгу та створити позитивний настрій на роботу.

Час проведення - 20 хв.

Комплімент - це не просто хвала, це приємні слова, які складаються з трохи перебільшених позитивних характеристик людини. Вони виявляють емоційне ставлення до особистості, висловлюють бажання наслідувати, проявляють вдячність і прагнення досягти подібних успіхів.

Хід проведення: учасник має сказати комплімент іншому учаснику.

5. Вправа «Мотузочка»

Мета: розвиток комунікаційних навичок, лідерських якостей, згуртованості та співпраці.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Для гри потрібно зв'язати кінці мотузки, утворивши кільце. Учасники формують коло та тримають мотузку обома руками, не розплющуючи очі. Завдання: побудувати фігури, не розплющуючи очей і не випускаючи мотузки.

Тренер: Згуртованість колективу — це поняття, що відображає особливості міжособистісних відносин у групі, єдність цінностей, цілей та мотивів діяльності в рамках спільної роботи. Дружні взаємодії як під час роботи, так і поза її межами, співпраця та взаємодопомога сприяють створенню здорового соціально-психологічного клімату.

6. Дискусія : «Вплив психологічного клімату на ефективність роботи команди: як створити позитивну атмосферу для досягнення спільних цілей»

Що таке психологічний клімат і як він впливає на продуктивність команди?

Як негативний психологічний клімат може позначатися на взаємодії та досягненнях команди?

Які фактори сприяють створенню здорового психологічний клімат в команді?

Як індивідуальні відносини, комунікація та лідерство можуть впливати на атмосферу в колективі?

Які стратегії та практики допомагають підтримувати позитивну атмосферу та запобігати конфліктам?

7. Вправа «Круг позитиву»

Мета: створення позитивного соціально-психологічного клімату.

Час проведення: 20 хв.

Хід проведення: Учасники по черзі кажуть щось позитивне про людину, яка сидить поряд. Це може бути щось, що вони цінують у цій особі, будь-яка позитивна характеристика чи вміння. Вправа дозволяє створити атмосферу підтримки та визнання.

8. Вправа « Притча»

«Сад і дерева»

В одному маленькому селищі був сад, який належав великому селянину. Цей сад був дуже красивий: дерева в ньому давали рясний урожай, а квіти

завжди були яскравими і ароматними. Однак сад не був однотипним — кожне дерево і квітка мали свої особливості: одні дерева були більші, інші менші, деякі цвіли в різний час, а деякі не приносили плоди, але були гарними. Проте, всі рослини росли разом і створювали чудову гармонію.

Одного разу селянин запросив до себе мудрого старця, щоб той оцінив стан його саду. Старець уважно оглянув сад і сказав:

- Ти маєш чудовий сад, але зверни увагу, що іноді дерева між собою не розуміють один одного. Деякі з них намагаються заблокувати сонце для інших, а деякі вважають, що вони найкращі, тому намагаються затінити все навколо. Це створює певний конфлікт, який може зашкодити всьому саду.

Селянин здивовано запитав: «А що ж нам робити?»

Старець відповів:

- Ти повинен навчити дерева й квіти слухати одне одного, підтримувати один одного і створювати гармонію у саду. Якщо кожен буде працювати на благо всіх, сад стане ще більш красивим і здоровим. Усі рослини мають своє місце і свою роль, але вони повинні працювати разом для досягнення єдиної мети — гармонії й процвітання.

Питання для обговорення:

Як у цій притчі сад є метафорою для трудового колективу?

Що, на вашу думку, символізує конфлікти між деревами у саду? Як це можна перенести на реальні ситуації в колективі? Чому важливо створювати гармонію у колективі? Як це впливає на психологічний клімат? Як можна сприяти більшій підтримці та взаєморозумінню? Які заходи можна прийняти для зміцнення психологічного клімату в команді?

9. Вправа «Рефлексія»

Мета: оцінити тренінгове заняття та отримати повернені відгуки.

Час проведення: 20 хв. Хід проведення. Тренер запитує учасників про їхні враження від заняття: чи справдилися їхні очікування? Що вони дізналися

нового під час заняття?

Заняття 6 «Гармонійне середовище - запорука успішної трудової діяльності»

Мета: підвищення рівня згуртованості колективу та розвиток ефективної комунікації і соціальної взаємодії між її учасниками, розвиток умінь ефективної командної роботи та згуртованості.

Тривалість: 3 години

Обладнання та матеріали: стільці на кожного учасника, фліпчарт, ноутбук, звукові колонки, листи паперу, додатки до заняття (картки з ребусами, аудіо запис «Релаксаційна музика»), прозора чаша, наліпки, ручки, маркери та папір.

I. ВСТУПНА ЧАСТИНА.

1. Вступ

Мета: інформувати учасників щодо змісту тренінгу.

Час проведення - 8 хв.

Той, хто уявляє, що може обійтися без інших людей - дуже помиляється, а той, хто уявляє, що інші не можуть обійтися без нього - помиляється ще більше.

Франсуа де Ларошфуко

2. Вправа «Привітання Усмішка»

Мета: створення позитивного настрою та сприяння налаштуванню учасників на співпрацю в колективі.

Час проведення: 15 хв.

Хід проведення: Кожен учасник бере долоні перед собою, створюючи віртуальний простір для «усмішки». Перший учасник дивиться на того, кого хоче привітати, і передає йому усмішку, при цьому вимовляючи ім'я цієї особи. Той, хто отримує усмішку, посміхається у відповідь і передає свою усмішку наступному учаснику, називаючи його ім'я.

3. Вправа «Правила роботи»

Оголошення правил роботи.

1. Щирість і відкритість.
2. Відповідальність під час обговорення.
3. Конфіденційність.
4. Повага до інших.
5. Тут і зараз.
6. Активна участь.

Ці правила допоможуть створити комфортне та ефективне середовище для роботи та взаємодії в групі.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

4. Вправа «Картки»

Мета: розподіл учасників на команди.

Матеріали: картки з різними зображеннями (квіти, фрукти, дерева, тварини).

Час проведення - 15 хв

Хід проведення: Перед початком заняття роздайте кожному учаснику по одній картки з різними малюнками (наприклад, квіти, фрукти, дерева, тварини), кількість карток повинна відповідати кількості учасників.

Коли потрібно поділити учасників на команди, розділюємо їх відповідно до малюнка на їхніх картках.

5. Вправа «Засели будиночок»

Мета: виявити, як учасники розуміють поняття «колектив» та обмінятися досвідом.

Час проведення - 25 хв

Матеріали: зображення «будиночок», ручки, олівці.

Хід проведення: Кожній групі пропонується завдання створити «будиночок» і заселити його:

Фундамент - своє уявлення про те, що таке колектив;

Основна частина, цеглинки – це форми та методи роботи, спрямовані на

згуртування колективу.

Вікно - чинники, які підбивають згуртованість команди.

Відкриті двері - чинники, які сприяють поліпшенню психологічної атмосфери в команді.

Сонечко – якості педагога, що сприяють ефективній діяльності в команді.

Хмарки – щось, що заважає ефективній взаємодії колективі.

Дах - навести приклади, що Ви робите для формування згуртованості.

6. Міні-лекція: Згуртованість

Що таке згуртованість?

Згуртованість — це стійке єднання людей навколо спільних цінностей, цілей і прагнень. Важливо відзначити, що згуртованість сприяє формуванню позитивної атмосфери в команді, підвищує мотивацію і забезпечує

ефективне вирішення проблем.

Що таке співпраця?

Співпраця — це процес взаємодії, в якому люди об'єднують свої ресурси, навички та ідеї, щоб досягти спільної мети; це активний обмін знаннями, підтримка і конструктивне вирішення конфліктів.

Чому згуртованість важлива? (збільшення ефективності; вирішення складних проблем; підвищення морального духу; розвиток навичок)

Як розвивати згуртованість в команді? (чітке визначення спільних цілей; комунікація; залучення кожного члена; підтримка і взаємодопомога; визнання досягнень і зусиль).

Згуртованість — це стан єдності та тісної взаємодії між членами групи або колективу, коли вони об'єднані спільною метою, цінностями та прагненнями.

7. Вправа «Друкарська машинка»

Мета: сприяння розвитку порозуміння в групі.

Час проведення - 15 хв.

Хід проведення. Тренер загадує учасникам певне слово. Для цього «Літери Абетки», які утворюють текст, розподіляються поміж учасниками групи. Кожен гравець отримує одну або декілька літер абетки (всі літери повинні бути поділені). Потрібно висловити слово якнайшвидше. Коли слово «надрукується», всі одночасно плескають в долоні. (Слова: КОМАНДА, ЗГУРТОВАНІСТЬ, ЄДНІСТЬ, ПОВАГА, ДОВІРА, СПІВПРАЦЯ).

8. Вправа «Ребуси»

Мета: розвиток навичок командної роботи.

Час проведення - 20 хв.

Хід проведення. Учасники формують дві команди. Ведучий надає командам картки з ребусами. Командам потрібно розгадати цитати, зашифровані в ребусах та оголосити результати.

9. Вправа «Спільна діяльність».

Мета: розвиток навичок співпраці, діяти скоординовано та уникати ситуацій, коли кожен прагне взяти все на себе.

Час: 25 хвилин.

Хід проведення: Всі учасники формують пари та беруться за руки. Отже, тримаючись за руки, в них залишаються вільні руки (у одного з партнерів - ліва, а у іншого - права), щоб пакувати подарунки: обгорнути їх яскравим папером і потім перев'язати стрічкою. Це справжнє змагання на координацію дій, оперативність виконання та, безумовно, якість кінцевого результату.

10. Вправа «Малювання за описом»

Мета: розвиток вміння працювати в команді, уважно слухати та точно передавати інформацію через творчий процес.

Час проведення: 25 хв.

Хід проведення: Розділіть учасників на дві команди (кожна команда отримає свій опис для малюнка, який вони повинні створити). Обидві команди мають створити картину, керуючись своїм описом, щоб вони в

результаті виглядали подібно, навіть якщо опис буде відрізнятися.

Після завершення роботи порівняйте малюнки двох команд, оцініть, наскільки схожими вони вийшли, незважаючи на різні описи.

Завдання 1.

Опис для команди 1:

«Осінній ліс. Древа з жовтими і червоними листками. Внизу серед трави ростуть великі гриби, а між деревами видно невеликий струмок. На горизонті стоїть будиночок з димом, що виходить із димаря. На небі летять кілька птахів, а сонце починає заходити, створюючи золотисте світло»

Опис для команди 2:

«Осінь. Ліс, в якому древа покрилися жовтими і червоними листям. Між деревами протікає маленький струмок. З одного боку видно невеликий будинок з димом, що виходить із димаря. В небі кілька птахів летять у далечінь, а сонце, що заходить, освітлює землю теплим, золотистим світлом»

Обговорення: Порівняйте малюнки обох команд, обговоріть, наскільки вони схожі, попри те, що команди отримали різні описи.

З'ясуйте, чи вдалося кожній команді правильно інтерпретувати наданий опис і передати це в малюнку.

11. Вправа «Рефлексія»

Мета: оцінити тренінгове заняття та отримати повернені відгуки.

Час проведення: 15 хв.

Хід проведення. Тренер просить учасників підійти до дошки й зняти свої наліпки, на яких вони записали свої очікування від тренінгу. Учасники висловлюють очікування від заняття, розповідають про свої враження.

12. Вправа «Притча»

Притча про палиці

Один мудрець попросив своїх учнів принести йому кілька палиць. Він дав кожному з них одну палицю і попросив зламати її. Учні без зусиль зламали

палиці. Потім мудрець дав кожному по п'ять палиць і сказав:

- Тепер зламайте їх. Учні намагалися, але не змогли. Тоді мудрець сказав:

- Як палиці, так і ви. Окремо ви слабкі, але разом ви — непереможні.

Мораль: Згуртованість та співпраця роблять нас сильнішими і дозволяють долати труднощі.

Заняття 7 «Підбиття підсумків тренінгу»

Мета: підбиття підсумків тренінгу спрямоване на закріплення основних знань та вмінь, які учасники здобули під час тренінгу, а також на сприяння рефлексії, щоб учасники могли з'ясувати, як реалізувати отримані знання у повсякденному житті та в професійній діяльності.

Час проведення 30 хв.

Слова тренера: «Дякую всім за активну участь і увагу! Ми спільно розглянули ключові моменти, пов'язані з конфліктами та їх вирішенням у команді. Разом ми проаналізували різні підходи до вирішення конфліктів та з'ясували, яким чином здоровий психоемоційний клімат може слугувати основою для ефективної діяльності. Кожен з вас здобув нові інструменти для покращення комунікації в команді та вирішення конфліктних ситуацій. Пам'ятайте, що ваш стиль взаємодії, ставлення та готовність до співпраці можуть змінити ситуацію. Бажаю вам успіхів у налагодженні гармонійних відносин у вашій команді та професійному розвитку!

Цей тренінг є лише початком вашого шляху до розвитку. Продовжуйте вдосконалювати практично отримані навички і не забувайте, що кожен ваш крок сприяє покращенню психологічного клімату в команді

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРЕНІНГУ

Назва тренінгу _____

Шановні учасники тренінгу! Будь ласка, надайте свої відповіді на запитання в анкеті. Ваша думка має велике значення для нас. Ваші коментарі стануть корисними і підвищать ефективність нашої спільної

роботи. Усі Ваші ідеї, побажання будуть враховані при розробці програми та подальших дій.

Дякуємо за вашу співпрацю!

1. Як ви оцінюєте важливість теми тренінгу для себе?

А) Важлива Б) Важко відповісти В) Не важлива

2. Ви відкрили для себе щось нове?

А) Да Б) Ні

3. Якщо так, то що конкретно? _____

4. Чи зможете ви використовувати набуті знання на практиці?

А) Так Б) Можливо В) Ні

5. Оцініть кількість поданого матеріалу:

А) Недостатньо Б) Задовільно В) Достатньо

6. Як ви оцінюєте свій рівень комфорту під час тренінгу?

Оцініть на шкалі від 0 до 10: 0 _____ 10

7. Наскільки важко вам було засвоїти матеріал?

А) Просто Б) Важко

8. Як ви оцінюєте роботу тренера?

Вкажіть оцінку на шкалі від 0 до 10: 0 _____ 10

9. Що б Ви рекомендували змінити в тренінгу? _____

10. Що саме вас вразило під час тренінгу? _____

Дата _____