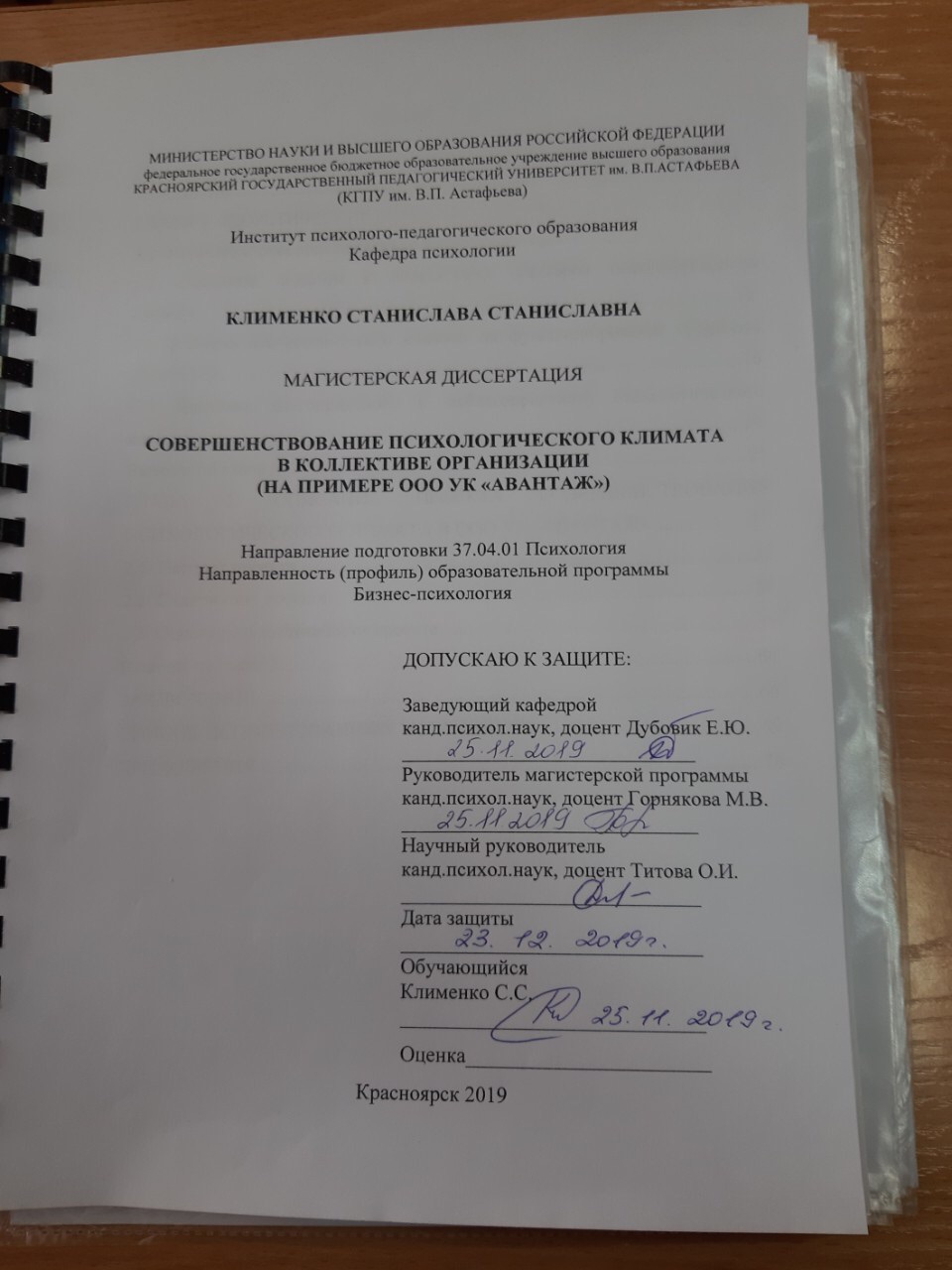
****

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc27602224)

[Глава 1. Теоретические основы проекта 7](#_Toc27602225)

[1.1. Характеристика понятия «психологический климат» 7](#_Toc27602226)

[1.2. Основные подходы к определению факторов психологического климата…………………………………………………………………………...12](#_Toc27602227)

[1.3. Влияние психологического климата на функционирование трудового коллектива 16](#_Toc27602228)

[1.4. Признаки благоприятного и неблагоприятного психологического климата…………………………………………………………………………...19](#_Toc27602229)

[Выводы по главе 1 25](#_Toc27602230)

[Глава 2. Описание проекта совершенствования психологического климата в ООО УК «Авантаж» 27](#_Toc27602231)

[2.1. Паспорт проекта 27](#_Toc27602232)

[2.2. Содержание проекта 30](#_Toc27602233)

[2.3. Оценка результативности проекта 50](#_Toc27602236)

[Выводы по главе 2 59](#_Toc27602237)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 61](#_Toc27602238)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 64](#_Toc27602239)

[ПРИЛОЖЕНИЯ 71](#_Toc27602240)

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях функционирования организаций усиливаются связи между отдельными людьми, характер человеческой деятельности становится более коллективным, подчеркивается важность создания в коллективах атмосферы трудового поиска, взаимного уважения и требовательности, в связи с чем особую актуальность приобретает проблема психологического климата в коллективе. Психологический климат трудового коллектива в современных исследованиях все чаще выступает как фактор продуктивности и качества труда, как условие стимулирования профессионального развития личности работника, использования ее потенциала в трудовом процессе.

Понятие «психологический климат» в социально-психологической науке рассматривается с точки зрения различных аспектов: изучаются его типы, компоненты, факторы, возможности диагностики и коррекции. Однако не существует универсальной модели формирования благоприятного психологического климата, переложение которой на практику обеспечивало бы комфортное сосуществование всех работников друг с другом, максимальную результативность их профессиональной деятельности, эффективное функционирование организации в целом. В связи с этим в условиях конкретной организации будет выстраиваться своя модель совершенствования благоприятного психологического климата, построенная на результатах оценки его актуального состояния, анализа деятельности организации и целей ее функционирования.

В ходе анализа нами выделены противоречия:

* между высокой конкуренцией организаций в современном обществе и определением факторов их эффективного функционирования;
* между признанием значимости психологического климата как фактора эффективности труда коллектива и отсутствием единых представлений о модели его создания в конкретной организации;
* между необходимостью управления социально-психологическим климатом организации и отсутствием мероприятий для регулирования и реализации данного процесса в большинстве современных отечественных организаций.

Проблема исследования в соответствии с противоречиями звучит следующим образом: «Каковы способы развития психологического климата в конкретном трудовом коллективе?».

Объект исследования: психологический климат.

Предмет исследования: развитие межличностных отношений как способ совершенствования психологического климата в трудовом коллективе.

Цель исследования: разработать способы совершенствования психологического климата в трудовом коллективе (на примере ООО «УК Авантаж»).

Достижение поставленной цели осуществлялось посредством решения задач исследования.

1. Изучить различные подходы к определению содержания понятия «психологический климат в трудовом коллективе».

2. Определить влияние психологического климата на трудовую деятельность работников.

3. Организовать и провести эмпирическое исследование психологического климата в коллективе ООО «УК Авантаж».

4. Разработать и апробировать программу совершенствования психологического климата в коллективе ООО «УК Авантаж» через развитие межличностных отношений сотрудников, оценить ее эффективность.

Гипотеза исследования данной работы следующая: Совершенствование психологического климата в коллективе ООО «УК Авантаж» возможно через развитие межличностных отношений сотрудников: развитие навыков эффективного общения, формирование конфликтологической компетенции, развитие неформальных взаимоотношений внутри коллектива, повышение удовлетворенности трудом (в частности, отношениями с коллегами).

Методами исследования выступили следующие группы методов.

1. Теоретические методы (анализ, синтез, обобщение литературы по проблеме совершенствования психологического климата в трудовом коллективе).

2. Эмпирические методы (беседа, наблюдение, анкетирование, методики психологической диагностики).

3. Методы количественного и качественного анализа результатов.

В исследовании были использованы такие методики психологической диагностики психологического климата в коллективе, как методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру), методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест), методика «Интегральная удовлетворенность трудом», методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна.

Методологическую основу исследования составили:

* теоретические исследования психологического климата Г.М. Андреевой, В.В. Бойко, Н.С. Мансурова, Б.Д. Парыгина, Л.Г. Почебут, В.М. Шепеля и др.;
* представления о благополучии / неблагополучии психологического климата В.А. Ильина, М.Ю. Кондратьева, Л.Г. Почебут и др.;
* исследования факторов психологического климата В.И. Маслова, А.В. Морозова, В.И. Петрушина, Л.Г. Почебут и др.

Выборка исследования: 24 сотрудника ООО «УК Авантаж».

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в предпринятой попытке систематизации теоретических подходов к определению содержания понятия «психологический климат», определения его влияния на результативность функционирования организации. Данные теоретические обобщения расширяют представление о психологическом климате коллектива как факторе эффективного развития организации.

Практическая значимость исследования определена прикладным характером результатов проведенного исследования, отражающим систему работы по совершенствованию психологического климата трудового коллектива ООО «УК Авантаж». Материалы исследования могут быть использованы руководством аналогичных организаций при разработке мероприятий по совершенствованию психологического климата трудового коллектива.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертационного исследования составил 82 страницы текста (без приложений), проиллюстрированного 17 рисунками и 19 таблицами.

# Глава 1. Теоретические основы проекта

## 1.1. Характеристика понятия «психологический климат»

Понятие «психологический климат», исследуемое множеством отраслей психолого-педагогических, социальных и пр. наук, имеет синонимы: «социально-психологический климат», «психологический микроклимат» «психологическая атмосфера» и т.д. Применительно к трудовому коллективу иногда используют и понятия «производственный» или «организационный» климат. В большинстве случаев эти понятия употребляются примерно в идентичном смысле, что, однако, не исключает значительной вариативности в конкретных определениях, в различных подходах. Мы в данном исследовании будем использовать понятия «психологический климат» и «социально-психологический климат».

В научной литературе представлено большое количество определений термина «психологический климат»: в отечественной науке данное понятие впервые был использовано Н.С. Мансуровым, который занимался изучением производственных коллективов. Впоследствии содержание данного понятие было раскрыто В.М. Шепелем, который определял психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей [63]. Исследователь имел интересное представление о климатических зонах как компонентах климата отношений между людьми, которые отражены на рисунке 1 [63]:

Климат отношений людей (В.М. Шепель)

Социальный климат

Моральный климат

Психологический климат

Рисунок 1. Компоненты климата отношений людей (по В.М. Шепелю)

Под социальным климатом (понимается то, насколько в данной общности людей осознаны цели и задачи, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Моральный климат определяется принятыми в данной группе моральными ценностями. Психологический климат, наиболее интересный для нашего исследования, представляется теми неофициальными отношениями, которые складываются между работниками, находящимися между собой в непосредственном контакте. Психологический климат является, по своей сути, микроклиматом; зона его действия существенно локальнее в сравнении с социальным и моральным климатом [52; 63].

Наиболее часто используется формулировка «социально-психологический климат». Г.М. Андреева определяет социально-психологический климат как «общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее настроение, удовлетворенность, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень совмещения официальных и неофициальных структур организации» [2]. Л.Г. Почебут определяет социально-психологический климат как «состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния» [52, с. 130]. А.Л. Свенцицкий предлагает такое определение: социально-психологический климат группы представляет собой состояние групповой психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы [54, с. 227]. В него включаются эмоциональные и интеллектуальные характеристика, в частности, установки, настроения, чувства, мнения членов группы как отдельных элементов социально-психологического климата. Определения психологического климата обнаруживаются и во многих современных научных статьях.

1. Социально-психологический климат – это «интегральная и динамическая характеристика межличностных отношений в коллективе, отражающая преобладающие настроения, мысли, ценностно-смысловые ориентации и модели поведения членов коллектива» [37, с. 115].

2. Социально-психологический климат – это «система сложившихся в трудовом коллективе межличностных отношений между его членами» [8, с. 92].

3. Социально-психологический климат – это «качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе...» [40].

4. Социально-психологический климат – это «устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности» [28, с. 87].

5. Социально-психологический климат – это «преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу» [1].

6. Социально-психологический климат – это специфическая система межличностных отношений, которая определяет психологическое и социальное самочувствие каждого работника в процессе осуществления трудовой деятельности [61].

Структура психологического климата, как мы отметили в последнем определении данного понятия, условно подразделяется на две составляющие, представленные на рисунке 2:

Структура психологического климата

Отношение субъектов взаимодействия друг к другу

Отношение субъектов взаимодействия к труду

Рисунок 2. Компоненты психологического климата

Отношения субъектов взаимодействия дифференцируются на отношения по горизонтали (отношение друг к другу) и по вертикали (иерархия соподчинения). Горизонталь и вертикаль отношений прослеживает не только отношения, регламентированные должностными инструкциями и функциональными обязанностями, но и эмоциональный компонент, который формируется благодаря психическим особенностям каждого отдельного субъекта взаимодействия, его способности к эмпатии, аттракции, перцептивным компонентам общения и другие [55].

Наличие разнообразия синонимов понятия «психологический климат» является следствием различных исследовательских подходов к изучению психологического климата. В научной литературе представлены такие основные подходы к пониманию природы психологического климата.

1. Психологический климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Такого понимания придерживаются Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов и пр. Социально-психологический климат при таком подходе понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Один из представителей такого подхода Е.С. Кузьмин так определяет понятие «социально-психологический климат»: это такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации [52].

2. Второй подход к исследованию социально-психологического климата его сущностной характеристикой выделяет общий эмоционально-психологический настрой. Представители такого подхода – это А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин: социально-психологический климат здесь – это настроение группы людей [52].

3. Третий подход так трактует социально-психологический климат: с ним связан стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом (таково мнение В.М. Шепель, В.А. Покровского, Б.Д. Парыгина [63]). Формирование социально-психологического климата сопровождается формированием системы межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

4. Четвертый подход к исследованию социально-психологического климата понимает под последним климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций. Создателями такого подхода являются В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган [52].

На наш взгляд, данные подходы во многом различаются из-за того, что одни исследователи рассматривают социально-психологический климат с социальной стороны, другие – с психологической стороны, третьи – пытаются найти среднее понимание.

Для раскрытия содержания понятия «психологический климат» важно понимать, что существует два его уровня [52].

1. Статический, относительно постоянный уровень – определяется устойчивыми взаимоотношениями членов коллектива, их интересом к работе и коллегам по труду. На данном уровне психологический климат достаточно устойчив и стабилен: «однажды сформировавшись, он способен долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается организация» [52, с. 129].

2. Динамический, меняющийся, колеблющийся уровень – определяется каждодневным настроев сотрудников в процессе работы, их психологическим настроением. Иногда в данном аспекте употребляется понятие «психологическая атмосфера» – она более неустойчива и ситуативна, менее осознаваема людьми.

Итак, представления исследователей о психологическом климате разнообразны: его рассматривают как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания; как общий эмоционально-психологический настрой, как стиль взаимоотношений людей, как социально-психологическую совместимость людей – членов коллектива. Мы, вслед за Г.М. Андреевой, под психологическим климатом будем понимать общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее настроение, удовлетворенность, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень совмещения официальных и неофициальных структур организации.

## 1.2. Основные подходы к определению факторов психологического климата

Предметом анализа психологов становятся и факторы формирования психологического климата. Выделяют две большие группы таких факторов.

1. Факторы макросреды, определяемые как общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей [52, с. 130–131]:

* общественно-политическая ситуация в стране: насколько ясны и четки политические и экономические программы, реализующиеся в стране, каково доверие к правительству и пр.;
* экономическая ситуация в обществе: соблюдается ли баланс между уровнями технического и социального развития;
* уровень жизни населения: соблюдается ли баланс между заработной платой и уровнем цен, какова потребительская способность населения;
* организация жизни населения: как организована система бытового и медицинского обслуживания;
* социально-демографические факторы: насколько удовлетворены потребности общества и производства в трудовых ресурсах;
* региональные факторы: каков уровень экономического и технического развития региона;
* этнические факторы: происходят ли межэтнические конфликты и пр.

2. Факторы микросреды, определяемые как материальное и духовное окружение личности в организации. Они могут быть объективными (комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в конкретной организации) и субъективными, социально-психологическими (формальная и неформальная структура) [52, с. 131].

На факторах микросреды мы остановим свое внимание более подробно, поскольку они связаны с психологией организации, а также поддаются управлению, коррекции. Факторы психологического климата, относящиеся к микросреде, мы определяем те организационные и психологические условия жизнедеятельности члена коллектива, которые влияют на формирование общепсихологического климата. В научной литературе обозначаются различные представления о факторах психологического климата в трудовом коллективе – так, психологический климат зависим от того [28; 40; 45; 49; 64]:

* каковы индивидуально-психологические качества как руководителя организации, так и их подчиненных (В.И. Петрушин, в данном контексте, индивидуальными особенностями личности считал принципиальность, общительность, дисциплинированность, ответственность, культуру поведения, активность во взаимоотношениях – их выраженность у трудового коллектива будет положительно влияние на формирование психологического климата [49]), насколько члены коллектива профессионально компетентны;
* насколько психологически совместимы члены трудового коллектива (В.И. Маслов говорит об эффекте сочетания отмеченных ранее качеств личности [40]: совпадают ли их темпераменты, направленности деятельности, психологические качества и пр. в трудовой деятельности), сработанны ли они, насколько хорошо выстроены эмоциональные связи между ними (понимают, сочувствую, сопереживают ли они друг другу);
* успешны ли работники в профессиональной деятельности, удовлетворены ли они своим трудом, местом работы, местом в трудовом коллективе и пр.;
* понимают ли работнику общую цель деятельности, совпадают ли общие цели с целями места, где они работают;
* какой стиль управления коллективом был избран администрацией в целом, конкретно руководителем организации, какие методы взаимодействия с подчиненными используются, каково отношение руководителей к своим подчиненным, какая социальная дистанция выстраивается между администрацией и коллективом;
* как выстроены коммуникации между руководством и подчиненными, является ли коллектива информированным (так, отсутствие полной или наличие неточной информации, скорость ее донесения коллективу, ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации конкретной организации);
* как выстроена система оплаты труда, существует ли система поощрения, стимулирования, адекватно ли оценивается труд работника, признаются ли результаты его деятельности не только администрацией, но и коллективом в целом;
* как организованы условия труда, как оборудованы рабочие места, как организована «производственная (рабочая) ситуация» (А.В. Морозов [45]).

Учитывая тот фактор, что психологический климат организации определяется характером межличностных отношений членов коллектива, отметим, что на его формирование оказывают влияние и такие факторы, как пол, возраст, национальность, свойства темперамента, состояние здоровья, специфика профессии, опыт общения с людьми и некоторые личностные характеристики [8].

Совокупность перечисленных факторов и составляет психологический климат в трудовом коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками требуют их формирования. Следовательно, администрация организации должна разработать и применить меры для эффективного управления социально-психологическим климатом.

Знание факторов формирования психологического климата в трудовом коллективе видится нам крайне важным: понимание того, что его формирует, может определять меры и сущность управленческого воздействия на его компоненты. Иначе говоря, понимая, что влияет на формирование психологического климата в коллективе, мы сможем им управлять.

Создание психологического климата видится нам крайне важной задачей руководителя, психологических и кадровых служб организации: «… хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий менеджеров. Он представляет собой итог систематической психологической работы с членами группы, осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между менеджерами и сотрудниками» [52, с. 127]. Создание и/или совершенствование благоприятного психологического климата трудового коллектива предполагает использование следующих инструментов:

* формирование коллектива организации с учетом психологической совместимости работников;
* грамотный подбор руководителей подразделений, их своевременное обучение, аттестационные мероприятия;
* необходимое соотношение руководителей и подчиненных (на одного руководителя от пяти до семи подчиненных);
* своевременный подбор сотрудников на свободные вакансии, а также отсутствие переизбытка персонала;
* поддержка и оказание доверия опытным и активным сотрудникам, которые являются неформальными лидерами и пользуются уважением среди других членов коллектива;
* предотвращение и своевременное разрешение конфликтных ситуаций;
* формирование основных составляющих социально-психологического климата – поведенческих норм, общегрупповых ценностей, ожиданий.

Таким образом, факторы формирования социально-психологического климата разнообразны – могут быть сгруппированы в блоки факторов макросреды и факторов микросреды (которые, в свою очередь, могут быть объективными и субъективными). Знание факторов социально-психологического климата делает возможность деятельность по управлению им (созданием / совершенствованием).

## 1.3. Влияние психологического климата на функционирование трудового коллектива

Благоприятный социально-психологический климат в производственном коллективе является одним из важнейших условий успешного его функционирования, профессиональной деятельности в целом. Трудовой коллектив с положительным социально-психологическим климатом отличается благоприятной морально-психологической атмосферой, дружелюбием, чувством долга и ответственности, взаимной требовательностью. В коллективах с благоприятным психологическим климатом обнаруживаются достаточно высокие показатели продуктивности их работы и качества продукции. Особенно отчетливым является влияние социально-психологического климата в производственной группе на стабильность и текучесть кадров. Соответственно, неблагоприятный психологический климат становится катализатором развития общей неудовлетворенности другими производственными факторами. Благоприятный психологический климат способен сыграть роль компенсаторного фактора, смягчить общую неудовлетворенность [19].

Анализ литературы по проблеме влияния благоприятного психологического климата на процесс и результат труда позволил выявить такие влияния [31; 51]:

* положительное влияние на выработку, принятие и осуществление совместных решений, на достижение эффективности совместной деятельности работников;
* повышение производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом;
* выполнение функции показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, мер психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;
* перестройка человека, формирование его новых возможностей и проявление потенциальных.

Удовлетворенность трудом – это одна из важных характеристик благотворного влияния социально-психологического климата. Удовлетворенность трудом отражается в профессиональной деятельности работника в ряде характеристик [15; 39].

1. Сотрудник организации относится к исполнению своих должностных обязанностей ответственно, с высоким уровнем самоотдачи и увлеченности.

2. Сотрудник организации готов прилагать определенные дополнительные усилия, например, в исполнении текущих обязанностей, либо при выполнении работы сверхурочно.

3. Сотрудник организации демонстрирует удовлетворенность своей работой и не предполагает изменять место работы.

4. Сотрудник организации склонен проявлять инициативу.

5. Сотрудник организации является отзывчивым на инновационные мероприятия, и принимает их с энтузиазмом.

Влияние неблагоприятного психологического климата на профессиональную деятельность работников, соответственно, будет негативным: он будет создавать разобщение сотрудников, неблагоприятные отношения между отдельными работниками, между группами, между руководителем и подчиненными, может стать причиной развития профессиональных деформаций – например, профессионального выгорания и пр.

Психологический климат влияет на возникновение разного рода профессиональных деформаций личности работника: например, в сфере социономических профессий (профессий типа «человек-человек») это может быть профессиональное выгорание. Это влияние обусловлено тем фактом, что именно в процессе реализации человека в профессии формируется отношение человека к труду, отношение человека к своим сослуживцам и в итоге складывается отношение к себе. В связи с этим важным становится измерение параметров социально-психологического климата.

Диагностика состояния психологического климата в трудовом коллективе возможна при проведении комплексного обследования работников организации, а также их руководства через методы опроса, тестирования, анкетирования, включенного наблюдения и интерпретации полученных данных. Наиболее информативными, по мнению И.Е. Смирновой, являются выявленные результаты по улучшению или ухудшению взаимоотношений между сотрудниками, уважение друг к другу, взаимопомощь, взаимопонимание и т.д. [55]. Для косвенного выявления характеристик психологического микроклимата необходимо выяснять, что может мешать или помогать трудиться с большей отдачей и повышать эффективность труда, которая предполагает множество вариантов ответов, в том числе и собственное мнение опрашиваемого трудового коллектива.

Психологический климат наиболее репрезентативно могут демонстрировать данные, отражающие влияние на трудовое поведение, как мотивация сотрудников в профессиональной деятельности. Оценка частоты возникающих конфликтов и анализ их причин позволяет изменить параметры социально-психологического климата в сторону улучшения психологического статуса каждого из работников и корректировать процесс эмоционального выгорания.

Для диагностики социально-психологического климата также необходимо измерить степень удовлетворенности собственной профессиональной деятельностью и деятельностью всей организации.

Мы можем сделать вывод о том, что диагностика социально-психологического климата в трудовом коллективе имеет многопрофильный характер. Для расширенной диагностики следует применять комплекс методик и процедур, позволяющих наиболее полно составить картину неблагополучия в коллективе. Арсенал современных методик диагностики очень широк – среди них наиболее популярны различные опросники.

Таким образом, влияние психологического климата на профессиональную деятельность работников многомерно: на производительность труда, на удовлетворенность работников трудом и коллективом, на их психологическое здоровье, на раскрытие потенциала работников, развитие их возможностей.

## 1.4. Признаки благоприятного и неблагоприятного психологического климата

Психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным. Чертами благоприятного психологического климата в трудовом коллективе считают такие черты [44; 52].

1. Преобладание бодрого, жизнерадостного тона взаимоотношений между работниками, оптимизма в настроении; построение отношений на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; преобладание в отношениях одобрения, поддержки, а высказывание критики осуществляется с добрыми пожеланиями (речь идет о развивающей критике). Энтузиазм как производная не только общения участников группы друг с другом в процессе достижения общей цели, но и проявление полного взаимопроникновения интересов группы и личности, уверенности и убежденности в высокой ценности действий группы и каждой личности.

2. Наличие норм справедливого и уважительного отношения ко всем членам трудового коллективе.

3. Ценность таких черт личности, как принципиальность, честность, трудолюбие.

4. Активность работников, быстрый отклик на необходимость сделать полезное дело.

5. Сопереживание и искреннее участие работников при успехах и неуспехах коллег.

6. Взаимное расположение, понимание, сотрудничество в отношениях между группами в организации.

7. Эмоциональное единение в трудных для организации моментах, открытость группы, ее стремление сотрудничать с другими группами.

Также к признакам благоприятного психологического климата можно отнести [61]:

* высокий уровень информированности работников, занятых совместным трудом, о целях и задачах;
* сформированные стабильные отношения и коммуникации между участниками социальной группы;
* способность работников к конструктивному разрешению возникающих межличностных конфликтов;
* высокий уровень творческой активности участников группы;
* развитая групповая эмоциональная идентификация;
* осознание работниками ответственности за успехи и неудачи в процессе осуществления совместной деятельности;
* высокий уровень социально-психологической сплоченности и профессиональной сработанности.

Отмеченную сработанность М.Ю. Кондратьев и В.А. Ильин считают важным условием благоприятного психологического климата [32]. Профессиональная срабатываемость представляет уникальный эффект взаимодействия личностей, который позволяет добиваться высокой результативности совместной работы и удовлетворенности трудом и коллегами. Основными признаками срабатываемости в группе выступают [61]:

* высокая продуктивность работников;
* точность и согласованность действий;
* благоприятные межличностные отношения в рабочей группе;
* надежность выполняемой работы;
* быстрота овладения новыми совместными действиями и стабильность их выполнения.

Соответственно, признаками неблагоприятного психологического климата можно считать такие признаки.

1. Преобладание подавленного настроения, пессимизма, наличие конфликтности и агрессивности, антипатий людей друг к другу, присутствие соперничества; проявление отрицательного отношения к более близкому общению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, нетерпимость к мнению других.

2. Отсутствие норм справедливости и равенства, разделение на «привилегированных» и «пренебрегаемых», презрительное отношение к более слабым, высмеивание их, враждебность по отношению к новичкам.

3. Отсутствие ценности таких черт личности, как принципиальность, честность, трудолюбие.

4. Инертность, пассивность членов коллектива, стремление обособиться от остальных, наличие интереса только к собственным делам, отсутствие стремления добиться высоких результатов в труде.

5. Равнодушие работников при успехах и неуспехах коллег, возможна и нездоровая зависть, злорадство.

6. Конфликтные отношения между группами в организации.

7. Неспособность к объединению в трудных для организации моментах, ссоры, взаимные обвинения; закрытость группы, отсутствие стремления сотрудничать с другими группами.

В благоприятном психологическом климате каждый человек испытывает состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, своим руководителем, работой, ее процессом и результатами. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями внутри организации, с руководителем, содержанием труда. Таким образом, важным показателем характера психологического климата является удовлетворенность – взаимоотношениями с коллегами и руководителем, статусом, содержанием труда, его оплатой и пр. Соответственно сказанному выделяют факторы удовлетворенности человека работой, отраженные на рисунке 3 [52].

Удовлетво-ренность

человека

работой

Характер труда

Размер заработной платы

Престиж профессии

Перспективы повышения квалификации

Специфические особенности и условия работы: месторасположение, наличие друзей среди коллег в организации, удобный режим работы, уважаемый руководитель

Сопутствующие возможности в работе (интересные встречи, поездки), возможность узнать и научиться новому

Рисунок 3. Факторы удовлетворенности человека работой

Итак, обозначим более четко показатели психологического климата в организации [52].

1. Удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда.

2. Удовлетворенность взаимоотношения с коллегами и руководителем.

3. Удовлетворенность системой морального и материального стимулирования.

4. Стиль руководства организацией.

5. Отношение работников к работе, коллегам, руководителю.

6. Установки и ценностные ориентации работников.

7. Трудовая и общественная активность работников.

8. Уровень конфликтности сотрудников (причины конфликтов, их напряженность, направленность, типы, скорость и качество разрешения).

9. Реальная и потенциальная текучесть кадров.

10. Профессиональная подготовка персонала.

Также показателем и фактором благоприятного или неблагоприятного климата в трудовом коллективе можно считать совместимость его членов (социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий согласованность действий ее членов в условиях совместной деятельности и отсутствие конфронтации в общении [35, с. 352]). Выделяют различные виды совместимости [36].

1. Психофизиологическая совместимость: в ее основе лежит взаимодействие особенностей темперамента, потребностей индивидов.

2. Психологическая совместимость: в ее основе лежит взаимодействие характеров, интеллектов, мотивов поведения.

3. Социально-психологическая совместимость: в ее основе лежит согласование социальных ролей, интересов, ценностных ориентации участников.

4. Социально-идеологическая совместимость: в ее основе лежит общность идеологических ценностей, сходство социальных установок (по интенсивности и направленности) относительно возможных фактов действительности, связанных с реализацией этнических, классовых и конфессиональных интересов.

Между этими видами совместимости нет четких границ, хотя, безусловно, крайние уровни совместимости, например, физиологический, социально-психологический и социально-идеологический климат, имеют очевидные различия.

Таким образом, психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным. Критериями различий между ними выступают эмоциональная атмосфера внутри коллектива, его открытость / закрытость, групповые нормы, активность / инертность его участников, характер коммуникаций по горизонтали и по вертикали, информированность членов коллектива и пр.

# Выводы по главе 1

Теоретический анализ по проблеме психологического климата трудового коллектива позволил сделать такие выводы.

1. Психологический климат – это общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее настроение, удовлетворенность, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень совмещения официальных и неофициальных структур организации.

2. Выделяют различные подходы к теоретическому исследованию социально-психологического климата:

* социально-психологический климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания;
* социально-психологический климат как общий эмоционально-психологический настрой;
* социально-психологический климат как стиль взаимоотношений людей;
* социально-психологический климат как социально-психологическая совместимость людей – членов коллектива.

3. Факторы формирования социально-психологического климата многобразны – они могут быть сгруппированы в блоки факторов макросреды и факторов микросреды (которые, в свою очередь, могут быть объективными и субъективными). Знание факторов социально-психологического климата делает возможность деятельность по управлению им (созданием / совершенствованием).

4. Влияние психологического климата на профессиональную деятельность работников многомерно: на производительность труда, на удовлетворенность работников трудом и коллективом, на их психологическое здоровье, на раскрытие потенциала работников, развитие их возможностей.

5. Психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным. Критериями различий между ними выступают эмоциональная атмосфера внутри коллектива, его открытость / закрытость, групповые нормы, активность / инертность его участников, характер коммуникаций по горизонтали и по вертикали, информированность членов коллектива и пр.

Психологический микроклимат влияет на возникновение разного рода профессиональных деформаций личности работника, в связи чем является важным измерение параметров социально-психологического климата. Диагностика состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе возможна при проведении комплексного обследования работников организации, а также их руководство через различные методы.

# Глава 2. Описание проекта совершенствования психологического климата в ООО УК «Авантаж»

## 2.1. Паспорт проекта

Область практики: проект совершенствования психологического климата реализуется в области управления человеческими ресурсами на предприятии.

Проблема совершенствования психологического климата будет решаться в условиях ООО УК «Авантаж» по адресному запросу руководителя организации. Данная организация занимается обслуживанием жилищного фонда, в частности – содержанием и обслуживанием многоквартирных жилых домов в микрорайоне Северный г. Красноярска. ООО УК «Авантаж» обслуживает восемь многоквартирных домов, в которых более двух тысяч квартир. В обязанности ООО УК «Авантаж» входят: уборка, ремонт подъездов, вывоз мусора, начисление квартирной оплаты за содержание общего имущества, обслуживание и уборка лифтов, уборка и ремонт дворовой территории, посадка цветов во дворах, посадка, обрезка деревьев, кустарников, размещение информации в подъездах, содержание и ремонт подвального и чердачного оборудования, установка и ремонт малых архитектурных форм во дворах, заключение договоров с нежилыми помещениями и провайдерами, работа с должниками, представительство в суде, организация и проведение праздников для жителей, собраний и пр.

Руководитель отметил такие индикаторы неблагоприятного психологического климата.

1. Конфликты между сотрудниками ООО УК «Авантаж».

2. Негативные отзывы о работе сотрудников ООО УК «Авантаж» в социальных сетях.

3. Текучесть кадров.

Характеристика целевой группы: в штате ООО УК «Авантаж» на момент проведения проектного исследования находилось 24 человека: директор, главный бухгалтер, экономист, главный инженер, инженер, юристы, инспектор по работе с населением, диспетчер, паспортист, слесари, электрик, дворники, уборщицы. Коллектив разнороден по полу: 14 женщин, 10 мужчин.

Место реализации: ООО УК «Авантаж». Адрес: г. Красноярск, ул. Водопьянова, 7а.

Цель проекта: совершенствование психологического климата в коллективе ООО «УК Авантаж».

Определены такие задачи проекта.

1. Развитие навыков эффективного общения, формирование конфликтологической компетенции.

2. Развитие неформальных взаимоотношений внутри коллектива.

3. Повышение удовлетворенности трудом.

Ресурсное обеспечение представлено:

* человеческими и организационными ресурсами (руководитель организации, его содействие, возможность принятия управленческих решений);
* информационными ресурсами (материалы для подготовки тренинговых встреч, составления памятки, разработки рекомендаций и пр.);
* материальными ресурсами (обеспечение места проведения и материала для реализации групповой работы);
* финансовыми ресурсами (выделение финансовых средств на реализацию психологических мер совершенствования психологического климата организации).

Ожидаемые результаты связаны с улучшением психологического климата в трудовом коллективе ООО УК «Авантаж», что будет выражаться в:

* уменьшении количества конфликтов как внутри коллектива, так и между сотрудниками организации и ее клиентами;
* повышении эффективности общения;
* улучшении взаимоотношений сотрудников организации;
* повышении удовлетворенности трудом сотрудников организации.

Методы измерения:

* наблюдение за профессиональной деятельностью сотрудников, беседа, анкетирование;
* методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру);
* методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест);
* методика «Интегральная удовлетворенность трудом»;
* методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна.

Календарный план реализации проекта представлен в таблице 1.

Таблица 1

Календарный план реализации проекта совершенствования психологического климата посредством развития межличностных отношений в коллективе ООО УК «Авантаж»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Ответственный | Сроки |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП | | | |
| 1 | Анализ запроса руководителя ООО УК «Авантаж», беседа. | Психолог | 2 дня |
| 2 | Предпроектное исследование: психологического климата трудового коллектива ООО УК «Авантаж» (психологическая диагностика, беседа, анкетирование). | Психолог, руководитель | 2 недели |
| 3 | Определение наиболее значимых проблем психологического климата трудового коллектива ООО УК «Авантаж». | Психолог | 2 дня |
| 4 | Разработка решений проблем психологического климата трудового коллектива ООО УК «Авантаж». | Психолог | 2 недели |
| ОСНОВНОЙ ЭТАП | | | |
| 5 | Подготовка и проведение тренинга формирования эффективного общения. | Психолог | 2 дня |
| 6 | Презентация и внедрение в работу памятки культуры взаимоотношений. | Психолог | 2 дня |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Подготовка и проведение тренинга, направленных на улучшение взаимоотношений в коллективе – в т.ч. и неформальных, его сплочение. | Психолог | 2 дня |
| 8 | Реализация предлагаемых организационных мер для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж». | Психолог, руководитель, сотрудники | 5 недель |
|  | | | |
| 9 | Оценка результативности проекта. | Психолог, руководитель | 2 недели |
| 10 | Разработка предложений по дальнейшему совершенствованию психологического климата в ООО «УК Авантаж». | Психолог, руководитель | 3 дня |

Таким образом, реализация проекта совершенствования психологического климата в ООО УК «Авантаж» 12 недель (3 месяца).

## 2.2. Содержание проекта

Совершенствование психологического климата в организации немыслимо без его оценки, диагностики. Принимаемые психологические меры должны учитывать результаты такой оценки. Нами было организовано и проведено предпроектное исследование психологического климата в ООО УК «Авантаж».

На первом этапе оценки состояния социально-психологического климата в организации были организованы наблюдение за профессиональной деятельностью ее сотрудников и беседы с ними. Акцент был сделан на частоте конфликтов между сотрудниками ООО УК «Авантаж», которые как признак неблагополучия социально-психологического климата отмечала руководитель организации.

Результаты наблюдения (фиксации количества конфликтов) представлены в таблице 2.

Таблица 2

Наблюдение за конфликтами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип конфликта | Количество за 1 неделю наблюдения | Количество за 2 неделю наблюдения |
| Конфликты между сотрудниками | 9 | 11 |
| Конфликты между сотрудниками и клиентами | 5 | 7 |

Можно сделать выводы об относительной частоте конфликтов в профессиональной деятельности сотрудников ООО УК «Авантаж»: при этом конфликты происходят не только между работниками, но и между сотрудниками и клиентами. Беседы с сотрудниками показали, что наличие конфликтов негативно сказывается на имидже организации: клиенты могут оставлять негативные отзывы об ее работе, и это вызывает предубеждение по отношению к управляющей компании.

Было проведено анкетирование, нацеленное на определение удовлетворенности трудом сотрудников ООО УК «Авантаж». Бланк анкеты прилагается (Приложение А). Анкетирование дало следующие результаты.

1. Сотрудники чаще использовали негативные характеристики трудового коллектива («разобщенный», «каждый сам за себя», «недружный», «конфликтный» и др.), чем нейтральные («обычный», «как и везде», «каждый выполняет свою работу» и др.) и положительные («дружный», «неравнодушный» и др.).

2. Сотрудники на вопрос об общей удовлетворенности работой чаще выбирают вариант «нет» (54 % опрошенных), чуть реже – «да, но хотелось бы внести в некоторые рабочие моменты изменения» (33 %); категоричные ответы встречаются значимо реже: «да» – 4 %, «нет» – 9 %.

3. Наибольшую удовлетворенность у опрошенных вызывают «отношение с руководством» и «обеспечение рабочего места всем необходимым», а наименьшую – «отношения с коллективом», «наличие обычаев и традиций в организации», «возможность профессионального саморазвития», «отношение к инициативным работникам», «система поощрения лучших сотрудников». Распределение ответов респондентов о факторах удовлетворенности трудом представлено в таблице 3.

Таблица 3

Распределение ответов респондентов на вопрос № 3 анкеты удовлетворенности трудом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Да | Нет |
| Отношения с коллективом | 33 % | 67% |
| Отношения с руководством | 75 % | 25 % |
| Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) | 53% | 47% |
| Обеспечение рабочего места всем необходимым | 67 % | 33 % |
| Наличие обычаев и традиций в организации | 17 % | 83 % |
| Возможность профессионального саморазвития | 25 % | 75% |
| Отношение к инициативным работникам | 21% | 79 % |
| Система поощрения лучших сотрудников | 12 % | 88% |

4. Вопрос о системе морального стимулирования в организации у сотрудников вызвал затруднения: им было дано пояснение о понятии, а также предложено расширить представление о нем, познакомившись с некоторыми его формами в вопросе № 5. Ответы респондентов распределились следующим образом: 21 % опрошенных заявили о наличии системы морального стимулирования в организации и собственном удовлетворении ею, 50 % опрошенных также говорили о наличии системы морального стимулирования в организации и при этом неудовлетворении ею, 29 % опрошенных считают, что система морального стимулирования в организации отсутствует.

5. Наиболее эффективными формами морального стимулирования труда опрошенные считают: «присвоение звания "Лучший работник"» – 47 %, «ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя» – 33 %, «ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании» – 25 %.

Было организовано диагностическое исследование особенностей социально-психологического климата в трудовом коллективе. В диагностических целях были отобраны следующие методики:

* методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру),
* методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест),
* методика «Интегральная удовлетворенность трудом»;
* методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна.

Дадим характеристику выбранным методикам исследования.

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Филлеру): цель методики заключается в оценке психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что является условием повышения ее надежности.

Методика является бланковой. Респонденты оценивают по восьмибалльной шкале 10 пар характеристик психологической атмосферы в трудовом коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

2. Методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест): цель методики заключается в диагностике психологического климата в малой производственной группе. Методика позволяет сделать общую оценку климата в коллективе, выявить негативные факторы, мешающие работе, и их причины.

Методика является бланковой; в ней представлено две колонки с противоположными по смыслу суждениями, касающимися параметра психологического климата первичного коллектива. В левой колонке представлены суждения, соответствующие признакам благоприятного психологического климата, в правой – антипод каждого суждения.

Подсчет результатов осуществляется суммированием отмеченных баллов. Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов:

* высокая благоприятность психологического климата – показатели в диапазоне 42–65 баллов;
* средняя благоприятность психологического климата – 31–41 балл;
* незначительная благоприятность психологического климата – 20–30 баллов.
* неблагоприятный психологический климат – менее 20 баллов.

3. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов): целью методики является диагностика удовлетворенности трудом как показателя психологического климата в коллективе. Удовлетворенность трудом является интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе. В удовлетворенность трудом включены оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Методика является бланковой; включает в себя 18 вопросов с тремя вариантами ответа. Соответствие утверждений и показателей удовлетворенности трудом представлено в таблице 4.

Таблица 4

Ключ к методике «Интегральная удовлетворенность трудом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Составляющие удовлетворенности трудом | Утверждения | Максимальный балл |
| Интерес к работе | 1, 6, 12 | 6 |
| Удовлетворенность достижениями в работе | 2, 7 | 4 |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками | 3, 8, 14 | 6 |
| Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 10, 15, 17 | 6 |
| Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 5, 11 | 4 |
| Предпочтение выполняемой работы высокому заработку | 4, 16 | 4 |
| Удовлетворенность условиями труда | 13, 18 | 4 |
| Профессиональная ответственность | 9 | 2 |
| Общая удовлетворенность трудом | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, | 28 |

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью таблицы 5.

Таблица 5

Ключ к методике «Интегральная удовлетворенность трудом»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения | Варианты ответов | | | Утверждения | Варианты ответов | | |
| а | b | c | а | b | c |
| 1 | 2 | 1 | 0 | 10 | 2 | 1 | 0 |
| 2 | 2 | 1 | 0 | 11 | 2 | 1 | 0 |
| 3 | 2 | 1 | 0 | 12 | 0 | 1 | 2 |
| 4 | 2 | 1 | 0 | 13 | 0 | 1 | 2 |
| 5 | 2 | 1 | 0 | 14 | 0 | 1 | 2 |
| 6 | 2 | 1 | 0 | 15 | 0 | 1 | 2 |
| 7 | 2 | 1 | 0 | 16 | 2 | 1 | 0 |
| 8 | 2 | 1 | 0 | 17 | 0 | 1 | 2 |
| 9 | 0 | 1 | 2 | 18 | 2 | 1 | 0 |

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки, представленном в таблице 4.

Средний уровень удовлетворенности трудом определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень удовлетворенности трудом характеризуется диапазоном 1–44%, высокий – выше 56%.

4. Методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна. Методика имеет целью определение уровня развития эмоциональной эмпатии, под которой понимается способность сопереживать другому человеку, чувствовать то, что чувствует другой, переживать те же эмоциональные состояния, идентифицировать себя с ним. В опросник включено 25 суждений закрытого типа (прямых и обратных). Испытуемый должен оценить степень своего согласия/несогласия с каждым из них. Шкала ответов (от «полностью согласен» до «полностью не согласен») дает возможность выразить оттенки отношения к каждой ситуации общения.

Для обработки ответов используется Бланк подсчета результатов. Обработка проводится в соответствии с ключом. За каждый ответ начисляется от 1 до 4 баллов. Суммирование баллов позволяет определить уровень выраженности способности личности к эмоциональному отклику на переживания других людей (эмпатии):

* 82–90 баллов – очень высокий уровень;
* 63–81 балл – высокий уровень;
* 37–62 балла – нормальный уровень;
* 36–12 баллов – низкий уровень;
* 11 баллов и менее – очень низкий уровень.

Предпроектное диагностическое обследование было проведено – результаты по каждой методике представлены ниже.

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру): результаты оценки психологической атмосферы в коллективе представлены в Приложении Б (таб. 20), таблице 6:

Таблица 6

Результаты оценки психологической атмосферы в коллективе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Высокий уровень благоприятности (10–30 баллов) | Средний уровень благоприятности (31–59 баллов) | Низкий уровень благоприятности (60–80 баллов) |
| Мужчины | 30 % | 60 % | 10 % |
| Женщины | 29 % | 64 % | 7 % |

По среднему баллу мы можем сделать вывод о средней благоприятности психологической атмосферы в коллективе – при этом в коллективе мужчин психологическая атмосфера благоприятнее в сравнении с психологической атмосферой коллектива женщин. В данном коллективе преобладает нейтральный тон взаимоотношений между работниками; интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению – умеренный; коллеги могут как поддерживать, так и критиковать; сотрудники в меру активны в профессиональной деятельности, иногда способны к сопереживанию и участию, но чаще – безразличны.

Наилучшие показатели психологического климата получены по таким параметрам.

1. Занимательность – скука (преобладание занимательности).

2. Успешность – безуспешность (преобладание успешности).

Наихудшие показатели психологического климата получены по таким параметрам.

1. Согласие – несогласие (склонность к несогласию).

2. Сотрудничество – несогласованность (склонность к сотрудничеству).

3. Взаимная поддержка – недоброжелательность (склонность к недоброжелательности).

2. Методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест): результаты оценки психологического климата в коллективе представлены в Приложении Б (таб. 21), таблице 7:

Таблица 7

Результаты оценки психологического климата в коллективе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Высокая благоприятность (42–65 баллов) | Средняя благоприятность (31–41 баллов) | Незначительная благоприятность (20–30 баллов) | Неблаго-приятность (менее 20 баллов) |
| Мужчины | 0 % | 10 % | 60 % | 30 % |
| Женщины | 0 % | 36 % | 64 % | 0 % |

По распределению сотрудников по уровням и среднему баллу мы можем сделать вывод о незначительной благоприятности психологического климата – при этом в коллективе рабочего персонала психологический климат вновь благоприятнее в сравнении с психологическим климатом административного персонала. Сотрудники чаще положительно оценивали такие показатели нездорового психологического климата.

1. «Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости».

2. «Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения».

3. «В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого».

Положительной оценки заслужили такие показатели здорового психологического климата.

1. «Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно».

2. «Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций».

3. «Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление».

Таким образом, мы обнаружили удовлетворенность сотрудниками руководителем, характером общения и взаимодействия с ним, однако коллектив внутри себя достаточно разобщен, нет единения, поддержки, взаимовыручки.

3. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов): результаты оценки удовлетворенности трудом представлены в Приложении Б (таб. 22), таблице 8.

Таблица 8

Результаты диагностики удовлетворенности трудом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий удовлетворенности трудом | Высокий уровень | Средний уровень | Низкий уровень |
| 1 – Интерес к работе | 36 % | 25 % | 39 % |
| 2 – Удовлетворенность достижениями в работе, | 25 % | 39 % | 36 % |
| 3 – Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками | 21 % | 7 % | 72 % |
| 4 – Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 36 % | 21 % | 43 % |
| 5 – Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 18 % | 39 % | 43 % |
| 6 – Предпочтение выполняемой работы высокому заработку | 29 % | 32 % | 39 % |
| 7 – Удовлетворенность условиями труда | 36 % | 14 % | 50 % |
| 8 – Профессиональная ответственность | 18 % | 43 % | 39 % |
| Общий уровень удовлетворенности трудом | 25 % | 32 % | 43 % |

Большинство респондентов (43 %) имеют низкий уровень удовлетворенности трудом, 32% имеют средний уровень удовлетворенности трудом и 25% имеют высокий уровень удовлетворенности трудом.

Диагностика показала, что интерес к работе в группе сотрудников разнородный: количество респондентов с высоким, средним и низким уровнем удовлетворенности практически одинаково. Всего четверть опрошенных высоко удовлетворена достижениями в работе, 39 % – удовлетворены средне, 36 % – не удовлетворены вовсе. Взаимоотношениями с сотрудниками не удовлетворены 72 % респондентов – это самый выраженный в негативном контексте компонент удовлетворенности трудом. Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством выше: 36 % сотрудников имеют высокую удовлетворенность, 21 % – среднюю, 43 % – низкую. Сотрудники слабо удовлетворены притязаниями в профессиональной деятельности: 43 % опрошенных имеют низкую удовлетворенность, 39 % – среднюю. Заработной платой также удовлетворены достаточно небольшое количество респондентов – 29 %; 32 % и 39 % имеют среднюю и низкую удовлетворенность, соответственно. Условия труда устраивают треть опрошенных (36 %), а половина респондентов ими абсолютно не удовлетворена. Профессиональной ответственностью удовлетворены всего 18 % опрошенных; 43 % и 39 % имеют среднюю и низкую удовлетворенность, соответственно.

4. Методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна: результаты оценки уровня развития эмпатии сотрудников представлены в Приложении Б (таб. 23), таблице 9.

Таблица 9

Результаты оценки уровня развития эмпатии сотрудников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Очень высокий уровень развития эмпатии (82–90 баллов) | Высокий уровень развития эмпатии (63–81 балл) | Нормальный уровень развития эмпатии (37–62 баллов) | Низкий уровень уровень развития эмпатии (12–36 баллов) | Низкий уровень уровень развития эмпатии (менее 12 баллов) |
| Мужчины | 0 % | 10 % | 40 % | 40 % | 10 % |
| Женщины | 7 % | 7 % | 50 % | 36 % | 0 % |

Среди опрошенных сотрудников наибольший процент составляют сотрудники с нормальным уровнем развития эмпатии (40 % мужчин и 50 % женщин): такие люди в межличностных отношениях более склонны судить о других по поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. Как правило, они хорошо контролируют собственные эмоциональные проявления, но при этом часто затрудняются прогнозировать развитие отношений между людьми. Однако достаточно высокий процент сотрудников обладает низким уровнем развития эмпатии (40 % мужчин и 36 % женщин): такие люди испытывают затруднения в установлении контактов с людьми, некомфортно чувствуют себя в большой компании, не понимают эмоциональных проявлений и поступков, часто не находят взаимопонимания с окружающими. Они гораздо более продуктивны при индивидуальной работе, чем при групповой, склонны к рациональным решениям, больше ценят других за деловые качества и ясный ум, чем за чуткость и отзывчивость.

Предпроектное исследование позволило сделать такие выводы.

1. Выявлен средний уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе. При этом в коллективе рабочего персонала психологическая атмосфера благоприятнее в сравнении с психологической атмосферой административного персонала. В данном коллективе преобладает нейтральный тон взаимоотношений между работниками; умеренный интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; коллеги могут как поддерживать, так и критиковать; сотрудники в меру активны в профессиональной деятельности, иногда способны к сопереживанию и участию, но чаще – безразличны. Сотрудники описывают свой труд как занимательный, чувствуют себя в нем успешными, однако определенные его составляющие вызывают у них несогласие. Явно нарушены внутриорганизационные отношения: респонденты описывают взаимодействия как неорганизованные, общение – как недоброжелательное.

2. Выявлен незначительный уровень благоприятности психологического климата. При этом в коллективе рабочего персонала психологический климат вновь благоприятнее в сравнении с психологическим климатом административного персонала. Сотрудники чаще приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости, испытывают в деловых отношениях нервозность, явную или скрытую раздражительность, склонны к перекладыванию ответственности на коллег. Взаимоотношения с руководителем оцениваются положительно.

3. Большинство респондентов (43 %) имеют низкий уровень удовлетворенности трудом, 32% имеют средний уровень удовлетворенности трудом и 25% имеют высокий уровень удовлетворенности трудом. Интерес к работе в группе сотрудников разнороден. Сотрудники имеют слабую удовлетворенность достижениями в работе, притязаниями в профессиональной деятельности, заработной платой, условиями труда. Ярко выражена неудовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками; удовлетворенность взаимоотношениями с руководством выше.

4. Среди опрошенных сотрудников наибольший процент составляют сотрудники с нормальным уровнем развития эмпатии (40 % мужчин и 50 % женщин): такие люди в межличностных отношениях более склонны судить о других по поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. Как правило, они хорошо контролируют собственные эмоциональные проявления, но при этом часто затрудняются прогнозировать развитие отношений между людьми. Однако достаточно высокий процент сотрудников обладает низким уровнем развития эмпатии (40 % мужчин и 36 % женщин): такие люди испытывают затруднения в установлении контактов с людьми, некомфортно чувствуют себя в большой компании, не понимают эмоциональных проявлений и поступков, часто не находят взаимопонимания с окружающими.

Результаты предпроектного исследования определяют, с одной стороны, необходимость совершенствования психологического климата в ООО «УК Авантаж», с другой – направленность такой работы.

При определении содержания проектного этапа мы руководствовались результатами предпроектного исследования. В таблице 10 отражены выявленные проблемы в психологическом климате коллектива ООО УК «Авантаж» и предлагаемые решения.

Таблица 10

Содержание проекта совершенствования психологического климата в ООО «УК Авантаж»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Проблема | Предлагаемое решение |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Конфликты внутри коллектива, конфликты между работниками и клиентами | 1. Подготовка и проведение тренинга формирования конфликтологической компетентности  2. Разработка памятки культуры взаимоотношений |
| 2 | Недоброжелательные отношения внутри коллектива, разобщенность | Подготовка и проведение тренинга, направленного на улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе, его сплочение |

Продолжение таблицы 10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 3 | Низкая удовлетворенность трудом (особенно – взаимоотношениями с коллегами, притязаниями, условиями труда, заработной платой) | Разработка и реализация психологических мер для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж»:  - содействие неформальному общению сотрудников;  - внедрение рабочих традиций и обычаев;  - поощрение результативности труда сотрудников, их инициативы. |

В целях преодоления повышенной конфликтности в трудовом коллективе ООО «УК Авантаж» был разработан и реализован тренинг, имеющий целью повышение эффективности межличностного общения, формирование конфликтологической компетенции работников организации (различного уровня).

Задачами тренинга выступили:

* обучение способам поведения в конфликтных ситуациях;
* получение участниками тренинга опыта конструктивного решения конфликтных ситуаций;
* помощь участникам в научении непредвзято оценивать конфликтную ситуацию;
* помощь участникам в коррекции их поведения в сторону снижения его конфликтогенности (снятие конфликтности в личностно-эмоциональной сфере);
* сплочение конкретного коллектива, развитие умений и навыков командного взаимодействия.

Продолжительность тренинга: 1 день (8 астрономических часов, 480 мин.).

Режим проведения:

* 10–13.30 ч. – тренинговая работа,
* 13.30–14.30 ч. – перерыв, обед, индивидуальное внутригрупповое общение,
* 14.30–18 ч. – тренинговая работа.

Комплектация группы осуществлялась на добровольной основе: мы постарались объяснить сотрудникам значимость такой психологической работы. На тренинге присутствовал и руководитель ООО УК «Авантаж», что кажется нам важным, поскольку разрешение конфликтных ситуаций является его прямой задачей.

Тренинг предполагает логику построения – три стадии: стадия вхождения в работу, стадия работоспособности, стадия завершения.

План проведения тренинга представлен в таблице 11. Описание активностей представлено в Приложении В.

Таблица 11

План проведения тренинга развития конфликтологической компетентности коллектива ООО УК «Авантаж»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № акт. | Название активности | Цель | Участники | Длительность |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| СТАДИЯ ЗНАКОМСТВА | | | | |
| 1 | Приветствие, введение правил тренинга | Знакомство ведущего с группой, определение целей и правил работы | Ведущий, участники тренинга | 10 мин. |
| 2 | Упражнение «Наши имена» | Снятие излишнего эмоционального напряжения в группе и знакомство ее участников | Участники тренинга | 10 мин. |
| 3 | Упражнение «Измерим друг друга» | Более глубокое знакомство участников группы друг с другом, координация своих действий в команде | Участники тренинга | 20 мин. |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | «Космическая скорость» | Отработка навыка принятия группового решения о стратегии и тактике выполнения поставленной задачи. Способствование сплочению группы и углублению процессов самораскрытия. | Участники тренинга | 20 мин. |
| СТАДИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ | | | | |
| 5 | Упражнение «Руки» | Анализ восприятия конфликтной ситуации | Участники тренинга | 15 мин. |
| 6 | Упражнение «Конспект» | Получение опыта общения в конфликтной ситуации, диагностика стратегии поведения в конфликте, анализ | Участники тренинга | 20 мин. |
| 7 | Упражнение «Отчет» | Получение опыта общения в конфликтной ситуации, диагностика стратегии поведения в конфликте, анализ | Участники тренинга | 20 мин. |
| 8 | Упражнение «Журнал» | Получение опыта общения в конфликтной ситуации, диагностика стратегии поведения в конфликте, анализ | Участники тренинга | 20 мин. |
| 9 | Слово ведущего: «Способы поведения в конфликте» (теоретическая часть);  Дискуссия | Получение участниками группы знаний о способах поведения в конфликте | Ведуший, участники тренинга | 20 мин. |
| 10 | Упражнение «Статья» | Получение опыта общения в конфликтной ситуации, диагностика стратегии поведения в конфликте, анализ | Участники тренинга | 20 мин. |
| 11 | Упражнение «Ответ на ситуацию» | Формирование адекватных реакций в различных ситуациях; «трансактный анализ» ответов и формирование необходимых «ролевых» пристроек | Участники тренинга | 35 мин. |

Продолжение таблицы 11

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 |
| - | Перерыв | | | | 60 мин. |
| 12 | Ролевая игра «Преувеличение или полное изменение поведения» | Формирование навыков модификации и коррекции поведения на основе анализа разыгрываемых ролей и группового разбора поведения | Участники тренинга | | 60 мин. |
| 13 | Упражнение «Сглаживание конфликтов» | Отработка умений и навыков сглаживания конфликтов | Участники тренинга | | 40 мин. |
| 14 | Упражнение «Другими словами» | Формирование умений реагирования на неконструктивные установки в общении с другими людьми и их отработка | Участники тренинга | | 30 мин. |
| 15 | Работа в группах «Плюсы и минусы конфликтов» | Всесторонний анализ конфликта как элемента деятельности организации | Участники тренинга | | 20 мин. |
| 16 | Задание «Ролевая игра» | Закрепление полученного на тренинге опыта | Участники тренинга | | 30 мин. |
| СТАДИЯ ЗАВЕРШЕНИЯ | | | | | |
| 17 | «Позиция» | Рефлексия взаимооценочных позиций участников тренинговых занятий | Участники тренинга | | 20 мин. |
| 18 | Рефлексия, чтение притчи | Подведение итогов проведенного тренинга | Участники тренинга | | 10 мин. |
| ИТОГО: | |  |  | | 480 мин. = 8 часов |

В тренинговой работе приняло участие 18 сотрудников ООО «УК Авантаж» (что составляет 75% трудового коллектива): на первом этапе тренинга с участниками группы было достаточно трудно работать – подобная психологическая работа была для них непривычна, у них еще не была сформирована мотивация раскрыться, поработать над собственными проблемами в контексте конфликтности, однако постепенно все участники включились в работу. На этапе рефлексии многие участники говорили о пересмотре собственных представлений об участии в конфликте.

В целях закрепления полученных знаний об эффективном поведении в конфликте была разработана памятка культуры взаимоотношений. Данная памятка необходима для того, чтобы при возникновении конфликтной ситуации, сотрудник всегда помнил ее содержание.

В целях преодоления разобщенности в трудовом коллективе ООО «УК Авантаж» был разработан и реализован тренинг, имеющий целью улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе, его сплочение.

Задачами тренинга выступили:

* сплочение трудового коллектива, улучшение взаимопонимания его членов;
* развитие интереса к командной работе, формирование умения работать в команде;
* повышение эмпатии по отношению к коллегам.

Продолжительность тренинга: 120 мин.

Комплектация группы осуществлялась на добровольной основе: мы совместно с руководителем постарались объяснить сотрудникам значимость такой психологической работы. План проведения тренинга представлен в таблице 12.

Таблица 12

План проведения тренинга улучшения взаимоотношений в коллективе ООО УК «Авантаж», его сплочения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № акт. | Название активности | Цель | Участники | Длительность |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Приветствие, повторение правил тренинга | Определение целей и правил работы | Ведущий, участники тренинга | 10 мин. |
| 2 | Упражнение «Счет до десяти» | Предоставление возможности прочувствовать друг друга, понять без слов и мимики | Участники тренинга | 10 мин. |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Упражнение «Машина с характером» | Сплочение, формирование умения работать в команде | Участники тренинга | 15 мин. |
| 4 | Упражнение «Вавилонская башня» | Отработка и овладение навыками, ведущими к сплочению группы, развитию умения взаимодействовать в команде, нахождение общего между участниками. | Участники тренинга | 40 мин. |
| 5 | Упражнение «Живой шрифт» | Развитие навыков генерации и воплощения идей в условиях командной работы | Участники тренинга | 30 мин. |
| 6 | Рефлексия, чтение притчи | Подведение итогов проведенного тренинга | Участники тренинга | 10 мин. |
| 7 | Упражнение «Аплодисменты по кругу» | Закрепление благоприятной психологической атмосферы в коллективе | Ведущий, участники тренинга | 5 мин. |
| ИТОГО | |  |  | 120 минут = 2 часа |

В целях повышения общей удовлетворенности трудом, а также ее парциальных показателей были разработаны и внедрены психологические меры для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж», представленные в таблице 13. Они адресованы руководителю организации.

Таблица 13

Психологические меры для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Предлагаемое решение |
| 1 | 2 |
| Низкий интерес к работе | 1. Разработка системы нематериального стимулирования |

Продолжение таблицы 13

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| Низкая удовлетворенность достижениями в работе, притязаниями в профессиональной деятельности | работников:  - проведение конкурсов «Лучший работник месяца»  - проведение конкурса «Лучшая инновация в работе ООО «УК Авантаж»  Данные меры будут формировать у работников желание и способности к творчеству, стимулировать их на новые достижения в работе.  2. Учет в управлении коллективом возрастных и национальных особенностей личности работников (коллектив ООО «УК Авантаж» является разнородным по возрасту и национальности (так, некоторые дворники и уборщицы относятся к национальностям ближнего зарубежья):  - предложить отмечать не только значимые пророссийские праздники, но и уделять внимание национальным праздникам всех работников  -  3. Проведение работы по управлению эффективностью работников:  - проведение совещаний на 2 раза в месяц, в которых принимают участие сотрудники организации, для выявления каких-либо проблем, препятствующих продуктивному рабочему процессу |
| Низкая удовлетворенность условиями труда | 1. Проведение обсуждения с работниками по проблеме повышения качества условий труда (предлагается выслушать конкретные предложения работников о том, как сделать их рабочее место, условия труда более комфортными)  2. Внедрение ряда предложений по улучшению условий труда |
| Низкая удовлетворенность отношениями с коллегами | 1. Содействие неформальному общению сотрудников – проведение корпоративных праздников, совместных походов в досуговые учреждения (театр, кино и пр.) создание площадки для неформального общения работников в социальной сети.  2. Внедрение в трудовой коллектив конструктивных традиций и обычаев:  - гимнастика / игра в обеденный перерыв;  - еженедельное вывешивание на доске информации какого-нибудь мудрого мотивирующего к работе высказывания (ответственность за это возлагается на сотрудников коллектива по очереди);  - подведение итогов года в виде яркой презентации;  - предновогодняя акция по обмену подарками («Тайный Санта») |

Мы полагаем, что воплощение описанных мер и мероприятий позволит в целом улучшить социально-психологический климат. Его совершенствование отразится как на отношениях самих работников к труду и друг другу.

## 2.3. Оценка результативности проекта

Результативность проекта оценивалась посредством повторного использования методов изменения социально-психологического климата. Повторно были организованы наблюдение за профессиональной деятельностью ее сотрудников и беседы с ними – результаты наблюдения (фиксации количества конфликтов) отражены в таблице 14.

Таблица 14.

Наблюдение за конфликтами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип конфликта | Количество за 1 неделю наблюдения | Количество за 2 неделю наблюдения |
| Конфликты между сотрудниками ООО УК «Авантаж» | 3 | 2 |
| Конфликты между сотрудниками ООО УК «Авантаж» и клиентами | 1 | - |

Таким образом, частота конфликтов в профессиональной деятельности сотрудников ООО УК «Авантаж» существенно снизилась – как во взаимоотношениях между работниками, так и во взаимоотношениях и между сотрудниками и клиентами. Беседы с сотрудниками показали, что им стало более понятным то, как следует вести себя в предконфликтной ситуации.

Повторно было проведено анкетирование, нацеленное на определение удовлетворенности трудом сотрудников ООО УК «Авантаж». Сравнение результатов до и после реализации проекта осуществлялось по вопросам 1–4. Результаты повторного анкетирования таковы.

1. Сотрудники стали чаще использовать положительные характеристики трудового коллектива («сплоченный», «дружный», «приятный», «мирный» и др.), чем нейтральные («там, где я выполняю свою работу») и отрицательные («отвергающий»).

2. Сотрудники на вопрос об общей удовлетворенности работой стали чаще выбирать положительные варианты (ответ «да» – 33 % (до реализации проекта – 4 %), «да, но хотелось бы внести в некоторые рабочие моменты изменения» – 50 % (до реализации проекта – 33 %).

3. Существенно повысились значения удовлетворенности такими критериями, как «отношения с коллективом» – 53 % (ранее – 33 %), «наличие обычаев и традиций в организации» – 50 % (ранее – 17 %), «отношение к инициативным работникам» – 36 % (ранее – 21 %), «система поощрения лучших сотрудников» – 33 % (ранее – 12 %). Распределение ответов респондентов о факторах удовлетворенности трудом представлено в таблице 15.

Таблица 15

Распределение ответов респондентов на вопрос № 3 анкеты удовлетворенности трудом (после реализации проекта)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Да | Нет |
| Отношения с коллективом | 53 % | 47% |
| Отношения с руководством | 75 % | 25 % |
| Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) | 50% | 50% |
| Обеспечение рабочего места всем необходимым | 67 % | 33 % |
| Наличие обычаев и традиций в организации | 50 % | 50 % |
| Возможность профессионального саморазвития | 33 % | 67% |
| Отношение к инициативным работникам | 36% | 64 % |
| Система поощрения лучших сотрудников | 33 % | 67 % |

4. Повысилась удовлетворенность системой морального стимулирования в организации. Ответы респондентов распределились следующим образом: 53 % опрошенных заявили о наличии системы морального стимулирования в организации и собственном удовлетворении ею, 30 % опрошенных также говорили о наличии системы морального стимулирования в организации и при этом неудовлетворении ею, 17 % опрошенных считают, что система морального стимулирования в организации отсутствует.

Таким образом, удовлетворенность трудом сотрудников повысилась; в частности, повысилась удовлетворенность сотрудниками отношениями с коллективом, наличием обычаев и традиций в организации, отношением к инициативным работникам, системой поощрения лучших сотрудников. Восприятие трудового коллектива стало более положительным. Повысилась удовлетворенность системой морального стимулирования в организации.

Послепроектное диагностическое обследование было проведено. Результаты по каждой методике представлены ниже.

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру): результаты оценки психологической атмосферы в коллективе представлены в таблице 16, рисунке 4 (в рисунке отражены общие данные по коллективу – без разделения на мужчин и женщин).

Таблица 16

Результаты оценки психологической атмосферы в коллективе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Высокий уровень благоприятности (10-30 баллов) | Средний уровень благоприятности (31-59 баллов) | Низкий уровень благоприятности (60-80 баллов) |
| Мужчины | 50 % | 40 % | 10 % |
| Женщины | 50 % | 50 % | 0 % |

Рисунок 4. Сравнение распределения сотрудников по уровням благоприятности психологической атмосферы в коллективе до и после реализации проекта

Мы можем сделать вывод о повышении благоприятности психологической атмосферы в коллективе (преобладает высокий и средний уровень психологической атмосферы). В данном коллективе преобладает положительный тон взаимоотношений между работниками; выраженный интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; коллеги чаще поддерживают друг друга; сотрудники в меру активны в профессиональной деятельности, часто способны к сопереживанию и участию.

В наибольшей степени повысились такие параметры психологической атмосферы в коллективе.

1. Сотрудничество – несогласованность (склонность к сотрудничеству).

2. Взаимная поддержка – недоброжелательность (склонность к недоброжелательности).

2. Методика диагностики психологического климата в малой производственной группе (В.В. Шпалинский, Э.Г. Шелест): результаты оценки психологического климата в коллективе представлены в таблице 17, рисунке 5 (в рисунке отражены общие данные по коллективу – без разделения на мужчин и женщин).

Таблица 17

Результаты оценки психологического климата в коллективе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Высокая благоприятность (42–65 баллов) | Средняя благоприятность (31–41 баллов) | Незначительная благоприятность (20–30 баллов) | Неблаго-приятность (менее 20 баллов) |
| Мужчины | 20 % | 50 % | 20 % | 10 % |
| Женщины | 21 % | 50 % | 29 % | 0 % |

Рисунок 5. Сравнение распределения сотрудников по уровням благоприятности психологического климата в коллективе до и после реализации проекта

Мы можем сделать вывод о повышении благоприятности психологического климата (стал преобладать средний уровень благоприятности психологического климата). Сотрудники стали реже положительно оценивать такие показатели нездорового психологического климата.

1. «Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости».

2. «Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения».

3. «В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого».

Таким образом, повысилась удовлетворенность сотрудниками взаимоотношениями, атмосферой внутри коллектива.

3. Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов): результаты повторной оценки удовлетворенности трудом представлены в таблице 18, рисунке 6:

Таблица 18

Результаты диагностики удовлетворенности трудом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий удовлетворенности трудом | Высокий уровень | Средний уровень | Низкий уровень |
| 1 – Интерес к работе | 43 % | 36 % | 21 % |
| 2 – Удовлетворенность достижениями в работе, | 39 % | 25 % | 36 % |
| 3 – Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками | 50 % | 32 % | 18 % |
| 4 – Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 43% | 36 % | 21 % |
| 5 – Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 29 % | 39 % | 32 % |
| 6 – Предпочтение выполняемой работы высокому заработку | 39 % | 32 % | 29 % |
| 7 – Удовлетворенность условиями труда | 50 % | 29 % | 21 % |
| 8 – Профессиональная ответственность | 39 % | 43 % | 18 % |
| Общий уровень удовлетворенности трудом | 39 % | 32 % | 29 % |

Рисунок 6. Сравнение распределения сотрудников по уровням удовлетворенности трудом до и после реализации проекта

Большинство респондентов (39 %) теперь имеют высокий уровень удовлетворенности трудом, 32% имеют средний уровень удовлетворенности трудом и 29% имеют низкий уровень удовлетворенности трудом. Таким образом, общая удовлетворенность сотрудников трудом повысилась.

Таким образом, повысилась удовлетворенность сотрудников всеми критериями (показателями) удовлетворенности трудом; особенно высокий рост замечен у критериев: «удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками», «удовлетворенность взаимоотношениями с руководством» - т.е. у показателей, связанных с характеристиками межличностных отношений в коллективе.

4. Методика «Шкала эмоционального отклика» А. Меграбяна и Н. Эпштейна: результаты оценки уровня развития эмпатии сотрудников представлены в таблице 19, рисунке 7 (в рисунке отражены общие данные по коллективу – без разделения на мужчин и женщин).

Таблица 19

Результаты оценки уровня развития эмпатии сотрудников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Респонденты | Очень высокий уровень развития эмпатии (82–90 баллов) | Высокий уровень развития эмпатии (63–81 балл) | Нормальный уровень развития эмпатии (37–62 баллов) | Низкий уровень развития эмпатии (12–36 баллов) | Низкий уровень развития эмпатии (менее 12 баллов) |
| Мужчины | 0 % | 30 % | 50 % | 20 % | 0 % |
| Женщины | 21 % | 21 % | 44 % | 14 % | 0 % |

Рисунок 7. Сравнение распределения сотрудников по уровням развития эмпатии до и после реализации проекта

Среди опрошенных сотрудников наибольший процент составляют сотрудники с нормальным уровнем развития эмпатии (46 % сотрудников): такие люди в межличностных отношениях более склонны судить о других по поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. Как правило, они хорошо контролируют собственные эмоциональные проявления, но при этом часто затрудняются прогнозировать развитие отношений между людьми. Численность сотрудников с нормальным уровнем развития эмпатии не изменилось, однако общая динамика такова, что количество опрошенных с высоким уровнем развития эмпатии повысилось, с низким – понизилось.

Послепроектное исследование позволяет сделать выводы об уменьшении численности конфликтов в трудовой жизни коллектива; повысилась удовлетворенность трудом сотрудников – в частности, повысилась удовлетворенность сотрудниками отношениями с коллективом, с руководителем, наличием обычаев и традиций в организации, что является характеристиками межличностных отношений. Восприятие трудового коллектива стало более положительным. Повысился уровень благоприятности психологической атмосферы: в коллективе стал преобладать положительный тон взаимоотношений между работниками; стал более выраженным интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; коллеги чаще стали чаще поддерживать друг друга, чаще стали способны к сопереживанию и участию, что отражается также в повышении уровня эмпатических способностей сотрудников в межличностных отношениях.

Вышеописанное позволяет говорить о результативности проекта: цель и задачи проекта решены, ожидаемые результаты достигнуты.

# Выводы по главе 2

В ответ на запрос ООО УК «Авантаж» был разработан и реализован проект совершенствования психологического климата в трудовом коллективе. Цель проекта конкретизировалась в задачах: развитие навыков эффективного общения, формирование конфликтологической компетенции; развитие неформальных взаимоотношений внутри коллектива; повышение удовлетворенности трудом.

Актуальность разработки проекта совершенствования психологического климата в трудовом коллективе была определена в предпроектном исследовании. Были использованы методы беседы, анкетирования, психологической диагностики психологической атмосферы, психологического климата, удовлетворенности трудом, эмпатических способностей. В результате предпроектного исследования были сделаны выводы о средней благоприятности психологической атмосферы в коллективе, о незначительной благоприятности психологического климата, о преобладании низкого уровня удовлетворенности трудом и нормального и низкого уровней развития эмпатии. Результаты предпроектного исследования определяли, с одной стороны, необходимость совершенствования психологического климата в ООО УК «Авантаж», с другой – направленность такой работы.

В содержание проекта совершенствования психологического климата в трудовом коллективе были включены такие мероприятия:

* подготовка и проведение тренинга эффективного общения;
* разработка памятки культуры взаимоотношений
* подготовка и проведение тренинга, направленного на улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе, его сплочение
* разработка и реализация психологических мер для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж» (внедрение традиций и обычаев в трудовом коллективе, содействие неформальному общению сотрудников вне рабочего дня и пр.).

Результативность проекта оценивалась посредством повторного исследования. Были сделаны выводы об уменьшении численности конфликтов в трудовой жизни коллектива; повысилась удовлетворенность трудом сотрудников – в частности, повысилась удовлетворенность сотрудниками отношениями с коллективом, с руководителем, наличием обычаев и традиций в организации, что является характеристиками межличностных отношений. Восприятие трудового коллектива стало более положительным. Повысился уровень благоприятности психологической атмосферы: в коллективе стал преобладать положительный тон взаимоотношений между работниками; стал более выраженным интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; коллеги чаще стали чаще поддерживать друг друга, чаще стали способны к сопереживанию и участию, что отражается также в повышении уровня эмпатических способностей сотрудников в межличностных отношениях.

Вышеописанное позволяет говорить о результативности проекта: цель и задачи проекта решены, ожидаемые результаты достигнуты.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психологический климат – это общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее настроение, удовлетворенность, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень совмещения официальных и неофициальных структур организации.

Факторы формирования социально-психологического климата многобразны – могут быть сгруппированы в блоки факторов макросреды и факторов микросреды (которые, в свою очередь, могут быть объективными и субъективными). Знание факторов социально-психологического климата делает возможность деятельность по управлению им (созданием/совершенствованием).

Влияние психологического климата на профессиональную деятельность работников многомерно: он влияет на производительность труда, на удовлетворенность работников трудом и коллективом, на их психологическое здоровье, на раскрытие потенциала работников, развитие их возможностей. Также он может становиться причиной формирования профессиональных деформаций личности работника, в связи чем является важным измерение параметров социально-психологического климата. Диагностика состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе возможна при проведении комплексного обследования работников организации, а также их руководство через различные методы.

В рамках диссертационного исследования был разработан и реализован проект совершенствования психологического климата в трудовом коллективе. Цель проекта конкретизировалась в задачах: развитие навыков эффективного общения, формирование конфликтологической компетенции; развитие неформальных взаимоотношений внутри коллектива; повышение удовлетворенности трудом.

Актуальность разработки проекта совершенствования психологического климата в трудовом коллективе была определена в предпроектном исследовании. Были использованы методы беседы, анкетирования, психологической диагностики психологической атмосферы, психологического климата, удовлетворенности трудом, эмпатических способностей. В результате предпроектного исследования были сделаны выводы о средней благоприятности психологической атмосферы в коллективе, о незначительной благоприятности психологического климата, о преобладании низкого уровня удовлетворенности трудом и нормального и низкого уровней развития эмпатии. Результаты предпроектного исследования определяли, с одной стороны, необходимость совершенствования психологического климата в ООО УК «Авантаж», с другой – направленность такой работы.

В содержание проекта совершенствования психологического климата в трудовом коллективе были включены такие мероприятия:

* подготовка и проведение тренинга эффективного общения;
* разработка памятки культуры взаимоотношений
* подготовка и проведение тренинга, направленного на улучшение межличностных взаимоотношений в коллективе, его сплочение
* разработка и реализация психологических мер для повышения удовлетворенности трудом работников ООО «УК Авантаж» (внедрение традиций и обычаев в трудовом коллективе, содействие неформальному общению сотрудников вне рабочего дня и пр.

Результативность проекта оценивалась посредством повторного исследования. Были сделаны выводы об уменьшении численности конфликтов в трудовой жизни коллектива; повысилась удовлетворенность трудом сотрудников – в частности, повысилась удовлетворенность сотрудниками отношениями с коллективом, с руководителем, наличием обычаев и традиций в организации, что является характеристиками межличностных отношений. Восприятие трудового коллектива стало более положительным. Повысился уровень благоприятности психологической атмосферы: в коллективе стал преобладать положительный тон взаимоотношений между работниками; стал более выраженным интерес членов коллектива к участию в совместных делах, совместному времяпрепровождению; коллеги чаще стали чаще поддерживать друг друга, чаще стали способны к сопереживанию и участию, что отражается также в повышении уровня эмпатических способностей сотрудников в межличностных отношениях.

Вышеописанное позволяет говорить о результативности проекта: цель и задачи проекта решены, ожидаемые результаты достигнуты.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авакян И.Б. Социально-психологический климат в педагогическом коллектива как условие восприимчивости педагогов к новому // Педагогическое образование в России. 2012. № 4. С. 67–72.
2. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. М.: Аспект Пресс, 2017. 362 с.
3. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М.: Просвещение, 2011. 264 с.
4. Антонова О.Ю. Формирование социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Достижения вузовской науки. 2013. № 7. С. 165–172.
5. Арямова Т.В. Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации: коллективная монография. Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2014. 198 с.
6. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении. Практическое руководство. М.: Дело, 2005. 496 с.
7. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 2008. 193 с.
8. Будаева Э.В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе // Вестник БГУ. 2015. № 6. С. 92–95.
9. Вачков И.В. Психологический тренинг: методология и методика : учебное пособие. М.: Эксмо, 2010. 555 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент: пособие по кадровой работе. М.: ЮристЪ, 2001. 496 с.
11. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. 133 с.
12. Волков Б.С., Волкова Н.В. Конфликтология: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2015. 356 с.
13. Герасимов Б.Н. Построение и поддержание социально-психологического климата в организации // Управление экономикой, системами, процессами: мат. конф. 2018. С. 3–11.
14. Грецов А.Г. Лучшие упражнения для сплочения команды: учебно-методическое пособие. СПб., СПбНИИ физической культуры, 2006. 44 с.
15. Грядовой Д.И., Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика. М.: Юнити-Дана, 2012. 312 с.
16. Гулевич О.А., Сариева И.Р. Социальная психология: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2015. 452 с.
17. Денисова А.О. Психологический климат и социально-психологическая адаптация персонала в организации // Перспективы науки и образования. 2017. № 1 (25). С. 56–59.
18. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие. М.: Гардарика, 2003. 336 с.
19. Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ФОРУМ, 2011. 496 с.
20. Зародина В.В. Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности // Молодой ученый. 2017. № 2. С. 696–698.
21. Зеер Э.Ф., Шахматова О.Н. Психотехнологии разрешения межличностных конфликтов // Вестник Учебно-методического объединения высших и средних профессиональных учебных заведений Российской Федерации по профессионально-педагогическому образованию / Урал. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург, 1997. Вып. 2 (20). С. 43–47.
22. Зуева Л.В. Методики диагностики социально-психологического климата и организационной культуры коллектива: проблема выбора // Наука XXI века: проблемы и тенденции развития. 2016. С. 161–167.
23. Ильичева В.Н. и др. Социально-психологический климат коллектива кафедры как фактор эффективности ее деятельности // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. №. 2 (15). С. 23–27.
24. Ильясов Ф.Н. О целесообразности и содержании исследований удовлетворенности трудом // Социологический журнал. 2013. №3. С. 130–138.
25. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебное пособие. М.: Издательство: Феникс, 2016. 765 с.
26. Каратаев А.А. Конфликты в организациях // Международный научный журнал. 2016. № 8. С. 105–106.
27. Кармышева О.Е. Конспект открытого мероприятия. Тренинг «Управление эмоциями в конфликте» // Наука и образование: новое время. 2015. № 1 (6). С. 138–141.
28. Касаткина Н.С., Аксенова И.С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2013. № 10. С. 84–91.
29. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИФРА-М, 2016. 528 с.
30. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Издательство политической литературы, 2014. 272 c.
31. Комиссарова И.В. Управление социально-психологическим климатом коллектива // Экономика и социум. 2016. № 8. С. 27–28.
32. Кондратьев М.Ю., Ильин В.А. Азбука социального психолога-практика. М.: ПЕР СЭ, 2007. 320 с.
33. Кононова С.В., Качалова Л.П. Влияние психологического климата коллектива на эффективность профессиональной деятельности // Инновационные процессы в науке и образовании. 2018. С. 141–147.
34. Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М.: Альфа Пресс, 2007. 326 с.
35. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко ; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. Р.-н/Д., 1998. 560 c.
36. Крысько В.Г. Социальная психология: Курс лекций. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.
37. Локтионова Е.Ю. Стиль руководства и психологический климат в коллективе медицинского учреждения // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». 2014. № 7. С. 114–117.
38. Луговский В.А., Сурженко Л.В., Чурянина Д.А. Социология и психология управления: учебное пособие. Краснодар: КубГАУ, 2016. 144 с.
39. Лымарева О.А., Пирогов Н.М. Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №. 11. C. 43–45.
40. Магазанник В.Д. Психологический климат и конфликты в коллективе / // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2014. № 3. С. 120–126.
41. Маслов В.И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 4. С. 35–38.
42. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру) / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. C.190–191.
43. Минаева Н.С. Актуальные проблемы теории и практики современной психологии. М.: Издательство Юрайт, 2018. 121 с.
44. Михалкин Н.В. Социальная психология: учебное пособие. М.: РАП, 2012. 256 с.
45. Морозов А.В. Деловая психология: учебник. М.: Академический проект, 2005. 1035 с.
46. Павленок П.Д., Савинов Л.И., Журавлев Г.Т. Социология: учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2013. 491 с.
47. Парыгин Б.Д. и др. Влияние социально-психологического климата на производительность труда работников // Экономика, социология и право. 2015. С. 165.
48. Петровский А.В. Психологическая теория коллектива. М.: Педагогика, 1989. 212 с.
49. Петрушин В.И. Психология менеджмента. М.: Институт практической психологии, 1996. 352 с.
50. Погорелова В.И., Жукова Н.А., Крысова Т.И. Условия создания социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Алтайского государственного педагогического университета. 2015. № 22. С. 67–70.
51. Попова Л.Г., Захаревич Н.А. Влияние социально-психологического климата на деятельность организации // Век качества. 2017. № 1. С. 32–33.
52. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002. 298 с.
53. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. М.: Юнити-Дана, 2005. 415 с.
54. Свенцицкий А.Л. Социальная психология: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. 336 с.
55. Смирнова И.Е. Социально-психологический климат и эмоциональное выгорание // Научно-информационный журнал «Армия и общество». 2013. № 5 (37). С. 76–79.
56. Смит М. Дж. Тренинг уверенности в себе. Тренинг разрешения конфликтов. Тренинг просто сказать «нет». Тренинг быть самим собой: Комплекс упражнений для развития уверенности / пер. с англ. В. Путяты. СПб.: Речь, 2000. 244 с.
57. Топузян Г.Г. Управление социально-психологическим климатом в системе управления персоналом организации //Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2016. Т. 2. № 12. С. 830–831.
58. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.
59. Филкина Л.Ю. Роль и факторы формирования социально-психологического климата в организации // Молодежь и наука. 2016. № 2. С. 95.
60. Хабарова А.С. Факторы, формирующие социально-психологический климат организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2018. № 2-2. С. 90–92.
61. Чегринцова С.В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом работников // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и Управление. 2015. № 4. С. 131–136.
62. Шарипов Ф.В. Педагогика и психология высшей школы: учебное пособие. М.: Логос, 2013. 446 с.
63. Шепель В.М. Социальное управление производственным коллективом (опыт социологического исследования). М.: Мысль. 1976. 216 с.
64. Шкердина А.А Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива (обзор литературы) // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. № 4. С. 122–124.
65. Штроо В.А. Методы активного социально-психологического обучения. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2015. 278 c.
66. Anderson N.R., West M.A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory // Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 1998. Т. 19. № 3. С. 235–258.
67. Glisson C., James L.R. The cross‐level effects of culture and climate in human service teams // Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 2002. Т. 23. № 6. С. 767–794.
68. Kiewitz C. et al. The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes // Journal of Applied Social Psychology. 2002. Т. 32. № 6. С. 1189–1207.
69. Martin A.J., Jones E.S., Callan V.J. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change // European Journal of work and organizational psychology. 2005. Т. 14. № 3. С. 263–289.
70. Tierney P. Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers // Journal of Organizational Change Management. 1999. Т. 12. №. 2. С. 120–134.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета удовлетворенности сотрудников условиями труда

1. Как бы вы кратко описали ваш коллектив?

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

2. Вы удовлетворены своей работой?

а) да, меня устраивает моя работа;

б) да, но хотелось бы внести в некоторые рабочие моменты изменения;

в) скорее нет;

г) нет.

3. Укажите, удовлетворяют ли вас следующие аспекты вашей работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы | Да | Нет |
| Отношения с коллективом |  |  |
| Отношения с руководством |  |  |
| Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.) |  |  |
| Обеспечение рабочего места всем необходимым |  |  |
| Наличие обычаев и традиций в организации |  |  |
| Возможность профессионального саморазвития |  |  |
| Отношение к инициативным работникам |  |  |
| Система поощрения лучших сотрудников |  |  |

4. Действует ли в вашей организации система морального стимулирования?

а) да, я доволен (довольна) ей;

б) да, я не доволен (довольна) ей;

в) нет;

г) затрудняюсь ответить.

5. Какие формы морального стимулирования вы считаете наиболее эффективными? (можно выбрать несколько вариантов ответа, до трех выборов)

а) похвала руководителя;

б) присвоение звания «Лучший работник»;

в) возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния;

г) ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя;

д) ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах компании.

Приложение Б

Результаты диагностического исследования

Таблица 20

Результаты оценки психологической атмосферы в коллективе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мужчины | | Женщины | |
| № исп. | Кол-во баллов | № исп. | Кол-во баллов |
| 1 | 36 | 1 | 23 |
| 2 | 30 | 2 | 33 |
| 3 | 31 | 3 | 57 |
| 4 | 33 | 4 | 45 |
| 5 | 36 | 5 | 22 |
| 6 | 24 | 6 | 34 |
| 7 | 46 | 7 | 33 |
| 8 | 61 | 8 | 37 |
| 9 | 28 | 9 | 26 |
| 10 | 27 | 10 | 31 |
| 11 | 22 |
| 12 | 50 |
| 13 | 60 |
| 14 | 32 |

Таблица 21

Результаты оценки психологического климата в коллективе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мужчины | | Женщины | |
| № исп. | Кол-во баллов | № исп. | Кол-во баллов |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 19 | 1 | 24 |
| 2 | 18 | 2 | 31 |
| 3 | 25 | 3 | 20 |
| 4 | 27 | 4 | 34 |
| 5 | 34 | 5 | 26 |
| 6 | 23 | 6 | 27 |
| 7 | 23 | 7 | 25 |
| 8 | 20 | 8 | 33 |
| 9 | 15 | 9 | 31 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | 28 | 10 | 29 |
| 11 | 21 |
| 12 | 21 |
| 13 | 37 |
| 14 | 23 |

Таблица 22

Результаты диагностики удовлетворенности трудом (в процентах)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № исп. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | ОУТ |
| 1 | 33% | 100% | 66% | 100% | 50% | 75% | 100% | 50% | 64% |
| 2 | 66% | 50% | 33% | 50% | 75% | 25% | 25% | 50% | 50% |
| 3 | 17% | 25% | 33% | 17% | 75% | 0 | 25% | 0 | 29% |
| 4 | 17% | 50% | 0 | 17% | 50% | 25% | 25% | 50% | 25% |
| 5 | 66% | 75% | 17% | 17% | 50% | 50% | 50% | 0 | 54% |
| 6 | 33% | 25% | 33% | 0 | 25% | 0 | 25% | 0 | 21% |
| 7 | 50% | 50% | 0 | 50% | 25% | 50% | 25% | 50% | 46% |
| 8 | 66% | 100% | 50% | 83% | 50% | 75% | 100% | 100% | 68% |
| 9 | 50% | 50% | 0 | 50% | 25% | 50% | 25% | 50% | 46% |
| 10 | 66% | 100% | 66% | 83% | 75% | 50% | 100% | 50% | 75% |
| 11 | 50% | 50% | 0 | 33% | 50% | 25% | 75% | 50% | 32% |
| 12 | 33% | 50% | 33% | 83% | 25% | 75% | 50% | 50% | 36% |
| 13 | 50% | 50% | 33% | 83% | 25% | 75% | 75% | 0 | 39% |
| 14 | 66% | 100% | 50% | 83% | 50% | 75% | 100% | 100% | 68% |
| 15 | 66% | 25% | 66% | 33% | 50% | 50% | 25% | 0 | 50% |
| 16 | 66% | 50% | 33% | 50% | 75% | 25% | 25% | 50% | 50% |
| 17 | 50% | 50% | 0 | 50% | 25% | 50% | 25% | 50% | 46% |
| 18 | 66% | 75% | 100% | 66% | 75% | 75% | 100% | 100% | 82% |
| 19 | 33% | 25% | 33% | 17% | 50% | 50% | 50% | 100% | 50% |
| 20 | 33% | 100% | 66% | 100% | 50% | 75% | 100% | 50% | 64% |
| 21 | 50% | 50% | 0 | 50% | 25% | 50% | 25% | 50% | 46% |
| 22 | 50% | 50% | 33% | 83% | 25% | 75% | 75% | 0 | 39% |
| 23 | 66% | 75% | 17% | 17% | 50% | 50% | 50% | 0 | 54% |
| 24 | 83% | 75% | 66% | 66% | 50% | 25% | 100% | 100% | 71% |
|  | В – 36%  С – 25%  Н – 39% | В – 25%  С – 39%  Н – 36% | В – 21%  С – 7%  Н – 72% | В – 36%  С – 21%  Н – 43% | В – 18%  С – 39%  Н – 43% | В – 29%  С – 32%  Н – 39% | В – 36%  С – 14%  Н – 50% | В – 18%  С – 43%  Н – 39% | В – 25%  С – 32%  Н – 43% |

\* *В таблице 5 1 - Интерес к работе, 2 - Удовлетворенность достижениями в работе, 3 - Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 - Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 - Уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 - Предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 - Удовлетворенность условиями труда, 8 - Профессиональная ответственность*

Таблица 23

Результаты диагностики удовлетворенности трудом (сырые баллы)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № исп. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | ОУТ |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 4 | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 | 1 | 18 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 8 |
| 4 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 |

Продолжение таблицы 23

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 15 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| 7 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| 8 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 19 |
| 9 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 21 |
| 11 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 9 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 10 |
| 13 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 0 | 11 |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 19 |
| 15 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 14 |
| 16 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| 17 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| 18 | 4 | 3 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 23 |
| 19 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| 20 | 2 | 4 | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 | 1 | 18 |
| 21 | 3 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 |
| 22 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 0 | 11 |
| 23 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 15 |
| 24 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 20 |

\* *В таблице 5 1 - Интерес к работе, 2 - Удовлетворенность достижениями в работе, 3 - Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 - Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством, 5 - Уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 - Предпочтение выполняемой работы высокому заработку, 7 - Удовлетворенность условиями труда, 8 - Профессиональная ответственность*

Таблица 24

Результаты оценки уровня развития эмпатии сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мужчины | | Женщины | |
| № исп. | Кол-во баллов | № исп. | Кол-во баллов |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 38 | 1 | 37 |
| 2 | 22 | 2 | 51 |
| 3 | 28 | 3 | 67 |
| 4 | 64 | 4 | 34 |
| 5 | 31 | 5 | 82 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | 42 | 6 | 22 |
| 7 | 11 | 7 | 56 |
| 8 | 51 | 8 | 27 |
| 9 | 48 | 9 | 45 |
| 10 | 34 | 10 | 28 |
| 11 | 44 |
| 12 | 43 |
| 13 | 38 |
| 14 | 31 |

Приложение В

Описание активностей в структуре тренинга

Стадия знакомства

Введение правил тренинга (10 мин.)

1. Правило обратной связи.

Каждый из вас может рассказать друг другу, кто как себя вел в ролевой игре, что делал хорошо и что можно было сделать лучше, т.е. делать замечание через можно только через позитив, в конструктивной форме. Тренинг не учит одному правильному алгоритму поведению, таких вариантов много, и каждый найдет в тренинге что-то полезное для себя.

2. Правило «здесь и теперь».

Мы обсуждаем и рассматриваем в круге только те ситуации, которые имеют место в группе. Нельзя говорить: «А вот если бы здесь был другой человек...». Мы обсуждаем только то, что происходит внутри круга.

3. «Правило закрытости группы», или правило «психологической безопасности».

Это правило не обозначает, что нельзя ничего рассказывать о тренинге никому. Рассказывать можно кому угодно и что угодно, просто не называть фамилий и имен участников. Вам не рекомендуется обсуждать игры и содержание тренинга в перерывах, потому что этот материал может быть потерян для группы. Все можно обсуждать только в кругу, это совместный опыт и совместные находки.

4. Правило «стоп».

Любой участник группы может прекратить любую процедуру в группе, если она его личностно задевает. То есть все сидят, играют в какую-то игру, и если вдруг кто-то почувствовал, что его это личностно напрягает, задевает какие-то его душевные струны, то он может сказать: «Я ввожу правило «стоп», мы в это больше не играем, об этом больше не говорим».

5. Правило отказа.

Любой человек может отказаться от участия в какой-либо игре только один раз за весь тренинг.

6. Говорить по очереди.

Когда кто-то говорит, то мы его внимательно слушаем и не перебиваем, давая возможность высказаться. И лишь после того, как он кончит говорить, задаем свои вопросы или высказываем свою точку зрения.

Упражнение 1.

«Наши имена» (10 минут).

Ведущий предлагает всем участникам группы встать в круг. Каждый по очереди делает шаг к центру круга и произносит свое имя в той форме, которая ему самому особенно нравится. После этого по сигналу ведущего все тоже делают шаг к центру и повторяют его имя. Сам участник не двигается и молча наблюдает за этим.

Упражнение 2.

«Измерим друг друга» (20 минут).

Участники делятся на две команды по 5-7 человек. Ведущий объясняет правила: например, команды должны встать так, чтобы имеющие наибольшее количество братьев и сестер стояли впереди, а обладатели наименьшего количества - позади. Критерии построения: число видимых пуговиц на одежде, ширина улыбки, размер обуви, длина волос, длина большого пальца руки (от второго сустава до кончика пальца), росту (ноги на полу, руки вытянуты вверх), наиболее дальнее путешествие, предпринятое участниками.

Когда команда решит, что стоит правильно, ее участники должны встать руки по швам и крикнуть: «Сделано!» Прежде чем Вы объявите новый критерий построения, дайте построиться оставшейся команде. Проверьте, действительно ли первая команда построилась правильно.

Упражнение 3.

«Космическая скорость» (20 минут)

Инструкция: «Передать в кругу, в любом порядке, кроме соседа справа и соседа слева мяч, но так, чтобы мяч побывал у каждого члена команды 1 раз».

Усложнение: сделать то же самое, но на время; «А быстрее можете?»; выполнить любым другим способом на время.

Ведущий предлагает всем участникам команды после завершения упражнения сесть в круг и выразить свое состояние на момент начала работы и ее окончания.

На что следует обратить внимание:

* выработка командной стратегии;
* понимание идеи упражнения;
* понимание других участников;
* принятие решений;
* изменения в поведении;
* изменение на эмоциональном уровне и в степени участия каждого.

Вопросы ведущего должны быть нейтральными и оставлять свободу выбора, анализа и фантазии:

* Что вы чувствовали?;
* Что изменилось в момент?;
* Почему вы выбрали это решение?

Стадия работоспособности

Упражнение 4.

«Руки» (15 минут).

Ведущий просит соединить ладони на уровне груди, а затем надавить правой ладонью на левую.

(По опыту проведения этого упражнения известно, что левая рука начинает бессознательно оказывать сопротивление, хотя такой инструкции или демонстрации таких действий ведущим не производится).

Обсуждение:

* что вы чувствовали?
* как вы себя чувствуете?
* какие ощущения у вас возникли при выполнении задания?

В ответ на (агрессию) раздражение мы подсознательно начинаем сопротивляться, т.е. раздражение рождает конфликт, агрессию.

Если мы настроены недружелюбно по отношению к другим, они это почувствуют и неосознанно примут меры защиты.

Упражнение 5.

«Конспект» (20 минут)

В игре участвуют два человека.

Инструкция первому участнику: «Вы вместе учились на курсах повышения квалификации, и один человек писал конспект, а другой нет. На экзамен преподаватель потребовал конспект. Ты сдаешь экзамен сегодня, и поэтому попросил конспект у товарища, так как он сдает завтра. Ты сдал экзамен на пять, очень обрадовался, и, уходя из аудитории, забыл забрать конспект. А когда вспомнил и вернулся, то в аудитории никого уже не было, и конспекта тоже».

Инструкция обеим участникам: «Вы встречаетесь в коридоре и должны вести себя так, как обычно поступаете в жизни».

После игры проводится классический анализ: сначала высказываются наблюдатели, а затем участники. В конце обсуждения тренер задает вопрос на прояснение отношений между участниками игры после взаимодействия:

* «Ты пойдешь к нему в следующий раз просить конспект или нет?»;
* «А ты дашь ему в следующий раз конспект, если он попросит?»

При анализе важно показать, что если кто-то из участников пытался «наезжать» на другого, то в ответ другой может обидеться и просто уйти, сказав, что тот сам виноват. Но важно получить конспект, а не обругать ответчика. И последнее: если ситуация разрешилась хорошо, то потерпевший должен помочь снять чувство вины с ответчика, если оно есть.

Упражнение 6.

«Отчет» (20 минут)

Участвуют два других человека, инструкцию они также получают вместе.

Двое написали совместный отчет о работе. Один ушел с работы пораньше. Зашел начальник, забрал отчет и решил, что это отчет одного, и теперь говорит второму, чтобы тот принес свой отчет, так как Петров свой уже сдал. Человек растерялся и сразу не нашел, что ответить.

Инструкция участникам: «Вы встречаетесь в коридоре. Каковы ваши действия?»

Упражнение 7.

«Журнал» (20 минут)

Инструкция участнику: «Ты вчера принес на работу журнал, который тебе дал на время друг, он привез его из Америки. Этот журнал у тебя попросил второй участник и потерял его вечером в транспорте. Друг попросил ему вернуть журнал утром, и ты пообещал, не зная, что тот утерян. Вы встречаетесь в коридоре и говорите...»

Слово ведущего: (15 минут) – теоретическая часть – «Способы поведения в конфликтах».

Существуют различные способы поведения в конфликте. Первый способ называется «уход». Человек всячески избегает конфликта, старается в любых ситуациях сделать вид, что ничего не произошло; такой человек часто говорит, что считает себя неконфликтным, что у него почти не бывает конфликтов.

Но в действительности, если рассмотреть этот способ на обычном бытовом примере, то получается иная картина. Оказывается, что в результате ухода от конфликта у его участников может накапливаться недовольство. Представьте, что два человека одновременно хотят смотреть две разные программы по одному и тому же телевизору. Достаточно обычная ситуация. Один говорит, что хочет смотреть футбол, другой, что хочет смотреть любимый фильм. После этого они замолкают. Если оба человека придерживаются принципа избегания в конфликте, то понятно, что они должны делать в подобной ситуации — выключить телевизор и смотреть на погасший экран. Конечно, в жизни это может выглядеть менее драматично. К примеру, они могут пойти и заняться своими делами, или включить какую-то третью программу и т. д. Но суть ситуации остается прежней: ни один не получает то, что хочет. И конечно, они будут думать друг о друге, что «если бы не он, то я бы спокойно смотрел свой...» Если эта ситуация повторится несколько раз, то это приведет к тому, что когда-нибудь, когда первому не нужен будет телевизор, а второй заявит, что он хочет смотреть телевизор, то первый может в ответ заявить, что ему тоже хочется, но другую программу. Вопрос стал принципиальным.

Второй способ поведения в конфликтных ситуациях называется «конфронтация». Использование этого способа приводит к тому, что выигрывает один человек, а второй проигрывает, то есть один получает выигрыш на 100%, а другой получает ноль. Выигравший может также выиграть и чувство вины, а проигравший выиграл обиду. Рассмотрим это на нашем примере с телевизором. Один взял пульт и сказал: «Я буду смотреть свой футбол, и меня не волнуют твои проблемы». Он выиграл сейчас, но не выиграл на всю жизнь. А если второй растерялся от его наглости сегодня, то завтра он будет к этому готов и будет сильнее сопротивляться. Если представить, что один явно сильнее другого, то все равно второй может сопротивляться. Например, спрячет в следующий раз пульт от телевизора или сломает что-то, и так далее. Таким образом, получается, что этот способ поведения в долговременной перспективе имеет только отрицательные последствия.

Следующий способ называется «вынужденная уступка» — это зеркальный вариант второго способа. Он заключается в том, что один, проиграв в первый раз, будет усиленно готовиться ко второму раунду. Это жизнь, посвященная борьбе. На примере с телевизором это может выглядеть так: муж отобрал пульт, жена растерялась и сдалась, но в следующий раз она будет готова к такой ситуации и, может быть, расплачется. Тогда муж проиграет, но будет готовиться к следующей схватке.

Четвертый способ получил название «компромисс». Это когда можно что-то поделить поровну. Но на примере телевизора понятно, что делить телевизор бессмысленно. Если делить время, то это тоже не выход, так как смотреть первую или вторую половину передачи нет смысла, да и не выбрать – и то, и другое имеет свои минусы. Обычно человек обращает внимание не на то, что получил, а на то, что не получил. Кроме того, в компромиссе есть один подводный камень: начиная что-то делить, люди увлекаются и доходят до абсурдных ситуаций. Например, поделив мебель, пилят пополам последний стул. Конечно, когда что-то делится легко и оба согласны поделить поровну, то это может быть выходом.

Пятый вариант называется «сотрудничество». Этот вариант хорош тем, что каждому участнику можно выиграть сто процентов, а может быть, и сто пятьдесят. Например, один добровольно уступает другому потому, что к нему хорошо относится и не считает, что второй ему обязан. Люди сохранили отношения и даже сделали их лучше. И просто приятно делать что-то хорошее хорошему человеку. Другой пример: оба сели перед телевизором и поняли, что одновременно два разных канала не посмотреть. Кто-то предложил: «А давай пойдем в гости, в театр или в кафе». И здесь выигрыш больше, так как этого не было в планах, а идея возникла в ходе конструктивного конфликта. Люди получают что-то большее, чем просмотр телевизора, и улучшают свои отношения. Конечно, выход из более сложных ситуаций найти не так просто, но это единственный способ, который гарантирует хороший результат.

Мы проигрывали различные конфликтные ситуации, как вы считаете, какие способы поведения, как правило, выбирали участники игры?

…

А теперь попробуем провести подобные игры, но уже имея знания о способах поведения в конфликте.

Упражнение 8.

«Статья» (20 минут)

Участвуют двое, инструкция зачитывается обоим.

Вы вместе написали статью. Один остался распечатывать, а другой ушел домой на полчаса раньше. Зашел начальник и сказал, что статья очень поможет на аттестации, что могут повысить в должности, и человек убрал вторую фамилию. Через несколько дней вышел журнал со статьей и одной фамилией.

Инструкция участникам: «Вы встречаетесь в коридоре. Ваши действия?»

Упражнение 9.

«Ответ на ситуацию» (35 минут).

Каждому члену группы предлагается продемонстрировать в заданной ситуации неуверенный, уверенный и агрессивный типы ответов. Ситуации можно предложить следующие:

* Друг разговаривает с вами, а вы хотите уйти.
* Ваш товарищ устроил вам встречу с незнакомым человеком, не предупредив вас.
* Люди, сидящие сзади вас в кинотеатре, мешают вам громким разговором.
* Ваш сосед отвлекает вас от интересного выступления, задавая глупые, на ваш взгляд, вопросы.
* Руководитель говорит, что ваша прическа не соответствует внешнему виду работника Вашей организации.
* Друг просит вас одолжить ему вашу какую-либо дорогостоящую вещь, а вы считаете его человеком не аккуратным, не совсем ответственным.

Для каждого участника используется только одна ситуация. Можно разыграть данные ситуации в парах. Группа должна обсудить ответ каждого участника.

ПЕРЕРЫВ

Упражнение 10.

«Преувеличение или полное изменение поведения» (60 минут).

Это ролевая игра, в которой членам группы дается возможность проиграть свои внутриличностные конфликты. Разыгрывание ролей используется для расширения осознания поведения и возможности его изменения.

Участник сам выбирает нежелательное личное поведение, или группа помогает ему выбрать поведение, которое им не осознается.

Если член группы не осознает этого поведения, он должен преувеличить его. К пример, робкий член группы должен говорить громким авторитарным тоном, постоянно хвастаясь. Если же участник осознает поведение и считает его нежелательным, он должен полностью изменить его. На разыгрывание ролей каждому дается 5-7 минут. Затем все участники делятся своими наблюдениями и чувствами.

Упражнение 11.

«Сглаживание конфликтов» (40 минут)

Ведущий рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий - играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

* Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
* Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
* Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

Упражнение 12.

«Другими словами» (30 минут)

В этом упражнении вам предлагается поработать над неконструктивными установками в общении с другими людьми, которые зачастую приводят к возникновению или еще большему усугублению конфликта. Обычно нас раздражает, а порой и просто выводит из себя, когда другой человек говорит нам фразы типа: «Ты должен…”, «Это твоя обязанность…”, «С тобой невозможно разговаривать…”, «Ты безответственный человек” и т.п.

Эти и подобные высказывания приводят к возникновению барьеров общения, увеличению напряжения. Поэтому очень важно особенно в конфликтной ситуации, отслеживать неконструктивные установки в общении.

Сейчас я вам раздам листочки с высказываниями, ваша задача перефразировать ряд неконструктивных утверждений в конструктивные. Например, «Ты должен принести мне книгу». (Я была бы рада, если бы ты принес мне книгу).

«Он должен заботиться обо мне». («Мне хочется, чтобы он заботился обо мне”);

«Ты не должна была ходить на ту вечеринку». («Я бы предпочел, чтобы ты не ходила на вечеринку»);

«Ты ни разу в жизни для меня ничего не сделала!» («Мне не хватает внимания и заботы с твоей стороны»);

«Ты должна была предвидеть возможные трудности». («Мне хотелось, чтоб ты предвидела возможные трудности»); «Меня обидели!» («Я предпочла обидеться»)

«Меня заставили». («Я не сумела отказаться»)

«Он – упрямый осёл». («Я не смог убедить его»);

«Он меня унизил». («Мне было неприятно»);

«Прекрати меня злить!» («Я начинаю злиться»);

«Ты должна мне дать программу, книгу» («Мне хотелось бы, чтоб ты дала мне программу, книгу»).

Обсуждение: просто – сложно перефразировать?

Вывод: Успешное решение любой конфликтной ситуации, неизбежно связано со способностью прощать.

Во всех конфликтных ситуациях каждый человек контролирует исключительно свои действия и не может контролировать действия, реакцию других. Если вы не прощаете своего обидчика, то вредите лишь самому себе. Вы можете принять решение извинить вашего обидчика независимо от того, примет он ваше прощение или нет.

Упражнение 13.

«Плюсы и минусы конфликта» (20 минут)

На конфликт, как, наверное, и на любое явление действительности, можно посмотреть с разных точек зрения и найти свои плюсы и минусы. Многие из нас конфликты рассматривают чаще всего как негативное явление, которое приводит к нарушению взаимоотношений и другим отрицательным последствиям. Но нельзя забывать, что преодоление кризисов, в том числе конфликтных ситуациях, зачастую позволяют перейти на новый этап взаимодействия с другими людьми, на новый уровень восприятия окружающего мира и себя в нем. И сейчас мы с вами убедимся в этом при выполнении упражнения.

Разбейтесь на 2 команды. Первая команда записывает как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций, вторая команда, описывают негативные последствия конфликтов. На работу группам дается 10 минут.

Далее каждая группа оглашает свой список, а ведущий фиксирует его на листе ватмана или доске. Если у команды соперников возникают вопросы и замечания, то они могут их озвучить, после того как команда полностью закончит свой ответ.

Упражнение 14.

«Ролевая игра» (30 минут)

Участник рассказывает про конфликт, свидетелем или участником которого он был когда-то. Этот рассказ должен послужить сценарием дальнейшей ролевой игры, в которой должны принимать участие присутствующие. Рассказчик может быть не только сценаристом и режиссером ролевой игры, делать несколько дублей и т.д.

Участникам предоставляется максимум свободы. Со стороны ведущего должно быть лишь одно условие: каждый конфликт должен закончиться благополучно, компромиссом.

Стадия завершения

Упражнение 15.

«Позиция» (20 минут)

Участники образуют 2 круга: внутренний и внешний. Внешний круг движется, внутренний остается на месте. Находящиеся во внешнем круге высказывают свое впечатление о партнере по внутреннему кругу, начиная с фразы «Я вижу тебя», «Я хочу тебе сказать», «Мне нравится в тебе». Через 2 минуты внешний круг смещается на одного человека и т.д.

Цель упражнения: рефлексия взаимооценочных позиций участников тренинговых занятий.

Рефлексия (10 минут)

Членам группы задаются вопросы:

* Что было полезно, интересно для вас. Может вы что- то узнали нового о себе или о члене коллектива?
* Что бы вы хотели изменить в тренинге, если будет такая же тема?

\*\*\*

Есть такая притча. Однажды солнце и ветер поспорили, кто из них сильнее. Вдруг они увидели путешественника, что шагает по дороге, и решили: кто быстрее снимет его плащ, тот сильнее.

Начал ветер. Он стал дуть, что есть силы, стараясь сорвать плащ из человека. Он задувал ему под ворот, у рукава, но у него ничего не выходило. Тогда ветер собрал последние силы и дул на человека сильным порывом, но человек только лучше застегнул плащ, съежился и пошел быстрее.

Тогда за дело взялось солнце. «Смотри, – сказало оно ветру. – Я буду действовать по-иному, ласково». И, действительно, солнце начало нежно пригревать путешествующему спину, руки. Человек расслабился и подставил солнцу свое лицо. Он расстегнул плащ, а потом, когда ему стало жарко, то и совсем его снял.

Так солнце, победило, действуя по-доброму, с любовью.

Спасибо за работу, всего хорошего!