

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра практичної психології

**Організаційно-психологічні особливості явища «синергії» в
державних організаціях України**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

освітнього ступеня «магістр»

спеціальність 053 «Психологія»

ОНП «Психологія»

Наталії АНДРУХІВ

Науковий керівник

кандидат психологічних наук, доцент

Петро КОЗИРА

Рецензент

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » 2024 р., протокол №

завідувач кафедри практичної психології

_____ **Євген КАРПЕНКО**

Львів

2024

Андрухів Наталія. Кваліфікаційна робота. Організаційно-психологічні особливості явища «синергії» в державних організаціях України.

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі організаційно-психологічних особливостей явища «синергії» в державних організаціях України. Синергія характеризує унікальні властивості взаємодії суб'єктів для отримання більш високих результатів, ніж поодиноці. Проаналізовано явище «синергії» у загально-науковому й організаційно-психологічному тлумаченнях.

Виокремлено психологічні явища, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у професійній діяльності групи. Проаналізовано соціально-психологічний клімат та особливості управління в освітньо-професійній організації як психологічні явища, що дозволяють визначити можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності. Емпірично досліджено можливість досягнення ефекту синергії в освітньо-професійній організації на основі вивчення особливостей соціально-психологічного клімату та стилю управління в педагогічному середовищі. Визначено основні напрямки оптимізації організаційно-психологічної діяльності з метою позитивної синергії в освітньо-професійному середовищі.

Ключові слова: синергія, управління, освітньо-професійна організація, соціально-психологічний клімат, персонал.

Natalia Andrukhor. Qualification work. Organizational and psychological features of the phenomenon of "synergy" in state organizations of Ukraine.

The qualification work is devoted to the problem of organizational and psychological features of the phenomenon of "synergy" in state organizations of Ukraine. Synergy characterizes the unique properties of the interaction of subjects to obtain higher results than individually. The phenomenon of "synergy" in general scientific and organizational psychological interpretations is analyzed.

Psychological phenomena that determine the possibility of achieving the effect of synergy in the professional activity of the group are singled out. The socio-psychological climate and features of management in an educational-professional organization are analyzed as psychological phenomena that allow to determine the possibility of achieving the effect of synergy in joint professional activities. The possibility of achieving the effect of synergy in the educational and professional organization was empirically investigated based on the study of the features of the socio-psychological climate and management style in the pedagogical environment. The main directions of optimization of organizational and psychological activity with the aim of positive synergy in the educational and professional environment have been determined.

Key words: synergy, management, educational and professional organization, social and psychological climate, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Теоретичний аналіз проблеми дослідження організаційно-психологічних особливостей явища «синергії» в державних організаціях України	
1.1. Явище «синергії» у загально-науковому й організаційно-психологічному тлумаченнях.....	8
1.2. Соціально-психологічні особливості ефективного управління організацією.....	15
1.3. Соціально-психологічний клімат як умова досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях.....	19
Висновки до першого розділу.....	26
Розділ 2. Емпіричне дослідження умов досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях	
2.1. Опис процедури та методів емпіричного дослідження.....	28
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	31
Висновки до другого розділу.....	50
Розділ 3. Оптимізація процесу організаційно-психологічної діяльності з метою позитивної синергії в освітньо-професійному середовищі	
3.1. Особливості управління соціально-психологічним кліматом у освітньо-професійній організації.....	52
3.2. Основні фактори, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності.....	54
Висновки до третього розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

У психології сьогодні особливо новітньою та перспективною є організаційна галузь, оскільки саме в таких групах в більшості випадків функціонує абсолютна більшість членів суспільства. Всередині організації, як безпосереднього чинника зовнішнього середовища, у кожної людини є можливості і перспективи для особистісного та професійного розвитку, але це не завжди досить сприятливо або, принаймні, задовільно. Тому системне вивчення різних аспектів формування і функціонування організації, зокрема її психологічної складової, сьогодні особливо актуально, оскільки основою організації є персонал, а не планування, фінанси, звіти і т.д. У зв'язку з цим багато вчених сьогодні звертаються до такого явища, як "синергія".

Результати наукових досліджень показують, що синергія - це особливо важливе, потужне і дуже актуальне явище, здатне функціонувати на рівні само запуску в груповій формі людської діяльності. Крім того, вчені в різних галузях науки розглядають синергію і застосовують її як важливий феномен функціонування природи, всієї її структури як відкритої системи. Але не всі штучно створені системи-організації як об'єднання певних людей-характеризуються синергією. Синергія характеризує унікальні властивості взаємодії суб'єктів для отримання більш високих результатів, ніж поодинці. Синергетика як міждисциплінарна наука має потенціал гармонізації суперечностей між багатьма науками. Найважливіше в загальнонауковій інтерпретації синергетики – це здатність різних структур, що виникають в результаті самоорганізації, через їх нестабільність під впливом різного походження, міцності і сил. Це призводить до розгалуження і порушує раніше сформований порядок. Таким чином, починається хаос, який обов'язково спричинить за собою якісні зміни, шляхи розвитку системи.

Крім того, вчені відзначають, що синергетичний ефект реалістичний в умовах якісної організації процесу спільної професійної діяльності і може підкреслювати встановлення стабільних відносин, координацію зусиль членів

групи, сприятливий соціально-психологічний клімат, особливості організаційного управління, визначальну роль фасилітатора фахівців, координаторів як стимулюючий фактор підлеглих до синергетичної взаємодії.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату професійної групи може претендувати на статус однієї з найважливіших умов досягнення позитивного синергетичного ефекту. Загальна соціально-політична та ідеологічна атмосфера суспільства також певною мірою залежить від того, наскільки оптимальним є соціально-психологічний клімат у кожній професійній команді. Така робота здійснюється із точки зору спільної ефективної діяльності психологів і менеджерів організації, разом вони можуть сприяти створенню позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Створення таких умов необхідно для того, щоб співробітник відчував себе "командою", що володіє своїм потенціалом і рядом переваг в порівнянні з професійною групою.

Наукові дослідження основних теоретичних основ синергізму проводились А.Вознюком, В.Коновальчук, А.Робулом, А.Семеновою, І.Стенгерсом, Г. Хакеном. Зміст характеристик соціально-психологічного клімату досліджували А.Свинецький, Г.Андреева, Н. Мансурова, В. Шепель, особливості управління у організації досліджували О. Власова, Л. Довгань, Л. Карамушка, В. Новак, Е. Мейо, К.Френч та А.Рейвен та ін.

Що стосується професійної діяльності в освітніх установах, то можна відзначити, що в такого роду групі соціально-психологічний клімат відіграє особливо важливу роль і є дуже важливим фактором ефективності виконання завдань освітніх установ по якісному формуванню нового покоління суспільства.

Тому посилюється потреба у відповідних важливих напрямках досліджень явища «синергії» у професійній спільній діяльності, в державних організаціях України, й особливо у освітніх професійних групах.

Об'єкт дослідження – явище «синергії» в державних організаціях України.

Предмет дослідження – організаційно-психологічні особливості явища «синергії» в освітньо-професійній організації.

Мета роботи – визначити особливості соціально-психологічного клімату та стилю управління в освітньо-професійній організації як психологічних явищ, які визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності.

Завдання дослідження:

1. Розглянути явище «синергії» у загально-науковому й організаційно-психологічному тлумаченнях.
2. Виокремити психологічні явища, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у професійній діяльності групи.
3. Проаналізувати соціально-психологічний клімат та особливості управління в освітньо-професійній організації як психологічні явища, які дозволяють визначити можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності.
4. Емпірично дослідити можливість досягнення ефекту синергії в освітньо-професійній організації на основі вивчення особливостей соціально-психологічного клімату та стилю управління в педагогічному середовищі.
5. Визначити основні напрямки оптимізації організаційно-психологічної діяльності з метою позитивної синергії в освітньо-професійному середовищі.

Теоретико-методологічні основи дослідження. фундаментальні теоретичні основи синергетики О. Вознюк, В. Коновальчук, О. Робуль, І. Стенгерс, Г. Хакен, Г. Хертел та системного підходу (Л. фон Берталанфі). Основні наукові підходи до формування соціально-психологічного клімату (І. Андрєєва, О. Бродчинко, О. Бандурка, А. Дзюра, В. Казміренко, В. Шеляга) та особливостей управління в організаціях О. Власова, Л. Довгань, Л. Карамушка, В. Новак, Е. Мейо, К.Френч та А.Рейвен та ін.

Методи дослідження: застосовано методи теоретичного аналізу, порівняння та узагальнення; емпіричні методи: опитувальник «Аналіз й оцінка соціально-психологічного клімату у колективі», «Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі», методика «Вивчення стилю керівництва у педагогічному колективі»; методи статистичної обробки даних.

Емпіричне дослідження проведено у освітньо-професійній організації м. Львова (Львівському коледжі транспортної інфраструктури). Загальна кількість опитаних 50 осіб.

Теоретична значущість: отримані нові результати та висновки в результаті дослідження дозволять поглибити наукові уявлення про особливості управління та соціально-психологічного клімату в освітньо-професійних організаціях, можливості синергетичного ефекту в професійних групах.

Практичне значення: результати отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи можуть бути використані практичними психологами з метою корегування соціально-психологічного клімату в професійному педагогічному середовищі.

Структура роботи: кваліфікаційну роботу складають вступ, три основних розділи та висновки до них, загальні висновки, список використаних джерел, а також додатки.

Розділ 1.

Теоретичний аналіз проблеми дослідження організаційно-психологічних особливостей явища «синергії» в державних організаціях України

1.1. Синергія у загально-науковому й організаційно-психологічному тлумаченнях: аналіз теорії та практики

Термін "Синергія" походить від грецького слова "synergeia" ("син" – "сумісний", "разом", "Ергос" – "Дія") і перекладається як "енергія спільної дії", що означає узгодженість, взаємодія. Це поняття було введено в 1972 році німецьким дослідником Г. Хакеном [12]. Термін "синергія" швидко впровадився в науковий банк понять і термінів, подолавши наукові та галузеві кордони. Наукові основи та концептуальні положення синергетики на початку XXI століття розроблялись О. Вознюк, В. Гершуньким, М. Карповим, В. Коновальчук, А. Мамченко, А. Семеновою.

В основі інтерпретації синергетики лежить ідея нестабільності, нелінійності, випадковості розвитку соціальних процесів, яка вже давно вилучена з наукової теорії. Дослідники спростовують думку про те, що випадковості ніколи не впливали і не впливають на загальну плинність природних, культурних, наукових та освітніх подій. За вихідну тезу приймається не система як ціле у її статичному стані, а саме людина із її неповторністю як постійне тривале джерело стихійності й невпорядкованості, водночас – джерело розвитку [27, с.8]. Вільний розвиток індивідуальності є умовою розвитку і еволюції суспільства.

Синергетичний ефект самоорганізації складних систем являє собою універсальні закони їх розвитку, в яких давно назріла гостра необхідність. У той же час змінюється сам стан наукового знання, класична парадигма мислення, вона виявляється парадоксальною і неоднозначною «сутінковою» в контексті синергетики, володіє творчим потенціалом і пронизує сферу багатьох наукових напрямків [27, с.9].

Поступово формувалася увага, зосереджена на концепції синергії. Таким чином, у період з 2019 по 2020 рік було проведено розширений пошук з відповідним аналізом опублікованих результатів наукових досліджень, таких як психологія, менеджмент, біологія, соціологія, адміністрування та інша інформація, яка точно розкриває гуманітарні аспекти організації. Можна відзначити, що основним результатом її діяльності є публікація, в якій узагальнюється зміст гуманітарного наповнення організації і робляться припущення про те, які важливі або фундаментальні є фактори її функціонування [8].

Майже 1,5-річний експеримент із зразками в організації показав, що синергія найкраще враховується серед 5 гіпотетичних факторів, що використовуються для пояснення функціонування гуманітарної частини організації [12].

Відповідно до таких компонентів професійної діяльності в організації, обраними для вивчення стратегії, цінностей, традицій, лідерства, менеджменту, залученості, клімату, конфліктів, іміджу, комунікації і т.д., тільки лідерство не вплинуло на формування синергетичного ефекту. Цей результат сприяв більш прискіпливому ставленню до цієї концепції [10].

У той же час, до цього експериментального дослідження в багатьох публікаціях була виявлена ідея проте, що синергізм є особливо важливим, потужним і дуже актуальним явищем, яке здатне функціонувати на рівні само запуску в груповій формі людської діяльності [12].

Однак у джерелах були виявлені фрагментарні експериментальні результати, які не давали повної аргументованої картини явища. У той же час по відношенню до синергетики домінують чисто раціональні дослідження. У публікації було мало емпіризму, і саме з цієї причини синергія перед експериментом розглядалася лише як один із можливих факторів гуманітарної частини організації [17].

В результаті необхідна більш цілеспрямована і скрупульозна теорія цієї концепції, в тому числі з урахуванням результатів цього експерименту, в

результаті отримання статистичного підтвердження існування синергії як реального, а не розумно виправданого явища.

Сьогодні синергетика стала міждисциплінарною галуззю науки і дослідженням систем, що складаються з безлічі підсистем найрізноманітнішої природи. Найважливіше в синергетиці -- це формування різних структур, які виникають в результаті самоорганізації за допомогою процесів нестабільності під впливом різного походження, сили і протидіючих факторів [17].

Дослідник Г. Хакен включив в свій аналіз такі фрази, як " самоорганізація шляхом зміни керуючих параметрів", "самоорганізація шляхом зміни кількості компонентів" і "самоорганізація шляхом переходів", які пояснюються флуктуаціями що представляють собою випадкові відхилення величини від середнього значення. Таким чином, будь-яке явище є досить динамічне, щоб мати здатність до синергії [12].

Крім того, Г. Хакен схилився до використання поняття «біфуркація», маючи на увазі розгалуження чого-небудь на два варіанти або стан системи, яке неминуче зазнає якісних змін [12].

Дослідники продемонстрували основну ідею синергетики як перспективного напрямку розвитку науки в цілому, зосередивши увагу на реаліях природи. Однак варто зазначити, що концепція «негативної» синергії також ними виділяється [7].

Значення виникнення синергетичних і протилежних ефектів значне і буде очевидним тільки в тому випадку, якщо буде об'єднана добре інтегрована система. Для того щоб краще зрозуміти природу синергії і взаємодоповнюваності в цілому, необхідно розглянути концепції систем і метасистем, синергетики і взаємодоповнюваності взаємодій. У той же час використання слова "негативний" узв'язку з синергетичним ефектом розглядається не як деструктивне явище, а через антагонізм елементів деяких систем, які випадково його сформували [22].

Крім того, негативна синергія має ознаки плутанини, яка в певних системах може перейти до порядку та самоорганізації. Що стосується системи, то один із

авторів системного підходу, Л. фон Берталанфі, визначив систему як комплекс взаємодіючих компонентів або набір елементів, що знаходяться в певних відносинах. Досі існує згода дослідників з ідеями Л. фон Берталанфі. Синергетика особливо зосереджена на відкритих системах, які, по суті, є всіма існуючими явищами і піддаються різним рівням розвитку та складності. Здатність її структурних компонентів доповнювати один одного особливо важлива в синергетиці [29].

Отже, не всі штучно створені системи – організації як об'єднання певних людей - характеризуються синергією. Синергія характеризує унікальні властивості при взаємодії суб'єктів для отримання більш високих результатів, ніж поодиноці [23].

Поняття організації має три основних значення:

- створення певної структури, вибір типу цієї структури, диференціація на певні відділи відповідно до цілей та завдань. Цей процес позначений концепцією організаційного проектування та подальшою реалізацією обраного проекту. Вирішується питання про те, якою має бути організаційна структура у цілому, виходячи із її місії, основних цілей та зовнішнього середовища.

- функціональний розподіл та подальша координація основних видів роботи між окремими особами у керованій системі. Це побудова скоординованої системи обов'язків, прав і повноважень виконавців і менеджерів, а також визначення функціональних ролей і координація в рамках вже обраної організаційної структури.

- на організацію впливають певні процеси координації, необхідні для реалізації управлінських функцій. Отже, концепція організації – це багатоскладовий соціальний феномен. Організація є однією з найбільш розвинених соціальних систем. Її найважливішою особливістю є можливість синергетичного ефекту [32].

Синергетичний ефект – це організаційний ефект, суть якого полягає в заповненні додаткової енергії, яка перевищує суму індивідуальних зусиль. Джерелом ефекту є синхронність і однонаправленість дій, спеціалізація і

комбінування праці, поділ праці, процеси і відносини співробітництва та управління [32]. Організація як соціальна система характеризується складністю, оскільки її основним елементом є людина з її власною суб'єктивністю і широким вибором дій. Це створює значну невизначеність щодо меж організаційної функції та керованості [12].

Дослідники визначають синергетичний ефект як результат дії свідомо побудованих механізмів управління. Це важливе завдання як на рівні суспільства в цілому, так і в окремих його підсистемах.

Синергетика є принципово новою парадигмою пізнання, найважливішим елементом якої є відкритість навколишнього середовища та систем, нелінійність процесу в системі; розвиток системи обумовлено наявністю нестійкості, дисипації (нестійкості-стійкості); пульсація, ускладнення, погіршення структури і зв'язності системи; структурний аттрактор як досить стійкий стан, притягує різні можливі траєкторії системи за можливих умов, буферні точки як точки біфуркації еволюції та можливі шляхи подальшого руху [17].

Виокремлюють дослідники й зразки синергетики: предметом науки також є випадкове і унікальне; вона інертна, але її її властивості є джерелом саморуху і внутрішньої активності; якісний метод "розуміння" не так важливий, тому математика - це не тільки стандарт знання. детермінізм і випадковість збігаються і доповнюють один одного [10].

Розвиток є багато варіантним і може бути замінений як у майбутньому, так і в ретроспективі, що передбачає можливість "тупикового проміжного або відхиляючого шляху" розвитку, що вказує на можливість більш просунутих або перспективних варіантів розвитку [7]. Розвиток системи відбувається через певного рівня нестабільності, через якого не слід впадати в паніку, але коливання і плутанина вони не настільки руйнівні, але і конструктивні. Процес розробки поєднує дивергенцію та конвергенцію, що визначається станом системи в навколишньому середовищі. Розвиток не є нелінійним, його темп і напрямок неможуть бути задані із чіткою позицією. Управління складною і

організованою системою повинно ґрунтуватися не стільки на бажанні керівника, на тенденції розвитку системи, а й на можливості виникнення непередбачуваних ситуацій, вільних від контролю [7].

Синергетика як філософія може бути використана в якості основи для міждисциплінарного синтезу знань, який може стати основою для діалогу між принципово різними дисциплінами. Це може забезпечити нові методології для розуміння еволюції складних соціальних і людиноподібних систем, причин криз, надійності прогнозів [12].

Варто відзначити, що отримання синергії визначається наявністю значущих цінностей для суб'єктів діяльності, яка є спільною [10]. Це можна вважати важливим аспектом для досягнення синергії ще до початку діяльності. Таким чином, ймовірність негативного синергізму значно зростає, коли цінності сильно відрізняються в певному соціальному і навіть професійному просторі [10].

Для досягнення позитивного синергізму потрібен високий рівень організації системи.

Дослідники інтерпретують термін "організація", який визначається як діяльність, що координує зусилля окремих членів соціальної групи, спрямована на розробку нових норм, встановлення стабільних відносин і досягнення синергетичного ефекту шляхом забезпечення умов для кооперативної поведінки, співпраці та інтеграції індивідів в середині групи [10]. Тому навіть в умовах якісної організації спільної діяльності синергетичний ефект може бути малоймовірним.

Що стосується теорії організації, дослідники посилаються на наявність певних субстанцій в організаційному середовищі, утвореної такими елементами, як цілі, зв'язки, правила, персонал, фінанси, обладнання, рішення, цінностіт.д. у той же час основою є силове поле з суперечливими організаційними можливостями. Тому вченими пропонується теорія синергетичної організації, яка пояснюється дією трьох сил, першою з яких є саме синергетична. Дослідники включають такі явища, як цілі, здібності,

мотивація та ресурси, які створюють конструктивну напруженість у соціальному професійному організаційному середовищі, що сприяє інноваціям та прогресивності, і зосереджуються на максимальних результатах із множинними ефектами [6].

Г.Гертель узагальнив ряд проведених експериментальних психологічних досліджень, зосередивши увагу на встановленні групових феноменів, які значно покращують результати спільної професійної діяльності в найрізноманітнішій області і сприяють досягненню синергетичного ефекту. Він фокусується на наступних групових явищах: соціальне визнання і заохочення як ментальна модель групи, соціальна відповідальність яка є передумовою високоефективного ціноутворення, наявність у групі професійних фасилітаторів, координація у прийнятті рішень, пов'язаних із спільною діяльністю, само ідентифікація групи. Синергія ідентичності позиціонується вченим як рушійна сила, що стоїть за ідентичністю організації. "Я" будь-якої особистості – це набір з декількох соціальних ідентичностей [1].

Синергія ідентичності значно полегшує індивіду пошук інших важливих соціальних ідентичностей, принаймні якимось чином пов'язаних з організацією, яка дуже схожа на типову ідентичність однолітків, особливо в підлітковому віці, і продовжує функціонувати в особистості на наступних вікових етапах.

Китайські вчені більш детально зупинилися на ролі лідера як фактора, що стимулює підлеглих до синергетичних взаємодій [12]. Це важливий крок у формуванні групової синергії. Експерт-фасилітатор, визначений Гертелем, може розглядатися як один із факторів синергії. Це проявляється в тому, що він є лідером і повинен сформувавши максимально чітку роль для своїх підлеглих в загальному результаті, навіть якщо керівник пред'являє дуже високі очікування щодо результату спільної діяльності.

Китайські вчені називають це контрольованою мотивацією, яка може викликати внутрішні та зовнішні мотиваційні механізми співробітників експертних груп для творчої, наполегливої або відповідальної проактивності.

Таким чином, результати, отримані в дослідженні по факторному аналізу, свідчать про фактичну відсутність лідерства як адекватного рівня професійної взаємодії, як стимулятора впливу на формування ефектів синергії. Тому не секрет, що в професійних організаціях України, особливо державних, переважає управлінська авторитарна влада, яка переважно не забезпечує можливість поєднання менеджменту і лідерства. Таким чином, у такому функціонуючому соціально-професійному середовищі ми можемо стверджувати, що позитивна синергія є дуже мало ймовірним явищем.

В результаті синергетика як міждисциплінарна наука, має потенціал гармонізації протиріч між багатьма науками. Тому провідні вчені світу й виявляють до неї інтерес у прикладних аспектах. Це призвело до її широкого і глибокого проникнення в природничі науки. Соціальні та гуманітарні науки тільки починають вивчати синергію на свою користь. Найголовніше в синергетичному ефекті в загальноприйнятій науковій теорії – це здатність різних структур, що виникають в результаті самоорганізації через нестабільність впливів різного походження, сили і протидіючих факторів. Зовнішні і внутрішні впливи відкритих систем порушують встановлений порядок [12].

Тому й, відбувається певна ініціація хаосу, яка спричиняє якісні зміни, перестановки на шляху системи. Синергетичний ефект може бути позитивним або негативним. Останній виникає через наявність антагонізму в одній системі. Багато психологічних явищ можна вважати психологічними аспектами синергії в організації. Це єдність цінностей, сприятливий соціально-психологічний клімат, рівень організації системи за допомогою вироблення норм, встановлення стабільних відносин, координація зусиль членів групи, соціальне визнання, заохочення у вигляді ментальної моделі групи, соціальна відповідальність, як умова ефективної діяльності, наявність професійних фасилітаторів в якості лідерів і координаторів, в результаті чого в цілому чітко визначається роль, координація в прийнятті рішень, самоідентифікація групи [12].

Далі ми більш детально зупинимося на психологічних аспектах синергії в організації, таких як наявність досвідчених фасилітаторів (лідерів і координаторів), які чітко визначають свої відповідні ролі в досягненні загального результату, координують при прийнятті рішень і облік соціально-психологічних особливостей ефективного управління організацією.

1.2. Соціально-психологічні особливості ефективного управління організацією

Сучасний світ, у зв'язку з його якісним існуванням, часто ставить питання ефективності управління, яке все більше постає по-новому, а це вимагає суттєво вдосконаленої стратегії розвитку. Успіх у важливих сферах діяльності став завданням, якого неможливо досягти, просто володіючи певним набором відповідних якостей, які повинні служити тому, щоб талановиті працівники могли очолити дану організацію чи компанію.

Крім вищезазначеного, керівництво має орієнтуватися на задоволення потреб у персоналі, що є важливою складовою підвищення ефективності професійної групи чи організації в цілому. Тому управління залишається роботою з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу, їх відносини проявляються у вигляді інформації в різних її формах. Тому менеджмент має інформаційну базу [23, с. 118].

Менеджмент можна віднести до різновиду соціального управління, і саме за такого управління найбільше виявляється харизма особистості менеджера. Соціальне управління -- це організаційна діяльність, спрямована на оптимізацію соціального середовища в цілому та в розрізі частин, сфер, галузей і об'єднань. Суб'єкт і об'єкт управління представлені саме через людину. Тому в системах управління соціальним середовищем основним і керуючим є людський фактор. І саме співпраця, спільна діяльність для досягнення конкретних цілей перетворює окремих людей на колектив [19; 27; 40].

Крім того, узагальнюючи опубліковані джерела [11; 29; 37] ми визначили найсуттєвіші ознаки соціального управління, якими є:

- виникає внаслідок спільної діяльності людей;
- основна мета – нормативний вплив на поведінку учасників спільної діяльності;
- функції — це питання, пов'язані з координацією, узгодженою діяльністю, формуванням плану, контролем, наглядом і примусом до виконання завдання, яке реалізовуватиметься в сукупності в рамках суспільних відносин;
- завдяки соціально-управлінським впливам виникають управлінські відносини, що є різновидом соціально-вольових відносин;
- соціальне управління – різновид діяльності людини [11; 29; 37].

Менеджерам необхідно творчо підходити до вирішення певних професійних завдань й мати передумови для впровадження інновацій. Тому керівник із низьким рівнем креативності рідко висуватиме нові ідеї, не буде достатньо здатний ініціювати творчу поведінку в професійному середовищі та використовувати нові підходи до організації й реалізації робочих процесів. Такий тип менеджерів рідко знають про методи, які потенційно спрямовані на підвищення креативності чи висміюють їх як легковажні та поверхневі [37].

Звичайно, креативність вимагає готовності долати перешкоди та невдачі. Керівник, який переконливо не демонструє бажання провести розумний експеримент, піти на ризик або хоча б стати на шлях використання творчості в роботі, незважаючи на труднощі, не зможе розвинути ініціативу у своїх підлеглих. Такий керівник значною мірою втратить свою харизму, він не матиме достатньої підтримки професійного середовища для вирішення завдань підлеглої йому професійної групи. Менеджер повинен проявляти наполегливість, вміти якісно та довгостроково взаємодіяти та впливати на професійне середовище [23].

Управління персоналом часто використовує і базується на певних принципах:

- підтримка самооцінки підлеглих. Так, спочатку треба похвалити, а вже потім давати вказівки, як покращити робочі процеси. Звичайно, у такій формі викладу критика сприйматиметься не як критика, а як добра порада. Тому підлеглий може бути вдячний за те, що йому так мудро вказали на недолік і при цьому дали розумну пораду;
- зосередьтеся на проблемах, а не на людині;
- активне посилення позитивних реакцій на бажані дії або негативних реакцій на небажані дії;
- необхідно негайно реагувати на зміну поведінки, тому що запізніла реакція викликає розгубленість;
- формулювати чіткі запити, підтримувати постійний контакт і надійний, якісний зворотний зв'язок [26; 32; 38].

Далі перейдемо до короткого огляду принципів знання яких необхідні для ефективного управління людьми:

1. Довіра. Завоювати довіру керівництва реально лише тоді, коли демонструються приклади для наслідування з оцінкою та визнанням.

2. Встановлювати обґрунтовані завдання, які впливають на формування у підлеглих переконання, що керівник обере найоптимальніший варіант у більшості ситуацій. У той же час необхідно також мати на увазі, що співробітники можуть краще розуміти, як виконувати певні завдання. Відтак завдання керівника полягає в наданні підлеглим певних повноважень, а також можливості брати участь у процесах планування, розробки та прийняття рішень, що може значно підвищити їх інтерес до діяльності й самооцінку.

2. Правильне використання працівників. Для досягнення цього керівник повинен розуміти особистості підлеглих, їх внутрішню психологію, володіти здатністю проникати в їх існуючі і приховані потреби, інтереси, мати достатній професійний досвід і наполегливість. Якщо працівник отримує роботу, яка його цікавить і є бажаною, то він матиме можливість проявити свої здібності, з ентузіазмом виконувати завдання, сформувати змістовну і процесуальну мотивацію за рахунок задоволення від роботи, досягти хороших результатів,

отримувати зовнішню інформацію, похвалу, які складають зовнішню складову мотивації.

3. Єдина думка про ставлення до мети та ідентифікація із нею. Це міцний фундамент, на якому можна будувати спільну роботу. Простіше ототожнити особистість працівника із цілями. Сприятливі умови для розвитку здібностей є запорукою ефективної й успішної роботи персоналу [26; 32].

4. Мотивація. Не особливо важливо, якою кількістю співробітників керують, якщо немає нормальної мотивації для досягнення завдань. Якщо співробітники поважають і цінують свого начальника, вони не здадуться у складних професійних ситуаціях, а намагатимуться зробити все можливе, щоб допомогти йому. Якщо начальнику вдається переконати співробітників і це створює в них досить сильну мотивацію, це ознака харизматичної особистості. Мотивація в такому вигляді може існувати як вірус, який поширюється там, де є сприятливі умови.

5. Подавати хороший приклад. Лідер повинен бути прикладом для наслідування. Саме цей фактор прямо вказує на дію сили орієнтиру, яка викликає у значної частини професійної спільноти, а особливо в молоді, бажання когось наслідувати через значну привабливість об'єкта в цілому [5].

Далі ми розглянемо соціально-психологічний клімат як умову досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях.

1.3. Соціально-психологічний клімат як умова досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях

Поняття «соціально-психологічний клімат» (далі — СПК) нещодавно з'явилося в науковому словнику разом із низкою комплексних понять, які можуть характеризувати групові ефекти спільної діяльності людей, а саме «психологічна атмосфера», «морально-психологічний клімат». Ці

формулювання часто залежали від контексту, в якому розглядалися соціально-психологічні явища у формальних професійних групах.

Найбільше прикладних досліджень, які так чи інакше пов'язані з СПК групи, виконано в галузі організаційної психології. Ймовірно, це пов'язано з очевидною важливістю оцінок та оптимізації СПК при вирішенні широкого кола організаційних завдань, таких як формування груп, підвищення ефективності систем управління та мотивації, підвищення продуктивності професійної діяльності, скорочення персоналу.

Розглядаючи СПК як один із важливих стимулюючих факторів у підлеглих до синергетичної взаємодії, варто підкреслити його важливу роль у формуванні самодостатньої, всебічної та внутрішньо гармонійної особистості фахівця, у його подальшому професійному розвитку та самовдосконаленні.

Тому позитивна сформованість СПК є одним із показників успішної управлінської діяльності, що є одним із найвирішальніших факторів успіху бізнесу в усіх сферах життя суспільства [5].

СПК організації формується через міжособистісну взаємодію, яка визначає не лише міжособистісні впливи, а й впливи із боку фізичного середовища. Отже, настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначає різні акти поведінки, діяльності та життя. Дослідники пропонують розглядати СПК із урахуванням трьох психологічних, соціальних і соціально-психологічних характеристик. Психологічна форма виявляється в емоційних, вольових та інтелектуальних станах, а також групових властивостях. Якщо зафіксувати його соціальний зміст на інтелекті, емоціях і волі, то соціальний аспект і соціально-психологічний аспект розкриються через єдність, згоду, згуртованість, задоволення, дружбу [26].

Експерименти, проведені Е. Мейо та його колегами, поклали початок організаційній психології та ефективно продемонстрували важливість СПК із приводу ефективної групової діяльності [9]. Інтерес до цієї теми пов'язаний із результатами Хоторнського експерименту, на основі якого виявлено тісний зв'язок між продуктивністю діяльності групи й особливостями її СПК [15].

Сьогодні ідея ролі СПК у забезпеченні групової та організаційної ефективності пройшла шлях від гіпотези до керівної парадигми сучасного менеджменту. Як зауважує консультант із організаційної поведінки С. Фінк, «менеджер повинен відігравати роль помічника і тренера-психолога, а не контролера, наставника, а не боса» [4].

При цьому особливу увагу необхідно приділяти певним людським аспектам діяльності, включаючи фактори, які роблять діяльність захоплюючою, різноманітною, усвідомленою. Якщо такі елементи реалізовані у діяльності, то працівник, ймовірно, ідентифікуватиме себе із цією професійною діяльністю, із іншими працівниками й навіть із організацією [4].

Тому цілком зрозуміло, що увага приділяється взаємозв'язкам між СПК і характеристиками лідерства, а також лідерства в групі та організації.

Результати наукових досліджень доводять, що СПК – це стан групової психіки, сукупність ставлень членів групи до умов й характеру спільної діяльності, колег й керівника [18]. Водночас є якісною стороною стосунків, які знаходить свій вияв через сукупність психологічних умов, які впливають (сприяють чи перешкоджають) спільній продуктивній діяльності та загальному розвитку особистості всередині групи. СПК може бути сприятливим і несприятливим, нейтральним і позитивно чи навіть негативно впливати на самопочуття членів групи [18].

Крім того, СПК є якісною частиною міжособистісних стосунків, яка проявляється через сукупність психологічних станів, які сприяють (чи перешкоджають) як діяльності, так і розвитку особистості та групи.

Далі ми розглянемо СПК в контексті динаміки розвитку професійної групи. Процеси розвитку в групі на рівні колективу є динамічною особливістю розвитку групи й характеризуються створенням умов для інтегративних процесів у спільній діяльності [2]. Тому спільна діяльність може набути для членів групи все більш важливий і усвідомлений характер.

Це може стати основою для подальшого розвитку, що сприяє зростанню мотивації групових стосунків, яка базується не тільки на досвіді спілкування, а

й на результаті взаємодії в професійній діяльності чи чомусь дуже близькому до неї [2].

Незважаючи на значну кількість прикладів й переконливу інформацію, все ще є значна кількість керівників, які не сприймають і не розуміють значення СПК у підлеглих професійних групах. Точніше, вони сприймають і розуміють це через власний досвід, який часто характеризується переконанням, що команда лише заважає досягненню швидких результатів, неважливих через наявність завдань, які кожен працівник просто зобов'язаний виконувати відповідально.

Однак менеджери нового покоління, які багато інвестують у формування повноцінних виконавців та творчих працівників, які згодом намагаються об'єднати у команди із довгими й потужними перспективами.

Такі організації відрізняються злагодженістю професійних дій, особливими процесами у роботі, згуртованістю та надійністю колективу, але головне – досягають високих результатів у роботі. Тому сприятливий СПК є однією із головних умов підвищення продуктивності праці, досягнення високого рівня задоволеності персоналу роботою, а також їх бажання залишатися в певному колективі в майбутньому, що в свою чергу може сприяти позитивній синергії в організації [14].

Найважливішими з ознак сприятливого СПК групи (професійного колективу) вважаються:

- суб'єктивні ознаки: взаємна довіра і взаємний запит;
- доброзичливість, вільне висловлення думок про справи групи в цілому або про поведінку окремих її представників;
- відсутність тиску із боку керівництва на підлеглих і визнання (надання) важливих прав прийняття рішень, відповідних компетентності команди для досягнення результату; достатня інформація про завдання та ситуацію в команді;
- висока емоційна включеність і взаємодопомога;
- свідомість і відповідальність у групі із боку кожного члена;

- об'єктивні ознаки: стабільні й високі результати професійної діяльності; низький рівень плинності кадрів; високий рівень трудової дисципліни; відсутність латентних і деструктивних напружень та конфліктів [23].

Варто зазначити, що кожна команда, яка дійсно досягла такого рівня у своєму розвитку, має свій унікальний набір характеристик, властивостей, пов'язаних зі стилем та інтересами. Однак зазначені характеристики є практично універсальними для будь-якої групи, оскільки це визначає її такою.

Залежно від специфіки прояву СПК він може виконувати відповідні функції в професійних колективах:

- консолідаційну (згуртованість, об'єднання зусиль);
- стимулюючу (реалізація «емоційного потенціалу колективу»);
- стабілізаторську (стабільність стосунків у групі);
- нормативну (утвердження норм взаємовідносин) [18].

Аналіз наукових джерел [5; 17; 23] засвідчив, що загальними чинниками формування СПК вважають:

- характер трудових відносин суспільства, до складу якого входить та чи інша група;
- організація й умови професійної діяльності;
- специфіка й особливості управлінської та самоврядної діяльності;
- стиль й характер основних форм реалізації менеджменту;
- соціально-психологічні, демографічні, гендерні й інші характеристики професійної групи [5; 17; 23].

Розглянемо більш детально особливості СПК в освітньо-професійних організаціях (далі ОПО). Особливості міжособистісної взаємодії в ОПО, як і в інших професійних групах, визначаються специфікою СПК.

Виділяють три основні види СПК: позитивної, негативної та нейтральної спрямованості [14]. СПК із позитивною спрямованістю називають сприятливим або здоровим. Звичайно, негативна спрямованість СПК, навпаки, характеризує несприятливий або нездоровий клімат.

СПК, напрямок якого ще не є ясним або хоча б приблизним, називають нейтральним. Кожен із зазначених варіантів СПК має характерні ознаки за суб'єктивними (внутрішніми) та об'єктивними (зовнішніми) ознаками [36].

Тому для сприятливого СПК в ОПО характерні деякі суб'єктивні ознаки, які можуть розкрити свою внутрішню сутність через такі основні характеристики:

- довіра та адекватна вимогливість до ОПО колективу;
- доброзичлива і конструктивна критика, спрямована на покращення спільної діяльності та її результатів;
- досить вільне висловлення думок при обговоренні професійних і групових питань;
- відсутність тиску керівництва на підлеглих та делегування їм права приймати рішення;
- чуйність і, водночас, адекватність вимог у позиціонуванні керівника щодо всіх членів команди;
- достатній рівень інформованості про завдання команди та стан їх виконання, можливість зайняти активну позицію в корпоративній комунікації;
- створення умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації кожного працівника;
- задоволеність роботою (зміст, винагорода, організація) і приналежністю до цього колективу;
- взаємодопомога в критичній ситуації;
- взяття на себе відповідальності за ситуацію кожним членом;
- визнання за бажання внести вклад у загальний результат [36].

Необхідно визнати, що проблема взаємної довіри в ОПО є однією з найбільш актуальних, що вивчаються у даний час в організаційній психології.

Несприятливий СПК в ОПО характеризується тим, що:

- учасники ОПО байдужі один до одного та й до групи у цілому;
- відсутність співчуття до ситуації;

- працівники «розраховують» необхідні години роботи, не проявляючи інтересу до інших видів діяльності [25].

В умовах несприятливого СПК в ОПО кожен її співробітник існують як би ізольовано один від одного. Відтак така ситуація призводить до «низьких» результатів у виконанні професійних завдань, до незадовільного рівня дисципліни, напруженості у міжособистісних стосунках, конфліктів [2; 25].

Нейтральний тип СПК характеризується певним балансом між суб'єктивними та об'єктивними характеристиками. Однак цей варіант СПК нестабільний, тому що у будь-який момент, за якихось незначних обставин, він може схилитися в ту чи іншу сторону. Тому такий тип СПК в ОПО вважають ситуативним чи нестійким. Водночас переважно за наявності напруги та стресу скоріше виникає негативна тенденція. Проте існує ймовірність трансформації й до сприятливого типу, яка поки не є значною [2; 19].

СПК у колективі ОПО можна вважати своєрідною екологічною характеристикою, потенційно здатною забезпечити ефективні процеси взаємодії трудового колективу в цілому і, зокрема, кожного його учасника із навколишнім середовищем [19].

Стосовно безпосереднього і головного прояву СПК, тобто ставлення його учасників до спільної професійної діяльності, слід зазначити, що її зміст і спрямованість визначаються ступенем залучення кожного члена ОПО до спільної діяльності, рівень їх професійної та соціальної активності, працездатність [36].

Сприятливий СПК зазвичай демонструє високі показники рівня залученості та активності, оскільки навколишнє «екологічне» середовище досить потужне, щоб стимулювати максимальну продуктивність, пошук нових і нетрадиційних підходів для досягнення нових професійних успіхів і підвищення добробуту колективу та його членів [2].

Від особливостей СПК в ОПО також залежить ефективність основних процесів управління (планування, організація, мотивація й контроль).

У ОПО, де домінує позитивний СПК, міжособистісні стосунки переважно характеризуються більш високим рівнем взаємоповаги та підтримки. Це характерно як для горизонтальних, так і для вертикальних процесів управлінських відносин.

Керівники ОПО, де характерна певна напруженість міжособистісних стосунків, змушені докладати значно більше зусиль для налагодження якісної корпоративної комунікації, оскільки вона залишається переважно формалізованою, неспроможною враховувати потреби, мотивацію та емоції, функціональні умови серед співробітників, а також обтяжена комунікаційними бар'єрами [4; 38].

Що стосується опосередкованого прояву СПК, то варто відзначити його місце в формуванні належного ставлення персоналу до світу в цілому, що визначає їх світосприйняття та світогляд. Як правило, це може проявлятися в задоволенні особистісних потреб вищого рівня, які можна визначити наступним чином:

- належність до ОПО («надійний і престижний колектив»);
- повага (визнання компетенцій, професійних та особистих результатів, кар'єрних можливостей);
- самовираження й самореалізація (умови реалізації творчого потенціалу, апробація та впровадження інновацій у освітньо-професійну діяльність) [10; 38].

У ОПО із нейтральними чи негативними ознаками СПК зазначені потреби залишаються переважно незадоволеними. Тому можуть переважати настрої незадоволеності навколишнім світом, переважання песимізму і схильність до постійних або періодичних стресових ситуацій. Керівнику ОПО бажано докласти чималих зусиль, щоб вивести хоча б своїх підлеглих із такого стану і розпочати копіткий процес створення стосунків, комунікацій й інших явищ, які визначають зміст та структуру СПК в ОПО [38].

Отже, аналіз сутності та змісту СПК в ОПО виявив необхідність звернути увагу на два основні аспекти. По-перше, СПК є суб'єктивним відображенням

об'єктивної дійсності, тобто життєдіяльності конкретної групи, і, по-друге, СПК є вагомим чинником, що впливає на ефективність діяльності групи та процес управління нею. СПК є одним із важливих стимулюючих факторів у підлеглих до синергічної взаємодії.

Висновки до першого розділу

Синергетика розглядається і використовується багатьма дослідниками із різних галузей науки як ключовий феномен у функціонуванні природи, усіх її структур як певної відкритої системи. Найважливішим у синергії в загальнонауковому тлумаченні є здатність різноманітних структур виникати в результаті самоорганізації внаслідок нестабільності за впливом різного походження, потужності та інтенсивності. Це приводить до процесу біфуркації й порушує раніше вже сформований порядок. Відтак, відбувається певна ініціація хаосу, що обов'язково спричиняє якісні зміни в траєкторії розвитку систем. Синергія може бути позитивною або також, негативною.

Визначено психологічні феномени, що визначають можливість отримання ефекту синергії у спільній професійній діяльності. Психологічними аспектами організаційної синергії можна вважати численні психологічні явища. Це співпадіння персоналу за цінностями загального й професійного змісту, рівень СПК, рівень організованості системи через вироблення норм, встановлення стійких стосунків, координація зусиль учасників групи, соціальне визнання, заохочення у вигляді ментальної моделі групи, соціальна відповідальність, наявність експерта-фасилітатора як лідера й координатора, що чітко визначає роль кожного у досягненні цілей, координація у прийнятті рішень, групова самоідентифікація.

Особливості управління та СПК розглядаються нами в дослідженні як умови та показники досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях.

Позитивна сформованість СПК є одним із показників успішної управлінської діяльності. У ОПО, де домінує позитивний СПК, міжособистісні стосунки переважно характеризуються більш високим рівнем взаємоповаги та підтримки. Це характерно як для горизонтальних, так і для вертикальних процесів управлінських відносин.

СПК є суб'єктивним відображенням об'єктивної дійсності, тобто життєдіяльності конкретної групи та вагомим чинником, що впливає на ефективність діяльності групи та процес управління нею. СПК виступає одним із важливих стимулюючих факторів у підлеглих до синергічної взаємодії.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ДОСЯГНЕННЯ ПОЗИТИВНОГО СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ В ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Опис процедури та методів емпіричного дослідження

З метою виконання основних завдань нашого дослідження нами було проведено емпіричне вивчення умов для можливості досягнення позитивного синергетичного ефекту в ОПО.

Емпіричне дослідження проведено у м. Львові (Львівському коледжі транспортної інфраструктури). Загальна кількість опитаних 50 осіб. Зокрема, до вибірки увійшли директор, 2 його заступники, весь педагогічний та інший персонал, який перебував на робочому місці під час опитування. У таблиці 2.1 наведені узагальнені характеристики вибірки. Як бачимо із таблиці, дослідну вибірку можна вважати достатньою для проведення експерименту.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика вибірки дослідження

Стать	Вік			Освіта	
	25-35	36-45	46-55	Вища	Незакінчена вища
чоловіки	3	10	25	36	2
жінки	3	5	4	9	3

Як свідчить проведений нами теоретичний аналіз проблеми синергії в організаціях, СПК та особливості керівництва в організації (ОПО) (наявність експерта-фасилітатора як лідера та координатора) є одними із важливих умов, що забезпечують синергетичний ефект. Тому для вивчення можливостей синергетичного ефекту у ОПО нами підібрано відповідні методики, а саме:

Вважаємо, що найбільш прийнятним і оптимальним методом дослідження СПК в ОПО є анонімне анкетування, яке значно підвищує відкритість співробітників і не породжує прямої відповідальності за надану

оцінку. Проте дослідження СПК за допомогою тестового методу може надати більш детальну інформацію про деякі явища та змодельовати повну картину можливості синергетичного ефекту.

Для дослідження СПК та лідерських й управлінських характеристик керівництва ОПО обрано методи, які більш повно представлені в додатках. Можна коротко згадати перелік обраних методів та їх основні характеристики:

1. «Анкета для вивчення СПК у педагогів», яка використовується для виявлення структурних компонентів СПК в освітніх організаціях, а також факторів, що впливають на нього в даних умовах професійної діяльності. Анкета складається з 35 запитань з декількома варіантами відповідей і має на меті дізнатися думку співробітників ОПО за показниками СПК та факторами, що впливають на їхню підготовку (див. додаток А).

Усі питання у анкеті поділяються на певні змістовно-сміслові групи, які розкривають такі аспекти:

- задоволеність змістом роботи;
- рівень задоволеності умовами професійної діяльності та повсякденного життя;
- рівень задоволеності у стосунках із колегами та в найближчому професійному оточенні;
- задоволеність у стосунках зі студентами;
- рівень задоволеності стосунками із директором навчального закладу, оцінка його стилю керівництва та особистих якостей;
- задоволеність стосунками із заступником директора навчального закладу, оцінка його стилю керівництва та особистих якостей;
- самооцінка працівників щодо їх внеску у формування сприятливого СПК в ОПО;
- думка та оцінки конфліктів в організації;
- опосередкована інформація про рівень демократизму та гуманізму в процесах управління (прозорість, задоволення потреби працівників у повазі та самовираженні);

- задоволеність працівників у цілому ОПО як колективом;
- потенційна та фактична плинність кадрів;
- інформація про задоволеність конкретними компонентами СПК;
- загальна оцінка СПК менеджером і загальним керівництвом команди ОПО;
- пропозиції персоналу щодо оптимізації (поліпшення) СПК в ОПО;
- демографічна та професійна інформація.

Вважаємо, що кількісний та якісний аналіз емпіричних даних, отриманих за допомогою анкети, дасть можливість скласти об'єктивне уявлення про СПК в колективі ОПО.

2. Анкета «Аналіз та оцінка СПК в колективі», призначена для виявлення рівня сприятливості СПК, що формується в колективі, а також дозволяє з'ясувати особливості розуміння та «бачення» персоналом «реальних» й «ідеальних» показників СПК.

Анкета містить 15 запитань, в яких респонденту необхідно оцінити реальний СПК, а також визначити свою думку щодо його ідеального стану. Водночас методика здатна діагностувати такі показники, як загальний рейтинг СПК в колективі (рівень за перевагами); оцінка «реального» та «ідеального» СПК (вказівки щодо «реальних» та «ідеальних» характеристик СПК); характеристики двох основних складових СПК, а саме корпоративної або кадрової спрямованості.

Питання № 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13 використовуються для вивчення орієнтації працівників ОПО на справу.

Для вивчення орієнтації на людей -- питання №. 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 7; 12; 25.

Вважаємо, що використання даної анкети дозволить зрозуміти, чим реальний СПК відрізняється від ідеальних уявлень співробітників ОПО.

3. Методика дослідження особливостей стилю керівництва в ОПО, яка розкриває особливості професійної поведінки керівника, менеджерів ОПО як однієї із умов, що забезпечує синергетичний ефект в організації.

Методика складається із 33 тверджень, і опитувані повинні оцінити, що хвилює директора школи. Думки оцінювалися за такими показниками: повністю згоден; швидше відповідає, ніж не відповідає; важко сказати; більше не відповідає, ніж відповідає; це зовсім не збігається.

Методика дозволяє оцінити професійну діяльність керівника в ОПО його підлеглими. Отже можемо говорити про особливості стилю управління директора ОПО, від якого значною мірою залежить можливість прояву явища синергії в колективі. Тому використання цієї методики вважаємо доцільним для досягнення мети нашого дослідження.

2.3. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Далі проаналізуємо результати вивчення особливостей СПК та стилю керівництва в ОПО як умов, що сприяють синергетичному ефекту.

Спершу проаналізуємо результати дослідження за «Анкетою для вивчення СПК у педагогічному колективі» представлені на рисунку 2.1., а саме -- показники рівня задоволеності змістом праці персоналом ОПО.

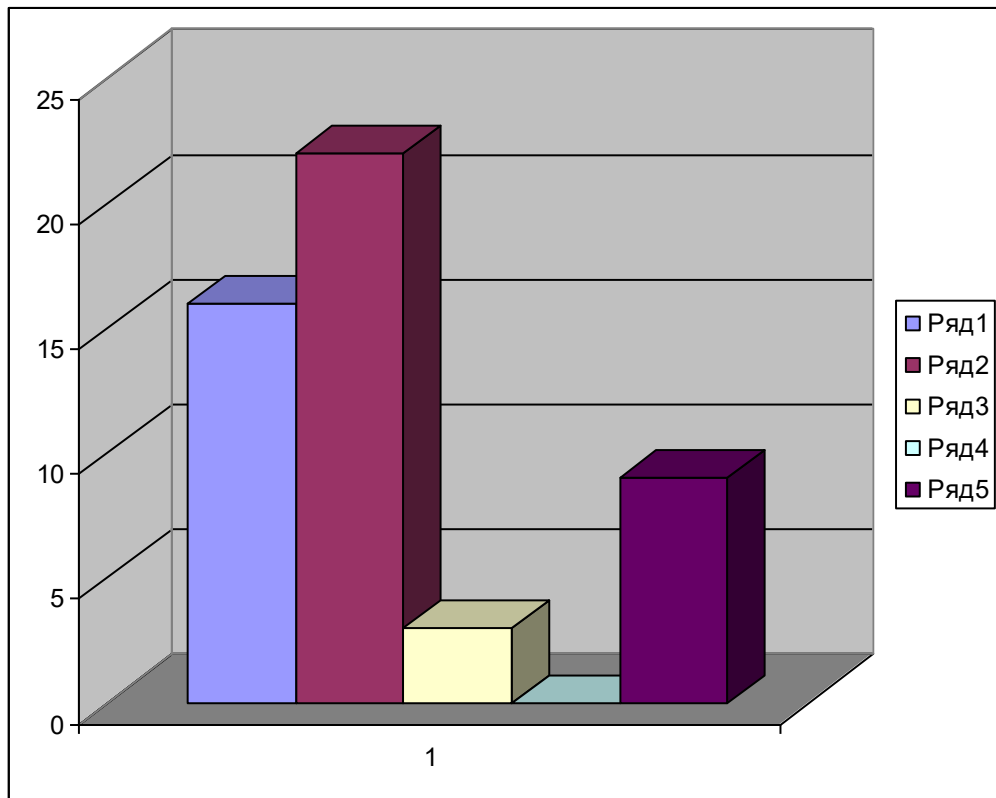


Рис.2. 1. Результати дослідження рівня задоволеності персоналу ОПО
рівнем праці

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

Щодо показників задоволеності умовами життя та праці ми бачимо, що маємо дещо суперечливі дані. Так, на рис. 2.2 презентовано результати опитування на цю тему, які є розділені.

Так, половина персоналу задоволені умовами праці, інша висловила певний рівень незадоволення. Якісний аналіз виявив, що причиною незадоволеності є такі фактори, як відсутність навчальних матеріалів й лабораторного обладнання; кабінети не мають необхідних навчально-наочних технічних засобів; оргтехніка не відповідає методичним й гігієнічно-санітарним вимогам.

Однак рівень задоволеності стосунками із колегами є високим, оскільки, значна кількість опитаних висловила задоволення і лише незначна частина вважалася незадоволеною згідно цього критерію оцінки (рис. 2.3).

Аналіз даних показав, що позитивно впливають на СПК чинники взаємоповаги, гуманного ставлення колег та те, що критика не є спробою

принизити, а сприяти усуненню недоліку. Однак не можна забувати про наявність ознак заздрості та перешкод для творчого зростання, які ми виявили в досліджуваному коледжі.

Таблиця 2.2.

**Чинники задоволеності та незадоволеності персоналу ОПО
змістом праці**

Характеристика, що задовольняє	Кількість працівників	Характеристика, що не задовольняє	Кількість працівників
спілкування із студентами, вплив на розвиток особистості	2	труднощі, прикрощі у спілкуванні із студентами	0
можливість спілкуватися із приємними для мене людьми (колегами)	7	не склалися взаємини із колегами	0
можливість викладати, навчати із того предмету, який до вподоби	20	незадовільні взаємини з керівниками (директор, заступники директора)	1
усвідомлення суспільної корисності педагогічної праці	9	предмет, який я викладаю, мені не до вподоби	3
престиж педагога	6	недостатній престиж педагога	0
можливість реалізувати власний творчий потенціал	0	труднощі методичного характеру, через необхідність долати неуспішність, відставання студентів	17
можливість регулювати й підкоряти своїй волі поведінку студентів	3	студенти мене дратують	0
задовільна заробітна плата	3	недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу	19
можливість проявити гуманізм у ставленні до студентів	0	не задовольняє рівень заробітної плати	10

Нами зафіксовано, що найбільше задоволення викликають наступні фактори: «можливість викладати предмет, який мені подобається», «можливість спілкуватися із людьми (колегами), які мені подобаються», «обізнаність у соціальних мережах», реальність «корисності педагогічної праці». Задоволеність серед співробітників ОПО не суворо орієнтована на певну потребу, а має ширший спектр спрямованості, оскільки тут ми бачимо

орієнтацію на власну особистість, спілкування, а також на вирішення соціальних проблем.

Щодо незадоволеності змістом роботи, то найбільший відсоток серед співробітників університету зафіксовано за такими факторами, як «недостатні можливості для реалізації свого творчого потенціалу», «методичні труднощі, пов'язані з необхідністю подолання неуспішності та відставання студентів» та «заробітна плата незадовільняє». В умовах професійної діяльності працівників найбільш незадовільним є: «не вистачає навчально-методичних матеріалів, лабораторного обладнання», «в кабінеті немає необхідної довідкової літератури, наочних посібників».

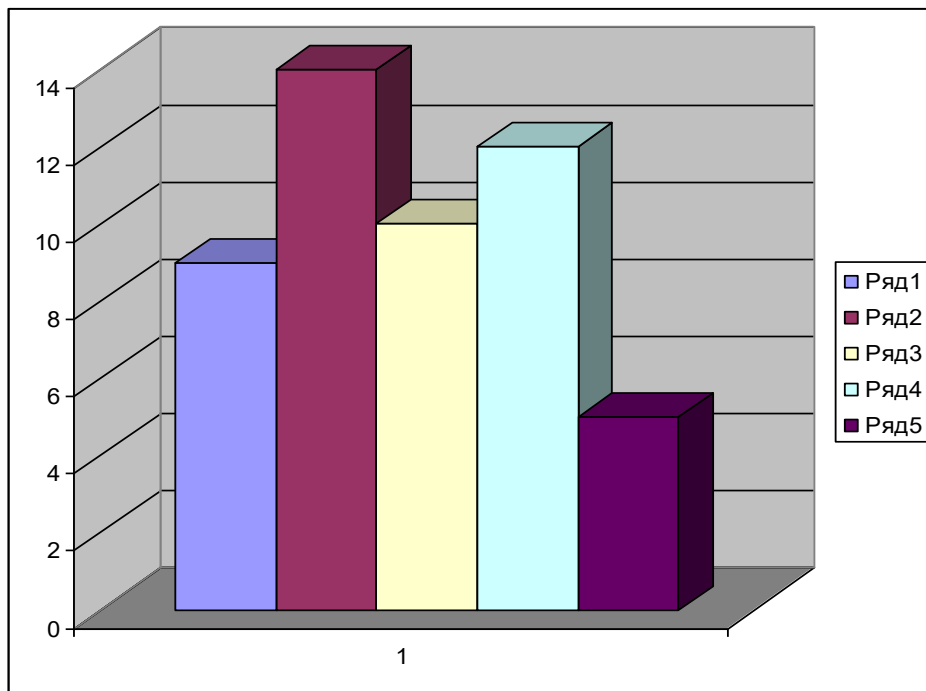


Рис 2.2. Результати дослідження рівня задоволеності персоналу ОПО побутом й умовами праці

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

У стосунках із колегами (в таблиці 2.3) бачимо, що найбільш задовільними є такі критерії оцінки, як «взаємоповага», «коли критикують, але намагаються не принижувати, а допомагають усунути недоліки», «людське ставлення».

Тому співробітники ОПО визначають потреби, визначені для нормальних професійних стосунків, як такі, що достатньо реалізовані і не викликають

потреби в їх задоволенні для покращення СПК. В цих аспектах, як бачимо, немає проблем. Водночас, як видно з цієї ж таблиці, найбільша незадоволеність у стосунках із колегами зумовлена наступними найважливішими негативними чинниками, які в анкеті сформульовані так: «Вони заздять вашим успіхам, радіють вашій невдачі», «колеги заважають творчому зростанню». Тому ми фіксуємо факт одночасної наявності в ОПО як позитивних тенденцій, так і засад спільної позитивної професійної діяльності, а також заздрості та намагань перешкоджати можливості розвитку в професійному чи особистісному напрямку.

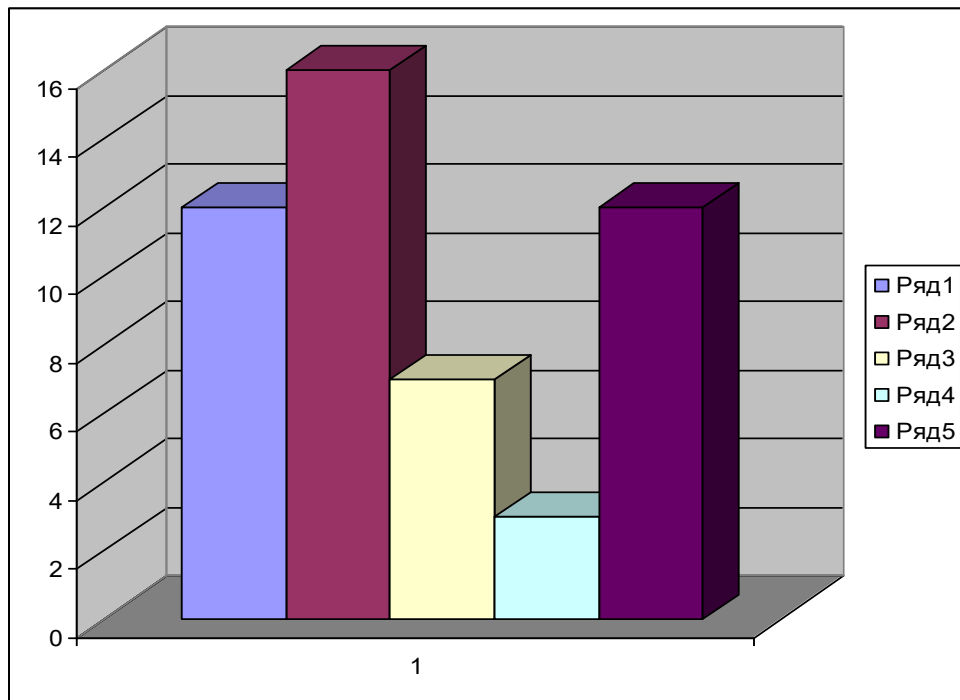


Рис. 2.3. Результати дослідження рівня задоволеності персоналу ОПО стосунками із колегами

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

Це можна пояснити реалізацією персоналом проєкції як механізму психологічного захисту, й також тим, що серед співробітників є тенденції до прояву комплексу неповноцінності, що вони намагаються компенсувати непрямою вербальною агресією із можливістю реалізації в активному або пасивному варіанті.

Таблиця 2.3

**Чинники, задоволеності, незадоволеності персоналу ОПО
стосунками із колегами**

Характеристика, що задовольняє	Кількість працівників	Характеристика, що не задовольняє	Кількість працівників
взаємна повага	19	неповага до Вас як до особистості	0
гуманне ставлення до Вас	12	негуманне ставлення	0
Вашим успіхам колеги радіють, невдачі їх засмучують	0	Вашим успіхам заздрають, невдачам — радіють	29
коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти	19	коли критикують, намагаються образити, принизити	0
колеги допомагають Вашому творчому зростанню	0	колеги заважають Вашому творчому зростанню	21

Що стосується результатів щодо рівня задоволеності стосунками зі студентами, то можна стверджувати про досить високий рівень, оскільки на це запитання було отримано 38 позитивних відповідей (рис. 2.4).

Цей результат визначається такими чинниками: намаганням бачити тільки позитивні сторони особистості, виховання та поведінки, досить частим використанням стимуляції; намагання не обманювати їх, дотримуватись слова; намагання вивчати та поділяти інтереси студентів; намагаючись якомога частіше приходити на допомогу. Водночас виявлено й фактори, що мають негативний вплив, а саме небажання студентів виконувати вказівки та поради педагога; незацікавленість у навчанні; їх невихованість (табл. 2.4).

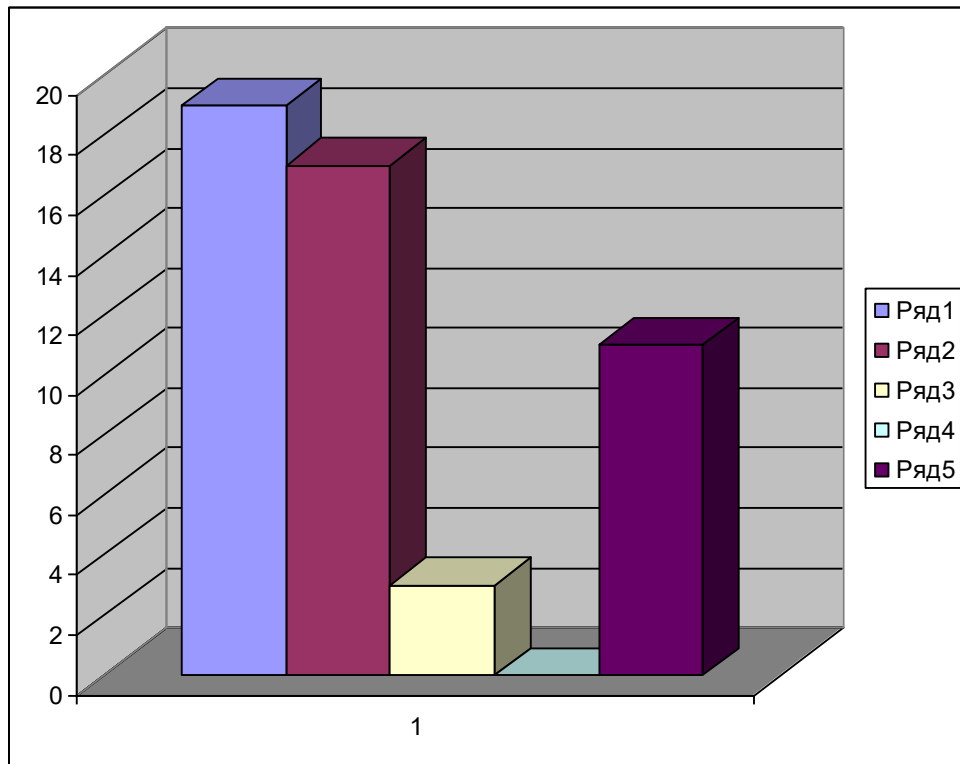


Рис. 2.4. Результати дослідження рівня задоволеності персоналу ОПО стосунками з студентами

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

Таблиця 2.4

Чинники задоволеності та незадоволеності персоналу ОПО стосунками із студентами

Характеристика, що задовольняє	Кількість працівників	Характеристика, що не задовольняє	Кількість працівників
прояви з Вашого боку поваги до їх особистості	8	Взаємопорозуміння	0
намагання не обманювати, дотримуватись слова	9	небажання виконувати вказівки, поради	17
намагання бачити тільки позитивне в їх особі, навчанні, поведінці	10	відсутність в студентів інтересу до навчання	16
справедливе оцінювання навчання студентів	8	невихованість дітей	17
намагання вивчати і поділяти інтереси студентів	9	Студенти дратують Вас, нервують	0
намагання завжди прийти на допомогу	6		

Найбільше задоволення у стосунках зі студентами пов'язане із впливом таких аспектів професійної діяльності у ОПО, як «намагатися бачити тільки позитивне в своїй особистості, навчанні, поведінці, досить часті подразники», «намагатися не обманювати, тримати слово», «намагання навчатися та поділяти інтереси студентів», «виявляти повагу до їх особистості» та «справедливе оцінювання навчання».

Негативний вектор в оцінці стосунків персоналу зі студентами зумовлений низкою факторів, а саме наявністю таких явищ, як «небажання студентів виконувати інструкції, поради викладачів», «відсутність інтересу студентів до навчання», «невихованість». Вони дуже часто викликають негативні емоційні стани у персоналу ОПО. Низький рівень або відсутність мотивації студентів до навчання та інтелектуального розвитку є, мабуть, найскладнішою проблемою для педагогів. Тому це може призвести до формування негативних тенденцій у настроях співробітників, які працюють через вплив ефекту зараження.

Значна частина педагогів вважає, що ключем до проблеми в даному випадку є «якась нерегулярність студентів», з якою вони не знають, як боротися. При цьому педагогам часто заборонено використовувати нестандартні підходи, а керівник висуває чіткі вимоги щодо виконання плану. У цьому проявляється негативний результат у ставленні педагогів, який формується опосередковано внаслідок надмірної авторитарності та директивності керівництва.

Далі проаналізуємо рівень задоволеності стосунками із директором ОПО, оцінку стилю управління та його особистих якостей, що є важливою умовою синергії в колективі. Результати представлені на рис. 2.5 та в табл. 2.5.

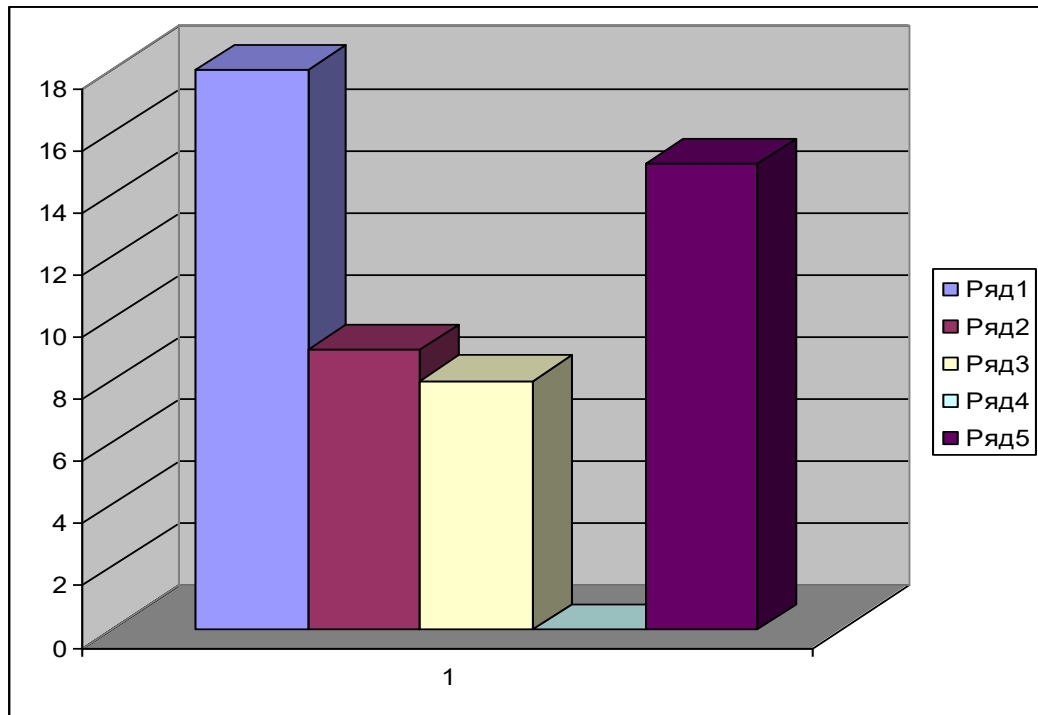


Рис. 2.5. Результати дослідження рівня задоволеності персоналу стосунками із директором ОПО

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

Факторами негативного ставлення до взаємин із керівником ОПО є: «вимагає тільки від інших, але не від себе», «не може надати методичну допомогу», «не захочує до творчих пошуків». На задоволеність стосунками із керівником найбільше впливають такі чинники: «об'єктивно оцінює свою роботу, не нехтуючи її позитивними якостями», «стриманий і доброзичливий у спілкуванні», «своїм особистим прикладом залучає інших працівників до вдосконалення власної роботи».

Таблиця 2.5

Чинники, що формують незадоволеність, задоволеність персоналу стосунками із директором ОПО

Характеристика, що не задовольняє	Кількість працівників	Характеристика, що задовольняє	Кількість працівників
вдається лише до примусу, адміністрування	0	об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси	22
нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами	0	тактовний, привітний у спілкуванні	19
некомпетентний, виявляє незнання справи при аналізі та оцінці Вашої роботи	0	надає методичну допомогу	0
вимогливий лише до інших, але не до себе	18	заохочує Ваші творчі задуми	0
не може надати методичної допомоги	16	особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи	9
не заохочує до творчого пошуку	16		

Як бачимо із результатів, наведених у Таблиці 2.6 за рівнем задоволеності персоналу взаємостосунками із заступником директора ОПО та оцінки його стилю керівництва, а також особистісно-професійно важливих якостей, СПК має певні особливості формування.

Таблиця 2.6

Чинники незадоволеності, задоволеність персоналу ОПО стосунками із заступником директора

Характеристика, що не задовольняє	Кількість	Характеристика, що задовольняє	Кількість
вдається лише до примусу, адміністрування	0	об'єктивно оцінює роботу, не залишає поза увагою її позитиви	14
нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами	0	тактовний, привітний у спілкуванні	21
некомпетентний, виявляє незнання справи, коли аналізує та оцінює Вашу роботу	0	компетентний, надає методичну допомогу	0
вимогливий лише до інших, але не до себе	16	заохочує Ваші творчі задуми	0
не може надати методичної допомоги	15	особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи	15
не заохочує до творчого пошуку	19		

Заступник директора ОПО повинен виконувати рішення керівника, але при цьому його стиль управління може відрізнятись від стилю управління директора. Крім того, заступник також може забезпечити оптимальний зв'язок між вищим менеджером і різними професійними групами в ОПО. Найбільше невдоволення у працівників ОПО у стосунках із заступником директора викликають такі оціночні характеристики, як: «не заохочує працівників до творчого пошуку», «питає лише інших працівників, але не сам», «не може надати професійну методичну допомогу». При цьому більшою мірою задоволеність у стосунках із заступником директора зумовлена оцінками деяких особливостей його професійної діяльності: «тактовність і доброзичливість у спілкуванні», «особистим прикладом залучає інших працівників до вдосконалення своєї роботи», «об'єктивно оцінює роботу і не залишає без уваги її позитивні характеристики».

У результатах нашого дослідження ми бачимо суперечливі дані. Це можна пояснити особливостями його професійної поведінки по відношенню до працівників. Цілком імовірно, що до співробітників ОПО ставляться вибірково, поділяють їх на тих, кому вони не довіряють.

Така ситуація може свідчити про те, що керівники середньої ланки цієї ОПО викликають значний рівень недовіри через спроби стратифікації персоналу за рівнем близькості. Беззаперечно, що це може негативно вплинути на формування позитивного СПК в ОПО.

Далі більш детально розберемо самооцінку працівників щодо свого внеску у формування сприятливого СПК в колективі ОПО.

Результати представлені на рис. 2.6 і табл. 2.7 свідчать про те, що значна частина персоналу вважає досить вагомим свій внесок у формування сприятливого СПК колективу.

Співробітники ОПО відзначають такі чинники сприяння позитивному СПК: поважають особистість студента, намагаються бути з ним достатньо чесними; підходити до роботи творчо; брати активну участь у громадських роботах; роблять не все, що можуть.

Найскладнішими для формування сприятливого СПК працівники вважають наступні індивідуально-психологічні чинники: у мене поганий характер, тому я можу дозволити собі грубо ставитися до колег і начальства; іноді я можу запізнюватися на роботу або не виконувати адміністративне завдання вчасно; терпіти не можу зауважень адміністрації.

Таким чином, в уявленнях персоналу ОПО про те, як впливати на СПК, закладені такі позитивні характеристики: адекватність, активність і креативність, повага до інших.

Найбільш поширеними чинниками формування сприятливого СПК працівниками колективу ОПО є такі: «Я поважаю особистість студента, намагаюся бути з ним справедливим», «Я виконую свої всі обов'язки», «Відношусь до роботи творчо», «Беру активну участь у громадській роботі».

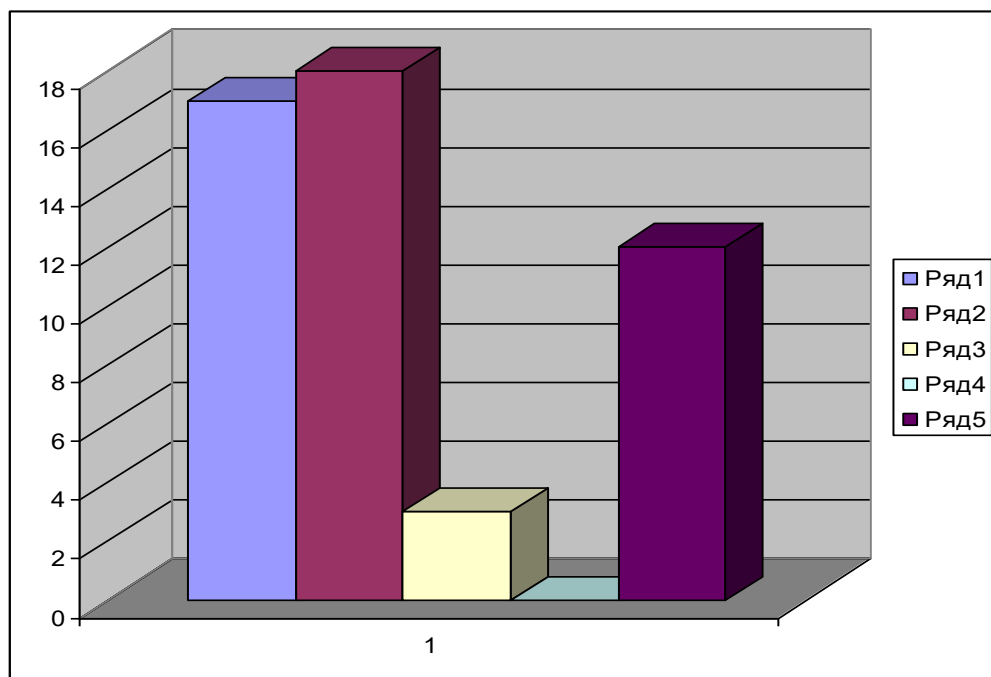


Рис. 2.6. Результати дослідження внеску працівників ОПО у формування сприятливого СПК

1-так 2- швидше так 3-ні 4- швидше ні 5- досить важко відповісти

Негативний аспект впливу на СПК в основному стосується нездатності персоналу контролювати емоції, що може проявлятися у вербальній агресії та прокрастинації. Найбільш негативними чинниками поведінки персоналу ОПО, які перешкоджають формуванню позитивного СПК в колективі, є такі: «Я

запальний, тому можу дозволити собі грубість щодо колег або керівників», «іноді я можу запізнитись на роботу або не виконати доручення керівництва вчасно», «терпіти не можу зауваження керівництва».

Таблиця 2.7

Чинники формування особливостей СПК в ОПО

Характеристика, що задовольняє	Кількість працівників	Характеристика, що не задовольняє	Кількість працівників
доброзичливий, ввічливий в стосунках із колегами	0	буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників	22
дисциплінований і ретельний стосовно керівників	0	іноколи можу спізнитися на роботу або не виконати терміново доручення адміністрації	20
поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них	15	не можу терпіть зауважень адміністрації	8
творчо ставлюсь до праці	12	не стриманий в стосунках із студентами	0
беру активну участь в громадській роботі організації	11	не беру участі у громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щонебудь доручають	0
не вдаю із себе кращого за всіх	12	вважаю себе кращим за інших та завжди даю зрозуміти це	0

Далі охарактеризуємо особливості оцінки персоналом досліджуваної ОПО щодо конфліктів у її межах. Питання, що орієнтовані на цей аспект мають дещо поверхневий характер, позаяк не є метою нашого дослідження, а лишень його одним із аспектів. Ми переважно зосередились на питаннях впливу конфліктної взаємодії на СПК, найбільш типовіших причин саме для цієї ОПО. Результати дослідження представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Узагальнені дані із питань конфліктної взаємодії у ОПО

Чи виникають конфлікти	Кількість
Так	10
Ні	22
важко сказати	18
З яким інтервалом трапляються конфлікти	Кількість
Часто	6

Рідко				27	
Не буває				17	
Наскільки з зазначеним пов'язане виникнення конфліктів?	1	2	3	4	5
з неправильною оцінкою діяльності вчителі	23	3	6	12	6
з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни	4	7	8	18	13
з психологічною несумісністю окремих педагогів	13	17	10	8	2
з невірно обраним стилем керівництва	6	14	8	7	15
з низьким рівнем згуртованості колективу	5	7	17	7	14
Чи впливають конфлікти на якість навчально-виховного процесу				Кількість	
так, впливають негативно				14	
скоріше «так», ніж «ні»				7	
скоріше «ні», ніж «так»				9	
так, впливають позитивно				11	
важко відповісти				9	

Як бачимо, конфліктна взаємодія в ОПО має місце, незважаючи на деякі спроби у відповідях персоналу ухилитися від реальних варіантів відповіді. Більше 10% співробітників відзначили, що конфлікти трапляються досить часто, а більше 35% співробітників вказали, що такого явища в їхній організації немає.

Дуже ймовірно, що більшість людей розглядають конфліктну взаємодію як суто негативне явище, якого слід уникати. Те, що конфлікт свідчить про наявність суперечностей, які необхідно подолати в досліджуваному нами ОПО, не мало місце.

Причиною конфліктів персонал вважає, насамперед, неправильно обраний стиль управління, низьку згуртованість трудового колективу та порушення правил трудової дисципліни. Дуже ймовірно, що керівництво ОПО всіма можливими методами намагається організувати роботу так, щоб задовольнити вказівки вищого рівня керівництва.

При цьому готуються звіти, які об'єктивно свідчать про виконання основних завдань ОПО. Проте ефективні управлінські можливості ОПО

недостатні або відсутні можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності.

Крім того, одним із підтверджень негативного стану конфліктного менеджменту в ОПО є й те, що 21 працівник визначив негативний вплив конфліктів на професійну діяльність та на СПК. Тому існує низка проблем управління конфліктами у ОПО, які ігноруються керівництвом організації, що негативно впливає на формування СПК в організації та знижує ймовірність позитивного синергетичного ефекту.

Розглянемо непряму інформацію про рівень демократизації та гуманізації управління, прозорість, а також задоволеність потреб співробітників щодо самооцінки та самовираження, які є важливими явищами, що сприяють синергетичному ефекту в команді ОПО.

Результати дослідження (наведені в таблиці 2.9) містять найважливіші характеристики професійної діяльності в ОПО, які опосередковано відображають особливості СПК.

Отримані нами результати опитування в цілому свідчать про позитивну тенденцію впливу комунікаційно-інформаційних процесів і стандартів на формування сприятливого СПК.

Можна сказати, що значна частина працівників ОПО має можливість відкрито говорити про проблеми, пов'язані із вирішенням основних професійних завдань. Однак це стосується насамперед окремої категорії працівників, які домінують у професійних групах і настільки закріпилися, що мало хто намагається з ними конкурувати.

З одного боку, це створює враження, що в ОПО є демократичні основи управління діяльності. Але, з іншого боку, це може свідчити про наявність можливості проявити активність із ознаками домінування над правом слова серед одних співробітників, а також пасивність і повну підкореність серед інших співробітників. Менеджери ОПО явно задоволені цією ситуацією, але вона має дуже сильний прихований негативний вплив на СПК організації.

Розглянемо рівень задоволеності персоналу ОПО в цілому щодо колективу та професійної групи, що свідчить про потенційну та реальну плинність кадрів; інформацію про задоволеність конкретними компонентами СПК. У таблиці 2.10 наведено 2 запитання із варіантами відповідей.

Результати дослідження свідчать про те, що в цілому більшість співробітників ОПО не мають звільнитись, але приблизно 40% невідомініантних співробітників розглядають цю проблему. При цьому їх не влаштовують насамперед умови, що є основною причиною розгляду варіантів іншої роботи. Однак ці працівники все одно розуміють, що в іншому ОПО умови можуть бути ще гіршими. Крім того, впливають характеристики роботи в ОПО, які потенційно можуть призвести до звільнення співробітника, такі як туманні кар'єрні перспективи, одноманітність і недостатня незалежність, але ймовірність цього не дуже висока.

На основі нашого дослідження можна узагальнити, що загалом у ОПО спостерігається високий рівень задоволеності змістом самої роботи. Крім того, якісний аналіз дозволяє стверджувати, що максимальне задоволення від роботи персоналу дає можливість навчати студентів за предметами, які відповідають вподобанням педагогів. Крім того, не варто ігнорувати той факт, що якість формування позитивного СПК позначається особливостями усвідомлення персоналом суспільної користі власної педагогічної праці, можливість спілкуватися із приємними людьми (колегами), а також, престиж педагога.

Таблиця 2.9

Особливості професійно-психологічної складової діяльності в ОПО

Чи є можливість на педрадах висловлювати власну думку	Кількість
так, завжди маю можливість та виступаю	12
маю, але не завжди	12
іноді маю таку можливість та використовую її	8
ніколи не маю можливості висловлювати свою думку	13
важко відповісти	5
Як ставляться до ваших думок	Кількість
уважно обговорюють і завжди беруть до уваги	15
беруть до уваги, але найчастіше не приймають	14
вислуховують, але не зважають на пропозиції	12
не слухають, переривають виступ, погрожують	0
важко відповісти	9
Як ставитесь, якщо Ваш виступ переривають	Кількість
образу викладаю у листах до вищих інстанцій	0
відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито	13
відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи	14
спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю	14
важко відповісти	9

Однак, у колективі ОПО виявлено й ряд чинників, які не задовільняють працівників, а саме: недостатня можливість для реалізації творчого потенціалу; складнощі методичного характеру, що пов'язані із необхідністю подолати неуспішність студентів; незадоволеність заробітньою платою.

Таблиця 2.10

**Результати опитування щодо задоволеністю працівників ОПО
місцем роботи**

Чи хочете перейти на іншу роботу	Кількість
ні, не хочу	16
скоріше, не хочу	15
скоріше, хочу	19
так, хочу перейти і шукаю іншу роботу	0
важко відповісти	0
Причини зміни місця праці	Кількість
незадоволеність спеціальністю	4
незадоволеність умовами праці (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади)	12
незадоволеність величиною заробітної плати	3
одноманітність роботи	6
недостатня самостійність	6
виконана робота не відповідає кваліфікації	3
не склалися стосунки із керівником (із директором, заступником директора та ін.)	6
несприятливі стосунки з колегами	0
неправильний стиль керівництва колективом;	0
немає умов для посадового просування	6
немає перспектив па поліпшення житлових умов	4

На основі результатів проведеного нами дослідження можемо підсумувати, що в ОПО існує у цілому позитивний СПК, із деякими характеристиками демократичного стилю, але фактично є авторитарним у реальних питаннях розв'язання деяких професійних завдань й ліберально-ігноруючий у питаннях, що із боку управління не мають рішень.

Також можемо стверджувати, що рівень реального СПК від ідеального по зовнішньо-демонстраційними ознаками не суттєво різниться, позаяк дослідження показує майже ідеальну задоволеність що стосується комунікації й стосунків. Так, ефективність професійної комунікації є досить залежною від міжособистісних стосунків в колективі, його СПК. За оптимальних умов а

колективі ОПО вкорінюється співробітництво, взаєморозуміння, взаємодопомога, самореалізація. Директору та його заступникам варто взяти певних заходів щодо профілактики конфліктів, оптимізації процесу формування сприятливого СПК, що перебуває у сфері їх потенційних можливостей.

Таким чином, результати дослідження особливостей СПК та стилю управління у ОПО як психологічних явищ, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній освітньо-професійній діяльності показали, що хоча й в колективі ОПО існує певною мірою сприятливий СПК зі ситуативно-змішаним стилем управління, однак можливість досягнення ефекту синергії в ОПО є низькою.

Висновок до другого розділу

Результати дослідження свідчать про загалом сприятливий СПК в колектив ОПО, що підтверджують показники, які засвідчили досить низький рівень розбіжностей між реальним й ідеальним у уявленнях персоналу. В коледжі (ОПО) домінуючою є орієнтація персоналу на справу й на людей (наявність співробітництва, взаєморозуміння, взаємодопомоги, самореалізації).

Виявлено, що керівник ОПО та його заступники, намагаються демонструвати демократичний стиль управління, а більшість працівників ОПО загалом позитивно оцінюють стиль управління керівника і його особистісні якості. Однак, у питаннях виконання певних завдань, що регулюються керівництвом застосовується переважно авторитарно-директивний підхід управління із більш жорстким контролем за їх виконанням. У ділових питаннях, що є досить складними для керівництва ОПО переважно використовується ліберально-ігноруючий стиль. Ефективні управлінські можливості ОПО недостатні або відсутні можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності. Тому, менеджмент складає досить слабку ланку СПК в коледжі.

Також нами виокремлено наступні соціально-психологічні чинники, що сприяють формуванню оптимального СПК в ОПО: можливість викладати улюблений предмет; можливість спілкування із приємними людьми (із колегами); усвідомлення користі власної педагогічної праці; взаємоповага, гуманне ставлення між колегами; у випадках критики, намагаються не принижувати, а допомогти; намагання бачити позитив в особистості студента, навчанні й поведінці; досить часті заохочення; намагання вивчати та поділяти захоплення та інтереси студентів; справедлива оцінка навчання студентів; директор досить об'єктивно оцінює роботу викладачів, не залишає й поза увагою їх позитивні риси; керівник є тактовним, привітним у спілкуванні; творче ставлення до праці.

В ОПО існує у цілому позитивний СПК, із деякими характеристиками демократичного стилю, а фактично є авторитарним у реальних питаннях розв'язання деяких професійних завдань й ліберально-ігноруючий у питаннях, що із боку управління не мають рішень. Також можемо стверджувати, що рівень реального СПК від ідеального по зовнішньо-демонстраційними ознаками не суттєво різниться, позаяк дослідження показує майже ідеальну задоволеність що стосується комунікації й стосунків. Так, ефективність професійної комунікації є досить залежною від міжособистісних стосунків в колективі, його СПК. За оптимальних умов а колективі ОПО вкорінюється співробітництво, взаєморозуміння, взаємодопомога, самореалізація. Директору та його заступникам варто вжити певних заходів щодо оптимізації процесу формування сприятливого СПК, що перебуває у сфері їх потенційних можливостей.

Таким чином, результати дослідження особливостей СПК та стилю управління у ОПО як психологічних явищ, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності показали, що хоча й в колективі ОПО існує певною мірою сприятливий СПК зі ситуативно-змішаним стилем управління, однак можливість досягнення ефекту синергії в ОПО є низькою.

Розділ 3

Оптимізація процесу організаційно-психологічної діяльності з метою позитивної синергії в освітньо-професійному середовищі

3.3. Особливості управління соціально-психологічним кліматом у освітньо-професійній організації

Оптимальний СПК є результатом систематичної й цілеспрямованої роботи менеджерів із членами колективу ОПО в різних напрямках, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на взаємовідносини керівників і підлеглих на різних рівнях. Процеси навчання й вдосконалення СПК є постійним практичним завданням керівника будь-якого рівня. А створення сприятливого СПК – це не лише відповідальна справа, а й творчі спроби, які потребують певного розуміння, знання змісту та особливостей регулювання, уміння передбачити найбільш вірогідні варіанти дій у тих чи інших ситуаціях щодо відносин між учасниками професійної групи [13].

Тому кожному керівнику варто забезпечити «зворотний зв'язок» із колективом, тобто знати психологічні настрої, щоб точно регулювати та прогнозувати СПК. Для цього потрібні певні знання та досвід.

Колектив ОПО виховує, передає молоді знання та досвід, накопичені людством. Це визначає особливості її функціонування, моральні відносини, громадську відповідальність, єдність, колективність і гуманістичну спрямованість.

Вплив СПК на світогляд працівників виявляється у тому, що формується сфера ціннісних орієнтацій особистості і, можливо, групових цінностей, яких дотримуються члени відповідної групи [13].

Крім того, варто пам'ятати, що важливим фактором, що визначає ефективність управління ОПО, є ставлення співробітників до себе, яке часто називають самооцінкою або «Я-концепцією» особистості [7]. Тому в організаціях зі сприятливим СПК завдяки отриманим результатам, тісним міжособистісним контактам і відсутності конфліктів персонал більш

задоволений своїм статусом, ставленням до себе. Це, в свою чергу, сприяє зростанню проактивності працівників, прояву їх творчості та енергії [7].

У той же час адекватне і вимогливе ставлення співробітників у відносинах, доброзичлива критика сприяє формуванню адекватної самооцінки, саморегуляції і самоконтролю. Саме завдяки цьому можна сформувати орієнтацію на високу результативність у професійній діяльності, що може суттєво позитивно вплинути на формування потреби в самоаналізі, самовдосконаленні та самотворення в колективі. Це дозволяє керівнику ставити перед колективом все більш складні професійні завдання та забезпечити більш інтенсивний пошук шляхів їх досягнення [16; 28].

ОПО з несприятливим СПК притаманний низький соціальний і професійний статус, у працівників негативне самосприйняття, комплекс неповноцінності, особливо коли є можливість порівняти свою діяльність із більш сприятливими колективами ОПО [34]. Відсутність бажання допомогти, байдужість, формалізм у ставленні до роботи чи колег призводять до неадекватної самооцінки (завищеної або заниженої), низьких показників аж до відсутності саморегуляції та самоконтролю [16].

У таких ОПО або майже відсутні орієнтації на особистісно-професійний розвиток, чи притаманними є лише окремим педагогам.

3.2. Основні фактори, які визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності

Аналіз наукових досліджень дозволяє стверджувати, що одним із важливих факторів, який визначає можливість отримання ефекту синергії у спільній професійній діяльності, є формування сприятливого СПК. Основні умови формування позитивного СПК у ОПО можна представити двома основними групами: макросередовища та мікросередовища [24].

Це межує з характеристиками суспільства, в якому працюють центр професійно-технічної освіти, а також з тим, що пов'язано зі станом освіти в

суспільстві (система освіти може розглядатися у суспільстві як щось другорядне, що проявляється у фінансуванні залишків), формує у педагогів комплекс неповноцінності, стає причиною конфліктів між ОПО). Впливають також специфічні чинники професійної діяльності та стилю управління керівних органів ОПО.

Уся вищенаведена інформація може сприяти розробці напрямків оптимізації СПК з акцентом на гуманізацію. Тому можна виділити наступні напрямки:

1. Діагностика СПК в організації.
2. Удосконалення підбору, розстановки, підготовки кадрів і складу робочих груп необхідно проводити із урахуванням соціально-психологічної та психофізіологічної сумісності людей.
3. Необхідно вдосконалити організацію діяльності шляхом наукової організації професійної діяльності, оптимізації інформаційно-обмінних процесів.
4. Постановка персоналом привабливої та корисної для суспільства мети має здійснюватися через участь у достатньому рівні інтенсивної творчої діяльності.
5. Гнучке регулювання відносин у ОПО, усунення протиріч у питаннях ділових та особистих стосунків у системі міжособистісних відносин.
6. Поліпшення матеріально-технічної бази ОПО, умов діяльності та побуту її працівників.
7. Коригування стилю управління із урахуванням особливостей персоналу ОПО та потреб суспільства щодо організації освіти шляхом вдосконалення організаційних форм управління [24].

Велику роль відіграють також особливості формальної структури професійної групи, тобто характер офіційних організаційних зв'язків. Відповідно до прийнятої в психології класифікації, принаймні в теорії, придатними до використання визнаються наступні три моделі спільної діяльності:

- сумісно-особистісна (кожен працівник виконує свою частину загального завдання незалежно від професійного середовища);
- сумісно-послідовна (спільне завдання виконується в чіткій послідовності кожним працівником ОПО);
- сумісно-інтерактивна (завдання виконується шляхом прямої та одночасної взаємодії кожного співробітника в ОПО з усіма іншими колегами за більш відповідними алгоритмами) [11].

Взаємовідносини між формальною та неформальною структурами колективу ОПО також впливають на формування СПК. Неформальне має позитивне значення для СПК, коли воно доповнює формальну структуру і не суперечить їй. Якщо говорити про співвідношення формальних і неформальних структур у ОПО, то слід особливо підкреслити роль керівника як неформального лідера, що є однією з умов досягнення синергетичного ефекту. Найбільш сприятливим типом СПК є той, у якому офіційний керівник організації є водночас і її неформальним лідером. Крім того, часто спостерігається випадки у ОПО нового типу, які виникають завдяки творчій ініціативі групи педагогів, керівником яких стає офіційний директор після офіційної реєстрації організації. Однак ці варіанти в основному зустрічаються в невеликих педагогічних і професійних групах, які, по суті, можна класифікувати як команду.

СПК в ОПО також істотно залежить від психологічної культури керівників і працівників, а також від їх навичок ділового спілкування, вміння попереджати конфлікти і вирішувати їх. Ці компетенції та навички мають охоплювати такі основні сфери: взаємодія із працівниками; взаємодія керівника із підлеглими, взаємодія співробітника із начальником; взаємодія ОПО із соціальним й професійним середовищами.

Отже, основними факторами, що сприяють синергетичному ефекту в ОПО, можна вважати зміст, характеристики професійної діяльності й задоволеність нею персоналу; умови праці, життя, задоволеність ними; міжособистісна взаємодія із колегами всередині професійної групи; міжособистісна та

міжгрупова взаємодія (всередині ОПО й поза нею); міжособистісна взаємодія викладачів та студентів, ступінь задоволеності нею; стиль управління та особистісні характеристики менеджерів (лідерів) ОПО; задоволеність керівництвом.

Висновки до третього розділу

Оптимальний СПК є результатом систематичної й цілеспрямованої роботи менеджерів із членами колективу ОПО в різних напрямках, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на взаємовідносини керівників і підлеглих на різних рівнях. Процес вдосконалення СПК є постійним практичним завданням керівника будь-якого рівня. Основні умови формування позитивного СПК у ОПО можна представити двома основними групами: макросередовища та мікросередовища. Створення сприятливого СПК – це не лише відповідальна справа, а й творчі спроби, які потребують певного розуміння, знання змісту та особливостей регулювання, вміння передбачити найбільш вірогідні варіанти дій у тих чи інших ситуаціях щодо відносин між учасниками професійної групи. СПК в ОПО також істотно залежить від психологічної культури керівників і працівників, а також від їх навичок ділового спілкування, вміння попереджати конфлікти і вирішувати їх. В ОПО зі сприятливим СПК завдяки тісним міжособистісним контактам і відсутності конфліктів персонал більш задоволений своїм статусом, ставленням до себе. Це, в свою чергу, сприяє зростанню проактивності працівників, прояву їх творчості та можливості позитивного синергетичного ефекту.

Таким чином, основними факторами, що сприяють позитивній синергії в ОПО, можна вважати зміст, характеристики професійної діяльності й задоволеність нею персоналу; умови праці, життя, задоволеність ними; міжособистісна взаємодія із колегами всередині професійної групи; міжособистісна та міжгрупова взаємодія (всередині ОПО й поза нею); міжособистісна взаємодія викладачів та студентів, ступінь задоволеності нею; стиль управління та особистісні характеристики менеджерів (лідерів) ОПО; задоволеність керівництвом.

ВИСНОВКИ

Синергетика розглядається і використовується багатьма дослідниками із різних галузей науки як ключовий феномен у функціонуванні природи, усіх її структур як певної відкритої системи. Найважливішим у синергії в загальнонауковому тлумаченні є здатність різноманітних структур виникати в результаті самоорганізації внаслідок нестабільності за впливом різного походження, потужності та інтенсивності. Це приводить до процесу біфуркації й порушує раніше вже сформований порядок. Відтак, відбувається певна ініціація хаосу, що обов'язково спричиняє якісні зміни в траєкторії розвитку систем. Синергія може бути позитивною або також, негативною.

Визначено психологічні феномени, що визначають можливість отримання ефекту синергії у спільній професійній діяльності. Психологічними аспектами організаційної синергії можна вважати численні психологічні явища. Це співпадіння персоналу за цінностями загального й професійного змісту, рівень СПК, рівень організованості системи через вироблення норм, встановлення стійких стосунків, координація зусиль учасників групи, соціальне визнання, заохочення у вигляді ментальної моделі групи, соціальна відповідальність, наявність експерта-фасилітатора як лідера й координатора, що чітко визначає роль кожного у досягненні цілей, координація у прийнятті рішень, групова самоідентифікація.

Особливості управління та СПК розглядаються нами в дослідженні як умови та показники досягнення позитивного синергетичного ефекту в освітньо-професійних організаціях.

СПК є суб'єктивним відображенням об'єктивної дійсності, тобто життєдіяльності конкретної групи та вагомим чинником, що впливає на ефективність діяльності групи та процес управління нею. СПК виступає одним із важливих стимулюючих факторів у підлеглих до синергічної взаємодії.

Результати емпіричного дослідження свідчать про загалом сприятливий СПК в колектив ОПО, що підтверджують показники, які засвідчили досить низький рівень розбіжностей між реальним й ідеальним у уявленнях

персоналу. В коледжі (ОПО) домінуючою є орієнтація персоналу на справу й на людей (наявність співробітництва, взаєморозуміння, взаємодопомоги, самореалізації).

Виявлено, що керівник ОПО та його заступники, намагаються демонструвати демократичний стиль управління, а більшість працівників ОПО загалом позитивно оцінюють стиль управління керівника і його особистісні якості. Однак, у питаннях виконання певних завдань, що регулюються керівництвом застосовується переважно авторитарно-директивний підхід управління із більш жорстким контролем за їх виконанням. У ділових питаннях, що є досить складними для керівництва ОПО переважно використовується ліберально-ігноруючий стиль. Ефективні управлінські можливості ОПО недостатні або відсутні можливості їх реалізації в процесі професійної діяльності. Тому, менеджмент складає досить слабку ланку СПК в коледжі.

Також нами виокремлено наступні соціально-психологічні чинники, що сприяють формуванню оптимального СПК в ОПО: можливість викладати улюблений предмет; можливість спілкування із приємними людьми (із колегами); усвідомлення користі власної педагогічної праці; взаємоповага, гуманне ставлення між колегами; у випадках критики, намагаються не принижувати, а допомогти; намагання бачити позитив в особистості студента, навчанні й поведінці; досить часті захочення; намагання вивчати та поділяти захоплення та інтереси студентів; справедлива оцінка навчання студентів; директор досить об'єктивно оцінює роботу викладачів, не залишає й поза увагою їх позитивні риси; керівник є тактовним, привітним у спілкуванні; творче ставлення до праці.

В ОПО існує у цілому позитивний СПК, із деякими характеристиками демократичного стилю, а фактично є авторитарним у реальних питаннях розв'язання деяких професійних завдань й ліберально-ігноруючий у питаннях, що із боку управління не мають рішень. Також можемо стверджувати, що рівень реального СПК від ідеального по зовнішньо-демонстраційними

ознаками не суттєво різняться, позаяк дослідження показує майже ідеальну задоволеність що стосується комунікації й стосунків. Так, ефективність професійної комунікації є досить залежною від міжособистісних стосунків в колективі, його СПК. За оптимальних умов в колективі ОПО вкорінюється співробітництво, взаєморозуміння, взаємодопомога, самореалізація. Директору та його заступникам варто вжити певних заходів щодо оптимізації процесу формування сприятливого СПК, що перебуває у сфері їх потенційних можливостей.

Таким чином, результати дослідження особливостей СПК та стилю управління у ОПО як психологічних явищ, що визначають можливість досягнення ефекту синергії у спільній професійній діяльності показали, що хоча й в колективі ОПО існує певною мірою сприятливий СПК зі ситуативно-змішаним стилем управління, однак можливість досягнення ефекту синергії в ОПО є низькою.

Оптимальний СПК є результатом систематичної й цілеспрямованої роботи менеджерів із членами колективу ОПО в різних напрямках, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на взаємовідносини керівників і підлеглих на різних рівнях. Процес вдосконалення СПК є постійним практичним завданням керівника будь-якого рівня. Основні умови формування позитивного СПК у ОПО можна представити двома основними групами: макросередовища та мікросередовища. Створення сприятливого СПК – це не лише відповідальна справа, а й творчі спроби, які потребують певного розуміння, знання змісту та особливостей регулювання, уміння передбачити найбільш вірогідні варіанти дій у тих чи інших ситуаціях щодо відносин між учасниками професійної групи. СПК в ОПО також істотно залежить від психологічної культури керівників і працівників, а також від їх навичок ділового спілкування, вміння попереджати конфлікти і вирішувати їх. В ОПО зі сприятливим СПК завдяки тісним міжособистісним контактам і відсутності конфліктів персонал більш задоволений своїм статусом, ставленням до себе. Це, в свою чергу, сприяє

зростанню проактивності працівників, прояву їх творчості та можливості позитивного синергетичного ефекту.

Отже, основними факторами, що сприяють позитивній синергії в ОПО, можна вважати зміст, характеристики професійної діяльності й задоволеність нею персоналу; умови праці, життя, задоволеність ними; міжособистісна взаємодія із колегами всередині професійної групи; міжособистісна та міжгрупова взаємодія (всередині ОПО й поза нею); міжособистісна взаємодія викладачів та студентів, ступінь задоволеності нею; стиль управління та особистісні характеристики менеджерів (лідерів) ОПО; задоволеність керівництвом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. Психологічні студії Львівського ун-ту. 2008. С. 20-23.
2. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. Київ: „Наук. думка”, 1999. 223 с.
3. Васютинський В. О. Психогенетичні рівні ідеологічного залучення особи як суб’єкта взаємодії. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 6. С. 13–15.
4. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навч.-метод. посіб. для викладачів і студ. вищих навч. закл. Львів : Норма, 2005. 343 с.
5. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління: Підручник/О.І.Власова., Ю.В. Никоненко. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 398с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. Київ: „Кондор”, 2002. 652 с.
7. Вознюк О. В. Розвиток вітчизняної педагогічної думки: синергетичний підхід (др. пол. ХХ ст.) : навч.-метод. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2008. 150 с.
8. Волошина В.В. Долинська Л.В., Ставицька С.О. і ін. Загальна психологія: Практикум. Київ: Каравела, 2007. 280 с.
9. Головаха О. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаємопорозуміння. Київ: „Політвидав”, 1989. 189с.
10. Гончарук Н.Т. Стили управління: переваги та недоліки. *Актуальні проблеми державного управління, збірник ДРІДУ НАДУ*, 2002, №3 (9). С. 34-41
11. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.]. Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
12. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський, С. М. Серьогін [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

13. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ „Нічлава”, 2000. 280 с.
14. Довгань Л. Є., Немцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. Київ: МП „ОКО”, 2003.126 с.
15. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
16. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т., 2001. 107с.
17. Злобіна О. Г. Особистість як суб’єкт соціальних змін : монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2004. 400 с.
18. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. Київ: Либідь, 2014. С.228-246.
19. Карамушка Л.М., «Психологічне управління». Київ, Міленіум; 2013. 344с.
20. Коваль А. П. Ділове спілкування: Навч. посіб. Київ, 2002.
21. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія].Київ: МАУП, 2000.С.89-127 .
22. Коломінський Н.Л. Сухомлинський та соціально-психологічні проблеми керівництва сучасною школою: Тези між нар. наук.-практ. конф.: «Педагогічна спадщина В.Сухомлинського і розбудова національної освіти». Ч. 3.Кіровоград, 2003.С.56-58.
23. Коломінський Н.Л. Проблеми оптимізації соціально-педагогічного клімату в педагогічному колективі. *Освіта і управління*. 2009. № 2. С.75-86
24. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: Т-во “Знання”, КОО, 1999. 312 с.
25. Коновальчук І. І. Теорія і технологія реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 464 с.
26. Куций О. Синергія в загально-науковому та організаційно-психологічному тлумаченнях: аналіз теорії та експериментів. Наукові праці

Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. Випуск 3 (56), 2022 С.72-79.

27. Куций О.А. Синтез міждисциплінарного змісту поняття організації як середньої соціальної групи. *Вісник Національного університету оборони України*. 2 (61). 2021. С. 81 – 88.

28. Куций О.А. Суть та фактори гуманітарної частини організації як середньої соціально-професійної групи (раціонально-експериментальне дослідження). *Габітус. Науковий журнал з соціології та психології*. 2022. С. 146 – 151.

29. Лозниця В.С., «Психологічний менежмент». Київ, МАУП 2020 с.200.

30. Новак В.О. Організаційна поведінка: Підручник. /Новак В.О., Мостенська Т.П.,Льєнко О.В. Київ: Кондор-Видавництво, 2013, 498с.

31. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Навчальний посібник / Л.Е.Орбан-Лембрик. Київ: Академвидав, 2003. 567с.

32. Савельєва В.С. Організаційна поведінка [текст]: навч.посіб. / В.С.Савельєва. В.М.Вакуленко. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 240с.

33. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія /за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

34. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2004. С. 213-214.

35. Сергієнко Л.П. Основи наукових досліджень у психології: кваліфікаційні та дипломні роботи у психології. Навчальний посібник. Київ: Видавничий дім „Професіонал”, 2009. 240 с.

36. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 360 с.

37. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: Навч. посіб. Київ: Каравелла, 2007. 304с.

38. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств [пер. з нім.]. Київ : Основи, 1997. 317 с.
39. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 442с.
40. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
41. Hertel G. Synergetic effects in working teams. *Journal of Managerial Psychology*. March 2011. URL: <https://www.researchgate.net/publication/235277205>
42. Prigogine I., Stengers I. Order out of chaos. Mans new dialogue with nature. London. Heinemann. 1984. 213 p.
43. Fombelle P. W., Burke C. J. Leveraging customers' multiple identities: Identity synergy as a driver of organizational identification. *Journal of the Academy of Marketing Science*. July 2011. URL:<https://www.researchgate.net/publication/251082311>
44. Wang X., Wang., Xu F. The role of synergistic interplay among proactive personality, leader creativity expectations, and role clarity in stimulating employee creativity. *Frontiers in Psychology*. July 2022. Sec. Organizational Psychology. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.699411/full>

ДОДАТКИ

Додаток 1.

Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі

Інструкція для учасників опитування:

Шановний учаснику опитування!

Ви вже знаєте, що важливу роль у підвищенні рівня роботи ОПО відіграє сприятливий мікроклімат в педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його поліпшення, вивчається й аналізується етап справ, від яких залежить характер взаємин вчителів і керівництва, вчителів між собою, вчителів та допоміжного персоналу школи.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об'єктивну інформацію, зокрема, конкретно відповісти на всі запропоновані нижче запитання.

Ознайомтесь, будь ласка, зі змістом кожного запитання анкети та підкресліть ті можливі відповіді, що збігаються з Вашою думкою, або ж допишіть, якщо зпоміж запропонованих варіантів відповідей нема жодної.

Наперед дякуємо Вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

Текст анкети

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

2. Якщо «так», то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;
- б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);
- в) можливість викладати, навчати з того предмету, який мені до вподоби;
- г) усвідомлення суспільної корисності педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- е) можливість реалізувати власний творчий потенціал;
- є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) інше (допишіть) _____

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчуттю задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикрощі у спілкуванні з дітьми;
- б) не склалися взаємини з колегами;

- в) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);
- г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби;
- д) недостатній престиж вчителя;
- е) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- є) діти мене роздратовують;
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;
- з) не задовольняє заробітна плата;
- і) інше (допишіть) _____

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) не задовольняють зовсім;
- д) важко відповісти.

5. Якщо «ні», то що саме заважає Вам бути задоволеним (ою)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) багато часу витрачаю на те, щоб доїхати до школи;
- б) в кабінеті немає потрібних ТЗН, наочних посібників;
- в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;
- г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;
- д) школа оформлена неестетично;
- е) інше (допишіть) _____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

7. Якщо «так», то що саме сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємна повага;
- б) гуманне ставлення до Вас;
- в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;
- г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);
- д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;
- е) інше (допишіть) _____

8. Якщо «ні», то в чому причина Вашої незадоволеності? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) неповага до Вас як до особистості;

- б) негуманне ставлення;
- в) Вашим успіхам заздять, невдачам — радіють;
- г) коли критикують, намагаються образити, принизити;
- д) колеги заважають Вашому творчому зростанню;
- е) важко відповісти;
- є) інше (допишіть) _____

9- Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»; -
- г) ні, зовсім не задовольняють;
- д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;
- б) намагання не обманювати дітей, дотримуватись даного слова;
- в) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте заохочення;
- г) справедливе оцінювання навчання дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів;
- е) намагання завжди прийти на допомогу;
- є) інше (допишіть) _____

11. Якщо «ні», то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємопорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність в учнів інтересу до навчання;
- г) невихованість дітей;
- д) Діти роздратовують Вас, нервують;
- е) інше (допишіть) _____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений (а);
- д) важко відповісти.

13- Якщо «ні», то що саме вас задовольняє в ставленні директора? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдається лише до примусу адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то згадайте, будь ласка, що саме в його особистості і стилі керівництва сприяє цьому. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше (допишіть)_

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

16. Якщо «ні», то що саме негативно впливає на Ваш настрій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдасться лише до примусу, адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати и оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий лише до інших, але не до себе;
- д) не може надати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше (допишіть).....

17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) компетентний, надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- е) інше (допишіть)_

18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

- а) так, вважаю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не вважаю так;
- д) важко відповісти.

19. Якщо «так», то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;
- б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;
- и) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- е) не вдаю з себе кращого за всіх;
- є) інше (допишіть)_

20. Якщо «ні», то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;
- б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін доручення адміністрації;
- в) не можу терпіти зауважень адміністрації;
- г) не стриманий у стосунках з учнями;
- д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;
- е) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;
- є) інше (допишіть)_

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

- а) часто;
- б) рідко;
- в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів? (Підмітьте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... — за важливістю варіантів.)

- а) з неправильною оцінкою діяльності вчителі;
- б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;
- в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;
- г) з невірним обранням стилем керівництва;
- д) з низьким рівнем згуртованості колективу;
- е) інше (допишіть)_

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

- а) так, впливають негативно;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) так, впливають позитивно;
- д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість на педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

- а) так, завжди маю можливість і виступаю з промовами або пропозиціями;
- б) маю, але не завжди;
- в) іноді маю таку можливість і використовую її;
- г) ніколи не маю можливості висловлювати свою думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації;
- д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;
- б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;
- в) вислуховують, але не зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін не допускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- е) інше (допишіть)_

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не брати виступ;
- г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- е) інше (допишіть)_

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу;
- д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, то це буде в межах системи освіти?

- а) так;
- б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, причини. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами праці (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (підкреслити необхідне з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);

- ж) несприятливі стосунки з колегами;
 з) неправильний стиль керівництва колективом; і) немає умов для творчого зростання;
 и) немає умов для посадового просування;
 і) немає перспектив на поліпшення житлових умов;
 ї) інше (допишіть) _____

Увага! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. До якої міри перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці.)

Якості	Повною мірою	Деякою мірою	Незначною мірою	Зовсім не виявляється
а) Трудова і громадська активність членів колективу				
б) Творче ставлення до справи, намагання підвищити якість навчально-виховного процесу				
в) Товариська взаємодопомога, ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) Ціннісно-орієнтаційна єдність, важлива для всіх громадська думка				

Будь ласка, повідомте також про себе такі дані:

33. Ваша стать:

- а) Жін.
 б) Чол.

34. Ваш вік:

- а) До 19;
 б) 20-24;
 в) 25-29;
 г) 30-34;
 д) 35-39;
 е) 40-44;
 є) 45-49;
 ж) 50-54;
 з) 55-59;

и) 60 і більше.

35- Ваш стаж роботи за професією:

- а) до 3 років;
- б) від 3 до 5 років;
- в) від 5 до 10 років;
- г) від 10 до 15 років;
- д) загальний стаж _____;
- е) стаж роботи в даній школі _____
- є) стаж роботи на даній посаді _____

36. Ваша освіта:

- а) середня;
- б) середня спеціальна;
- в) незакінчена вища;
- г) вища.

Обробка та інтерпретація результатів:

Питання анкети розроблені з урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на його становлення, про які йшлося вище. Усі питання анкети можна умовно поділити на певні змістовно-сміслові групи, які виявляють:

- 1-3 запитання — рівень задоволеності змістом праці;
- 4-5 запитання — рівень задоволеності умовами праці, побутом;
- 6-8 запитання — рівень задоволеності стосунками з колегами;
- 9-11 запитання — рівень задоволеності стосунками з учнями;
- 12-14 запитання — рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;
- 15-17 запитання — рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;
- 18-20 запитання — самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу;
- 21-24 запитання — думки щодо конфліктів в колективі;
- 25-27 запитання — опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні;
- 28-30 запитання — рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плинність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату;
- 31 запитання — загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу.
- 32 запитання — пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі;
- 33-36 — інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів.

Кількість та якісний аналіз отриманих за анкетною даних дасть можливість створити психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Додаток 2.

Методика. «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»

(Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. - С 292-294.)

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, по кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

— позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогодні;

— позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибрати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибрати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$X / M = 0$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату);
3. особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію на справу;
б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13. Для діагностики орієнтації членів колективу па людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. (Зазначені показники були введені додатково)

Додаток3.

Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі

Інструкція для учасників опитування:

Ліворуч у цій таблиці Ви можете прочитати низку суджень, які стосуються директора Вашої школи. До якої міри збігається з ними Ваша думка?

Щоб відповісти на це запитання, слід поставити «+» в одній з п'яти граф таблиці проти кожного з наведених суджень.

№ п/п	Судження про особливості стилю керівництва директора школи	Повністю збігається	Скоріше збігається, ніж не збігається	Важко сказати	Скоріше не збігається, ніж збігається	Зовсім не збігається
	Директор нашого коледжу:					
1	Вимогливий до себе					
2	Вимогливий до викладачів					
3	Вносить ефективні пропозиції щодо поліпшення роботи педагогічного колективу					
4	Перш ніж вимагати, чітко пояснює, що треба зробити і в який термін					
5	Керуючи роботою коледжу, радиться з викладачами, використовує їх досвід і знання					
6	Добре знає роботу кожного викладача, його успіхи, невдачі					
7	Якщо відчуває, що віддав невірне розпорядження, не заперечує, а виправляє допущену помилку					
8	Привітний, товариський до всіх викладачів					

9	Коли треба «підтягнути» когось, вміло спирається на допомогу колективу					
10	Користується повагою в колективі					
11	У викладача помічає передусім все позитивне					
12	Тактовний, не принижує гідність викладача					
13	Пробачає давні образи, не злопам'ятний					
14	Тепло і щиро ставиться до викладачів, турбується за їхні інтереси					
15	Показує іншим приклад педагогічної майстерності					
16	Наполегливо домагається виконання всіх вимог і рішень					
17	Допоможе викладачеві діловою порадою і вказівкою					
18	Може блискуче і переконливо виступити перед викладачами					
19	Пропагує і впроваджує у колективі досягнення педагогічної науки і передового досвіду, створює атмосферу творчого пошуку					
20	Глибоко вникає в					

	освітнє життя					
21	Прислуховується до критичних зауважень і пропозицій викладачів					
22	Уміє знаходити спільну мову з студентами, організувати їх					
23	Ініціативний і винахідливий у роботі					
24	Турбується за те, щоб його вимоги і розпорядження схвалювалися колективом					
25	Дбайливо ставиться до праці і часу викладача					
26	Об'єктивний до всіх без винятку, не має тих, кого любить або переслідує.					
27	Витриманий, зопалу не картає викладача					
28	Рішучий, впевнений в собі					
29	Сприяє запобіганню конфліктів, згуртуванню колективу					
30	Піклується насамперед не про відсотки, не про показовий добробут, а про високу якість навчання в коледжі, виховання					
31	Працює з повною віддачею сил					
32	Не нав'язує одні й ті самі методи роботи всьому колективу, а					

	дає можливість викладачам виробити індивідуальний почерк у навчанні і вихованні					
33	Простий у спілкуванні з викладачами, не гордовитий					

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно підсумувати отримані бали, маючи на увазі наступні їх значення:

- повністю збігається: +2 бали;
- скоріше збігається: + 1 бал;
- важко сказати: 0 балів;
- скоріше не збігається: -1 бал;
- зовсім не збігається: -2 бали.

Чим ближче отримане число до ідеального (66 балів), тим позитивніше оцінюють підлеглі стиль керівництва директора коледжу.

Додаток 4.

Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (корекційно-розвивальний компонент технології)

З метою підготовки менеджерів та персоналу організацій до участі у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату організаційні психологи можуть використати розроблену автором підрозділу спеціальну тренінгову програму «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації».

Орієнтовний обсяг тренінгу — 24 години (по 4 години кожна з шести тем тренінгу).

Нижче наведено загальну структуру тренінгу.

«Вступ до тренінгу»:

- Знайомство учасників тренінгу.
- Вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу.
- Визначення основної моти та завдань тренінгу.
- Аналіз загального дизайну тренінгу.
- Розробка правил групової роботи.

Тема 1. «Поняття про соціально-психологічний клімат та його роль в життєдіяльності організації».

1. Метод незакінчених речень (з наступним груповим обговоренням): «Соціально-психологічний клімат — це...».

2. Групова дискусія: Як співвідносяться між собою поняття «соціально-психологічний клімат», «організаційний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «духовна атмосфера»?

3. Психологічний практикум (індивідуальна робота): «Яким є соціально-психологічний клімат в моєму колективі? Провести оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату на основі методики «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі». (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. — С. 292-294).

4. Робота в малих групах: «Як соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності організації та самопочуття працівників?»

Рефлексія заняття.

Тема 2. «Структура соціально-психологічного клімату».

1. Мозковий штурм: «З яких елементів складається соціально-психологічний клімат?»

2. Аналітична робота в парах: «Що таке первинні та вторинні структурні елементи соціально-психологічного клімату?» (Робота здійснюється на основі аналізу коротких (1—2 стор.) текстів, підібраних із публікацій про сутність соціально-психологічного клімату.)

3. Групова дискусія: «Чи пов'язане ставлення до оточуючого світу та до себе самого із соціально-психологічним кліматом колективу, в якому ти працюєш?»

4. Творче завдання з наступною презентацією (робота в малих групах): «Подати у вигляді схеми, малюнка структуру соціально-психологічного та організаційного клімату».

Рефлексія заняття.

Тема 3. «Види соціально-психологічного клімату».

1. Метод незакінчених речень (з наступним груповим обговоренням): «Клімат в організації може бути...».

2. Метод мозкового штурму: «Які основні характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату?»

3. Психологічний практикум: «Визначення виду соціально-психологічного клімату в колективі». Для проведення психологічного практикуму використовується методика «Оцінка психологічного клімату в колективі». (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. — С. 290-292).

4. Аналітичне завдання (на основі роботи з психологічною літературою і результатами психологічного практикуму): «За якими суб'єктивними та

об'єктивними показниками можна констатувати те, що соціально-психологічний клімат в колективі не є сприятливим (є нездоровим)?»

Рефлексія заняття.

Тема 4. Вплив чинників макросередовища на формування соціально-психологічного клімату в колективі.

1. Мозковий штурм: «Які чинники макросередовища можуть впливати па формування соціально-психологічного клімату?»

2. Робота в малих групах: «Чи впливає на соціально-психологічний клімат в колективі соціальна сфера, до якої належить організація (сфера бізнесу, виробництва, освіти тощо)?»

3. Групова дискусія: «Як організаційний клімат організації в цілому (банку, фірми, школи тощо) може впливати па соціально-психологічний клімат конкретних підрозділів, які до неї входять?»

4. Робота в парах: «Чи впливає психологічна атмосфера в сім'ях працівників па соціально-психологічний клімат колективу, в якому вони працюють?»

Рефлексія заняття.

Тема 5. Роль чинників мікросередовища у формуванні соціально-психологічного клімату колективу.

1. Мозковий штурм: «Які фактори мікросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?»

2. Робота в малих групах: «Як характеристики спілкування можуть негативно впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?» Для виконання завдання доцільно використати перелік «саботажників» спілкування (Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. — К.: Міленіум, 2003. — С. 313-315). Також можна використати інші літературні джерела, присвячені аналізу різних стратегій та прийомів спілкування.

3. Аналітичне завдання: «Як впливає на формування соціально-психологічного клімату гомогенний або гетерогенний склад колективу?» (Необхідно врахувати такі показники складу колективу: стать, вік, зміст і досвід професійної діяльності працівників тощо).

4. Психологічний практикум. Визначте свої індивідуально-психологічні особливості (особливості самооцінки, асертивності, локус контролю та їй;) та з'ясуйте, як вони впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, де Ви працюєте. Використовуйте для цього такі методики: «Самооцінка», «Визначення асертивності», «Локус контролю». (Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: тендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максимейка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. — К.: Міленіум, 2004. - С. 213-214).

Тема 6. Психологічні умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

1. Ділова гра «Початок робочого дня в організації». (Моделюється ситуація початку трудового дня в організації, коли один із працівників запізнився на роботу. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який запізнився на роботу», «працівників підрозділу, які спостерігають за ситуацією» тощо. Обговорюється роль стилю керівництва та стилю спілкування працівників у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату).

2. Ділова гра «Виконання термінового завдання в організації». (Моделюється ситуація виконання термінового завдання, яке надійшло від керівництва наприкінці робочого дня. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який відмовляється виконувати завдання», «працівника, який погоджується виконувати завдання», «байдужих колег» та ін. Обговорюється роль міжособистісних стосунків в колективі, а також відданості організації у формуванні соціально-психологічного клімату).

3. Заключне творче завдання (робота в малих групах): «Ідеальний соціально-психологічний клімат в моєму колективі: як цього досягти?»

4. Презентація результатів виконання творчих завдань (на основі використання схеми навчально-рольової гри — вводяться ролі «генераторів ідей», «опонентів», «арбітрів» та ін.).

Рефлексія заняття.

Підбиття підсумків роботи тренінгу.

Фахівцями доведено на практиці, що використання тренінгової програми спільно з індивідуальним психолого-управлінським консультуванням може сприяти підготовці менеджерів і персоналу організацій до оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Додаток 5.

Загальні результати дослідження за опитувальником «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»

№	Середнє статистичне по Х	Середнє статистичне по О	Значення М
1	4,266667	5,733333	0,744186
2	4,133333	5,2	0,794872
3	3,933333	5,066667	0,776316
4	3,533333	5,533333	0,638554
5	4,533333	5,933333	0,764045
6	4,066667	5,666667	0,717647
7	4,533333	5,266667	0,860759
8	4,066667	5,4	0,753086
9	4,066667	5,333333	0,7625
10	4,333333	5,4	0,802469
11	4,4	5,4	0,814815
12	4,2	5,8	0,724138
13	4,533333	5,8	0,781609
14	4,666667	5,866667	0,795455
15	4,333333	5,6	0,77381

16	4,533333	5,733333	0,790698
17	4,333333	5,733333	0,755814
18	3,666667	5,6	0,654762
19	4,333333	5,666667	0,764706
20	4	5,666667	0,705882
21	4,066667	5,4	0,753086
22	4,133333	5,8	0,712644
23	4	5,866667	0,681818
24	4,2	5,6	0,75
25	3,6	5,466667	0,658537
26	3,866667	5,357143	0,721778
27	3,8	5,333333	0,7125
28	4,066667	5,533333	0,73494
29	4,2	5,666667	0,741176
30	3,933333	5,6	0,702381
31	3,866667	5,6	0,690476
32	3,933333	5,533333	0,710843
33	4,066667	5,666667	0,717647
34	3,466667	5,466667	0,634146
35	4,066667	5,6	0,72619
36	4	5,466667	0,731707
37	4,466667	5,6	0,797619
38	3,2	5,466667	0,585366
39	3,4	5,533333	0,614458
40	3,466667	5,4	0,641975
41	3,866667	5,533333	0,698795
42	3,733333	5,4	0,691358
43	4	5,8	0,689655
44	3,933333	5,466667	0,719512
45	3,8	5,8	0,655172
46	3,466667	5,4	0,641975
47	3,533333	5,4	0,654321
48	3,8	5,4	0,703704
49	3,8	5,666667	0,670588
50	3,8	5,4	0,703704