**ВСТУП**

Актуальність проблеми згуртованості колективу в психології пояснюється кількома чинниками. По-перше, в сучасному соціально-економічному просторі необхідно використовувати всі можливості до побудови ефективної системи в середині організації. У цьому напрямку необхідна робота психологів, які зможуть перетворити мінуси будь-якій ситуації в плюси. В даному випадку згуртованість колективу може стати чинником підвищення продуктивності та загальної ефективності діяльності організації.

Аналіз публікацій по обраній темі свідчить про те, що є велика кількість досліджень по психологічних аспектах діяльності працівників. Проблема розроблена, визначене коло досліджуваних проблем, існують сучасні методики, понятійний апарат. Є ряд досліджень по проблемі психологічного клімату.

Однак, рівень загальної управлінської культури такий, що зараз тільки в деяких організаціях та підприємствах використовується настільки діючий метод підвищення продуктивності діяльності працівників як дослідження соціально-психологічного клімату колективу.

Отже, виникає необхідність всебічного вивчення такого феномена, як соціально-психологічний клімат колективу організацій - найважливішого фактора, що впливає на продуктивність діяльності праці працівників, використовуючи сучасні психологічні методи дослідження й розробки рекомендацій з його оптимізації.

Таким чином, актуальність даного дослідження обумовлена новими суспільно-економічними відносинами, що склалися у всіх сферах життєдіяльності, у т.ч. і в сфері освіти; необхідністю вдосконалювання системи взаємин у трудових колективах організацій, що сприяє створенню позитивного соціально-психологічного клімату - необхідної умови підвищення продуктивності діяльності працівників.

Як показують дослідження Клімова С.О., Свенцицького О.Л., Хорошева Г.І., Щокіна Г.В. та інших, що соціально психологічні явища в трудовому колективі обумовлюються виробничо-економічними процесами і це впливає на резерви виробничого росту, психологічний клімат трудового колективу, в якому постійно здійснюється міжособистісне спілкування, контакт, взаємодія, задіяні важливі моральні поняття - добро, совість, честь, справедливість, повага, взаємна увага до проблем кожного члена колективу.

Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, засноване на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій по їх досягненню. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності - продуктивності праці. Крім цього члени згуртованого колективу, як правило, не поспішають його залишати, тобто зменшується плинність робочої сили.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною, тобто орієнтовану на цілі і завдання його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною), спрямовану на досягнення цілей, які суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Дослідженню особливостей психологічного клімату приділяли увагу такі вітчизняні вчені: Свинецкий А.Л., Паригін Б.А., Платонов К.К., Мясищев В.М., Андреева Г.М. Близьким до даного підходу представляється розуміння згуртованості як ціннісно-орієнтаційної єдності групи, запропоноване А.В.Петровським та В.В.Шпалінським (1978 р.), під яким розуміється подібність, збіг стосунків членів групи до основних цінностей, пов'язаних зі спільною діяльністю. Також цією проблемою займалися такі дослідники, як А.І.Донцов, А.Л.Журавльов, Д.Морено, А.А.Гусалінова, В.А.Богданов і В.Є.Семенов, Р.С. Немов, О.М.Леонтьєв тощо.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей на основі збігу їхніх життєвих цінностей щодо професійної діяльності і моральних аспектів людського буття.

Об'єкт дослідження - згуртованість та соціально-психологічний клімат в колективі.

Предмет - зв'язок згуртованості з соціально-психологічним кліматом в колективі.

Мета даної дипломної роботи виявлення зв’язку згуртованості з соціально-психологічним кліматом за допомогою методу математичної статистики.

Для досягнення даної мети необхідно послідовне рішення наступних завдань:

Проаналізувати загальну проблематику згуртованості колективу у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників та поняття соціально-психологічного клімату колективу.

Визначення основних показників згуртованості і соціально-психологічного клімату в колективі.

Провести емпіричне дослідження основних показників

Виявлення зв’язку згуртованості з соціально-психологічним кліматом за допомогою методу математичної статистики

Теоретична значимість дослідження полягає в систематизації наукових поглядів в сфері впливу згуртованості колективу на соціально-психологічний клімату в колективі.

Практична значимість полягає в розробці рекомендацій для керівників по організації згуртованого колективу.

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

**1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ З ПРОБЛЕМИ СОЦIАЛЬНО-ПСИХОЛОГIЧНОГО КЛIМАТУ ЗГУРТОВАНОСТI КОЛЕКТИВУ**

**.1 Поняття соціально-психологічного клімату колективу**

Згуртованість трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату, що описує соціальна особа колективу, його виробничий потенціал. [13]

Якість соціально-психологічного клімату в колективі описує звістка керуючого до соціуму в цілому, до власної організації і до будь-якій людині роздільно. Якщо в його розумінні людина бачити як ресурс, сировинну і виробничу основу, то такий підхід не призведе до відповідного результату, в ході управління з'явиться перекір і недоладність чи перерахунок ресурсів для здійснення конкретного завдання. [3]

Під соціально-психологічним кліматом трудового колективу необхідно сприймати систему соціально - психічні відносини, які відсвічують суб'єктивну інтеграцію самостійних трудівників і соціальних груп для втілення спільних трудових цілей. Це внутрішнє становище колективу, який сформувався як підсумок загальної діловитості його членів, їхніх міжособистісних взаємодій. Соціально-психологічний клімат залежить від манери діловитості колективу і справи до нього членів колективу, властивостей сприймання їх один іншому (оцінок, понять, реагування на слова і вчинки), взаємовідчутих емоцій (симпатій, антипатій, співпереживання, співчуття), психологічної цілісності (спільності потреб , інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, вдачі оцінки і самокритики) та ін. [6]

Вплив соціально-психологічного клімату на об'єднання і формування колективу може існувати двояким - стимулюючим і утримуючим, що є базою для його диференціації на відповідний (здоровий) і шкідливий (хворий).

Критеріями підходящого соціально-психологічного клімату мають працювати наступні властивості: по-перше, на рівні корпоративної свідомості: позитивна критика власної виробничої діловитості; оптимістичний настрій, що переважає в процесі життєдіяльності колективу, по-двох, на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне звістка членів колективу до виконуваних повинностей; маленький ступінь конфліктності у міжособистісних відносинах, відсутність або незначна мікро текучість співробітників.

У колективах, де недооцінюється зміст соціально-психологічного клімату, складаються інтенсивні стосунки між людьми, які виявляються в нерідких конфліктах.

Створення відповідного психологічного клімату в колективі

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З точки зору південноамериканського менеджменту, сутність управління полягає в тому, щоб робити роботу не своїми, а сторонніми руками. Насправді ще найбільш непроста задачка - змусити діяти не лише сторонні руки, але і сторонні голови. Тому тупо покладатися лише на себе, вважаючи себе всезнаючим і все може. [43]

Ніколи не варто робити самому те, що можуть і зобов'язані робити підлеглі (виключаючи випадки власного прикладу)

Виконання всякого доручення слід неодмінно наглядати і розцінювати (форми контролю не зобов'язані існувати тоталітарними), відсутність контролю може наштовхнути трудівника на міркування про непотрібність виконуваної їм роботи. Не необхідно реорганізувати контроль в дрібну опіку.

Якщо пропоноване співробітником самостійне укладання труднощі не суперечить у принципі точці зору управління, немає злиднів об'єднувати ініціативу трудівника і новини дискусії по дріб'язках.

Кожне придбання трудівника і його ініціативу необхідно негайно підмітити.

Можна проявити вдячність підвладному в перебуванні решти службовців. Людини підбадьорює позитивна критика його дій і розчаровує, якщо не помічають і не оцінюють успіхів у роботі.

Коли трудівник як виявилося в чомусь талановитішe і вдаліше власного керуючого, цього не є чимось негативним; відмінна ім'я підлеглих мається хвала керівнику і ставиться йому в заслугу.

Чи не ніжно робити підвладному, зробив незначну провину, зауваження у перебуванні інших осіб, службовців чи підлеглих; безслав'я людини - не найкращий метод навчання.

Немає значення засуджувати людей. Більш конструктивною стане оцінка їхніх провин з настановою, від яких недоліків можуть виникати такі помилки.

І вже тим найбільш не необхідно орієнтувати на ці недоліки в людині - він зобов'язаний виготовити всі висновки сам.

У конфліктній ситуації згубним стане використання ущипливих, образливих слів (якщо ситуація може існувати дозволена без них).

Дуже принципово: небагато пошани і тим найбільш симпатії, Всесвіту керуючим в душу підвладного здатна повторювати його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання власних ідей: в стилем вимовляти має місце бути професіональну підготовленість, управлінська компетентність, громадська цивілізація. Легко виразна та сформульована думка спонукає до спілкування, усуває від можливої здатності конфлікту, викликаного непорозумінням.

Правильно виготовлено примітка виключає надмірне невдоволення. Іноді здорово вимовляти зауваження у формі питань: «Чи не припускаєте ви, що тут припущена помилка?» Або «Як по-вашому ...»

Вміння керуючого захищати інтереси тільки колективу і всякого з підлеглих - не погані ліки підкорення престижу і з'єднання трудівників в єдину групу. [43]

Довірливість і недовірливість - це важлива властивість особистості, від якого залежить соціально-психологічний клімат у колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, легко уразливих людей. Їм важко бути непоганими керівниками. Та найжахливіше недовірливість до всіх.

Недовірливість керуючого практично постійно породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи сумнів до людей, людина практично постійно обмежує ймовірність взаєморозуміння, а означає, і ефективність колективної діловитості.

Делегування можливостей провокує виявлення можливостей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування нерідко позитивно вплине на мотивацію праці службовців, на задоволеність роботою.

В цілому під конфліктом розуміється сутичка назад спрямованих дій трудівників, викликаних незгодами інтересів, поглядів, потягів. Конфлікту супроводжує інтенсивність відносин.

Частими факторами конфліктів є: недоліки в організації нормування й оплати праці. Душевний стан людей багато в чому залежить від рівня виконання принципу суспільної вірності. Дуже важливо, щоб трудівники, які краще працюють, більш отримували. недоліки в організації управління, викликані некомпетентністю керуючого, невідповідністю його особистості рівню зрілості колективу; недостатньою його моральної вихованістю, а ще низькою психологічною культурою. недосконалість самого колективу або окремих його членів: відсутність навмисної дисципліни, що гальмує роботу керуючого та формування тільки колективу; склалася малорозвинених і інертність в стелі діловитості колективу, що веде до величезний опірності нововведень, хворим відносинам між кадровими робітниками і новими; психологічна і моральна несумісність окремих членів колективу, перенесення власних нещасть, особливостей окремих осіб на справи в трудовому колективі і т. д. [61]

Згуртування колективу увазі до цього виявлення обставин конфлікту і проведення належної запобіжної роботи, яка може бути по наступним напрямам: удосконалення організації та критерій праці, постачання ритмічності і серйозної координованості виробничого процесу, викликає у трудівників моральну задоволеність працею; відбір власного складу і вірна постановка співробітників з урахуванням їх соціально-професійних рис та психологічної сумісності, що знижує можливість конфлікту, формування оцінки і самокритики і т. д. [13]

Проте, повністю оминути конфліктів в колективі нереально. Без конфліктів, як верховодили, не обмежується жоден колектив. Більш такого, конфлікти мають нарівні з негативними і позитивні результати. Вони сприяють членам колективу з'ясувати один одного, дістати найбільш досконале поняття про обопільних очікуваннях і претензіях, а адміністрації - про недоліки в організації праці, побуту, управлінні створенням. Тому надзвичайно важливо, щоб сутичка понять, поводжень конфліктуючих не відсторонювали їх один від одного, щоб неоднозначні проблеми вирішувалися і припиняли існувати спірними, щоб конфлікт не пішов по руйнівному шляху. У даному зв'язку особливе значення отримує поведінку конфліктуючих, цивілізація конфлікту.

Конфлікти в колективі. Їхні види і способи вирішення. [61]

Термін «конфлікт» володіє дуже багато різних визначень. В організаторській науці конфлікт розбирається як брак порозуміння між двома або найбільш гранями. Суб'єктами конфлікту можуть існувати окремі люди, невеликі групи, або цільні колективи.

У науковій літературі виділяються різні підходи до суті та оцінки конфлікту. З погляду авторів, припадають до школи наукового управління, заснованої на теорії бюрократії Вебера, конфлікт - погане явище в управлінській діловитості. Конфліктів слід цуратися, якщо вони виникають - дозволяти негайно. Даний під'їзд до конфлікту базувався на поняття про організацію, як сукупності певних завдань, процедур, верховодив взаємодії посадових осіб і розробленої розумної структури. Подібні машини позбавляють умови для походження конфліктів і водять до безконфліктного дозволу проблем.

Сучасний підхід до змісту конфлікту аналізує його як невідворотний, і навіть в деяких подіях потрібна речовина діловитості організації. Нерідко конфлікт переміщує нехороший вдачу. Іноді він може перешкоджати задоволенню потреб окремої особистості і досягненню мети організації в цілому. Але у майже всіх обстановках конфлікт сприяє виявити велика кількість поглядів, дає додаткову інформацію, сприяє виявити більшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес ухвалення рішення групою найбільш дієвим, а ще дає ймовірність людям проявити свої ідеї, задовольнити свої власні потреби в повазі і владі. Це ще може призвести до найбільш дієвому виконанню планів, стратегій і проектів, оскільки дискусія різних поглядів на ці папери виникає до їхнього фактичного виконання. [61]

Отже, конфлікт може існувати функціональний і новини до збільшення ефективності в організації. Або він може існувати не функціональним і спричинює зниження власної задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації. Роль конфлікту залежить від того, як відмінно їм правлять. Для управління конфліктом потрібно дізнатися походження конфліктної ситуації.

Міжособовий конфлікт є більш часто зустрічається типом конфлікту. В організаціях він має місце бути по-всякому. Найчастіше тільки цей бій керуючих за ресурси, основний капітал, робочу силу, згода проекту і т. п.

Кожен з них пробує запевнити вищестоящих керуючих взяти його точку зору. Міжособистісний конфлікт може ще виявлятись як сутичка особистостей.

Аналогічний конфлікт може з'явитися на ґрунті посадових повинностей керуючого: між необхідністю гарантувати належну продуктивність і дотримувати критерії і процедури організації.

Керівник може існувати зобов'язаний вирішувати дисциплінарні заходи, які може опинитися непопулярними в очах підлеглих. [60]

Міжгруповий конфлікт з'являється в результаті такого, що неважливо яка організація складається з безлічі груп, як формальних, так і неформальних.

Неформальні групи можуть вважати, що керуюча група відноситься до них не вірно і хоче зменшувати ефективність праці.

У роботах українських і зарубіжних експертів типи конфліктів визначаються ще в залежності від обставин конфліктів. Основними факторами є: обмеженість ресурсів, які необхідно розділяти, взаємозв'язок у завданні, відмінності в цілях, відмінності в уявленнях і цінностях, відмінності в стилем поведінки, в рівні освіти, а ще нехороші комунікації.

Навіть у самих великих організаціях ресурси завжди обмежені.

Керівник зобов'язаний постановити, як розділити матеріали, людські ресурси і гроші між різними групами, щоб більш дієвим чином домогтися цілей організації. Виділення більшої частини ресурсів одній групі означає, що інші одержать не в такій мірі від загального числа. Таким чином, потреба розділяти ресурси практично постійно веде до різних особах конфліктів.

Якщо в організації людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи, ще з'являється можливість походження конфлікту.

Можливість конфлікту зростає по мірці такого, як організації стають найбільш спец і розбиваються на підрозділи. Це виникає тому, що спец підрозділи самі визначають свої цілі може приділяти більшу цікавість їх досягненню, ніж цілям всієї організації.

Уявлення про якийсь ситуації залежить від бажання досягти певної мети. Замість такого, щоб неупереджено поставити ситуацію, люди мають усі шанси розглядати лише ті погляди, кандидатури і нюанси ситуації, які, по їх поняттю, зручні для з групи і власних потреб.

Існує чотири структурних способу вирішення конфлікту - пояснення вимог до роботи, впровадження координаційних і інтеграційних пристроїв, введення комплексних цілей і впровадження системи відплат.

За поняттю вищеназваних південноамериканських експертів, пояснення вимог до роботи є кращим способом управління, що запобігає негативні наслідки конфлікту.

Керівник зобов'язаний роз'яснити будь-якого співробітника і підрозділу, які підсумки роботи очікуються від них. Якими вони володіють можливостями і відповідальністю, які є процедури і критерії роботи. [60]

Ще один спосіб управління конфліктною ситуацією - використання координаційного механізму. Приклад такого механізму: ланцюг команд, введення ієрархії можливостей, що упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційних потоки усередині організації.

Якщо підлеглі мають незгоди, конфлікту дозволено уникнути, запропонувавши взяти висновок їх загального вищестоящому начальнику.

Наступний спосіб управління конфліктом є введення комплексних цілей. Ефективне втілення даних цілей просить спільних зусиль службовців, груп чи відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі - з'єднати прагнення всіх співучасників діловитості і підпорядкувати їх єдиною задачці. Таким чином, досягається узгодженість дій тільки персоналу.

Методом управління конфліктної ситуації є так само творіння системи відплати. Люди, які вносять особливий внесок у придбання загальних цілей, допомагають іншим групам організації, зобов'язані нагороджуватися вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі.

Серед міжособистісних стилів вирішення конфліктів виділяються: уникнути, згладжені, насильство, компроміс і висновок труднощі.

Стиль ухилення припускає, що людина намагається вийти від конфлікту, не в ціль в ситуації, які провокують походження протиріч, не входити в дискусію питань, незгодами.

Стиль згладжування характеризується тим, що керуючий намагається не відпустити назовні симптоми конфлікту і запеклості, апелюючи до солідарності.

В рамках манери примусу домінують проби змусити взяти свій погляд за всяку ціну. Особа, яка застосовує такий манера, традиційно поводиться жорстко і зловживає своєю владою. Недолік цього манери в тому, що він утихомирює ініціативу підлеглих і приводить до ігнорування принципових причин.

Стиль компромісу характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної ступені. Здатність до компромісу більш дорогоцінне в управлінських ситуаціях, тому об'єднує до мінімуму недоброзичливість і дає ймовірність швидкого вирішення конфлікту. Але впровадження компромісу на ранніх стадія конфлікту може перешкодити уважному розгляду труднощі і збавити кількість альтернатив.

Стиль рішення труднощі міститься у визнанні відмінності у поняттях і підготовленість ознайомитися з різними поняттями для зрозуміння передумови конфлікту і відшукати більш прийнятний метод його дозволу. За поняттю південноамериканських експертів, цей манера є більш дієвим і призводить до хорошого рішенням питань.

**1.2 Загальна проблематика згуртованості колективу у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників**

колектив згуртованість праця охорона

Лідерство є одним з соціально-психологічних факторів, що впливає на працездатність. Лідерський потенціал - сукупність психологічних якостей, відповідних потребам групи і найбільш корисних для вирішення проблемної ситуації, в яку ця група потрапила. [55]

Лідерство - верховенство в стимулюванні, плануванні та організації активності групи. За здатністю до лідерства стоять такі інтегральні характеристики, як «налаштованість на небезпеку», «управлінські здібності» та висока «особиста активність».

Під «налаштованістю на небезпека» розуміється висока ефективність дій в стресі, а також чутливість до потенційної небезпеки та безстрашність.

Безстрашністю умовно позначається якість, яка дозволяє лідеру довше всіх витримувати загрози, спрямовані на нього, і швидше відновлюватися після поразок.

У структурі управлінських можливостей є функції гноблення внутрішньо групової злості (конфлікту) та надання допомоги слабким членам групи, планування прийдешніх дій групи.

Висока власна енергійність фаворита підключає просторий комплект особистих проявів - від підприємливості та контактності до фізіологічної рухливості і схильності організовувати короткочасні союзи з різними членами групи.

Психоаналітики виділили 10 типів лідерства

. «Соверен», або «сімейний володар». Лідер у вигляді серйозного, проте улюбленого батька, він здатний приборкати або вигнати негативні емоції і напоумити людям переконаність в собі. Його висувають на базі любові і поважають.

. «Вожак». У ньому люди спостерігають уявлення, концентрацію власних бажань, відповідних певному групового еталону. Особистість ватажка - володар даних стандартів. Йому намагаються пародіювати в групі.

. «Тиран». Він робиться фаворитом, тому що вкорінюються знаходяться навколо емоція підпорядкування і несвідомого жаху, його вважають найпотужнішим. Лідер-тиран - домінуюча, авторитарна особистість, його традиційно побоюються і підкоряються йому.

. «Організатор». Він виступає для членів групи як держава для підтримки «Я-концепції» і задоволення потреби всякого, знімає емоція провини і хвилювання. Такий фаворит зводить людей, його шанують.

. «Спокусник». Людина робиться фаворитом, граючи на слабкості інших. Він виступає в ролі «чарівної сили», даючи висновок у поза пригніченим почуттям інших людей, запобігає конфлікти, знімає зусилля. Такого фаворита люблять і нерідко не помічають всіх його недоліків.

. «Герой». Жертвує собою через інших; такий тип має місце бути в особливості в обстановках групового протесту - завдяки його відваги інші орієнтуються на нього, спостерігають в ньому еталон вірності. Лідер-герой привертає за собою людей.

. «Поганий приклад». Виступає як джерело заразливості для безконфліктної особистості, емоційно заражає інших.

. «Кумир». Тягне, притягує, позитивно заражає свита, його обожнюють, шанують і ідеалізують.

. «Ізгой».

. «Козел відпущення».

Формальні лідери до цього тільки визначають, як, якими методами необхідно домогтися встановленої, як верховодили, іншими людьми мети, організують і орієнтують роботу підлеглих у співвідношення з докладно розробленими планами, займаючи при цьому пасивну позицію. Свою взаємодію з оточуючими вони споруджують на базі точної регламентації прав і повинностей, намагаються не вилазити за їхні рамки, бачачи себе і решти членами однієї організації, в якій зобов'язані панувати встановлений розпорядок і наука. [55]

На противагу цьому неформальні фаворити визначають, до яких цілей потрібно жадати, формулюючи їх без допомоги інших, не вдаючись у зайві деталі. Їхніми послідовниками є ті, хто ділить їх погляди і готові за ними йти, незважаючи на труднощі, а фаворити при цьому виявляються в ролі натхненників в противагу менеджерам, які забезпечують придбання цілей з підтримкою відплати або покарання. У відмінність від формальних неформальні фаворити не контролюються оточуючими, а споруджують справи з послідовниками на довірі до них.

У колективі, спільний ступінь якого нижче середнього, неофіційний фаворит частіше тільки виступає в ролі експерта-фахівця з будь-яким питанням чи емоційного центру, може підбадьорити, пошкодувати, посприяти. У колективі з високим рівнем розвитку він є до цього тільки інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом з найважчих проблем. І в обох варіантах він - інтегратор колективу, ініціатор і координатор його функціональних дій, еталон, з яким інші порівнюють свої ідеї і вчинки.

Оскільки неофіційний фаворит відображає інтереси колективу, він є свого роду контролером, що стежить за тим, щоб конкретні діяння всякого з його членів не суперечили загальної зацікавленості, не підривали цілісність групи. У необхідних випадках він може вступити в зв'язку з цим у конфлікт з адміністрацією, санкціонуючи, навіть у сфері виробничої діловитості, лише ті її рішення, які не суперечать зацікавленості уявного ним колективу. Боротися з цим явищем фактично нереально, тому що вплив на фаворита викликає тільки ще більше об'єднання колективу і його протистояння адміністрації.

Вважається, що в конфліктній ситуації при наявності здатності з неформальним фаворитом краще йти на компроміс, запропонувавши йому відразу офіційну обов'язок, якої він традиційно не володіє, але повністю заслуговує.

Простіше тільки це виготовити тоді, коли рубежу формального і неформального колективу, очолюваного таким фаворитом, збігаються, і її члени орієнтуються на загально організаційні цінності. У даних критеріях фавориту, отримав посадові можливості, стане ще легше правити колективом, і в популярній ступені він зуміє нехтувати інтересами колективу через інтересів офіційної організації, на що люди, довіряючи йому, погодяться. Однак при цьому офіційні рішення доводиться все ж коригувати з урахуванням інтересів колективу, бо зловживати його довірою небезпечно.

У критеріях формування новітніх пристроїв господарювання, націлених на ринкову економіку, перед промисловими підприємствами встає необхідність діяти заново, рахуючись із законами та вимогами ринку, опановуючи новеньким типом економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діловитості до мінливої ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок всякого трудівника в остаточні підсумки діловитості компанії. Одне з основних завдань для компаній різних форм власності - розшук дієвих методик управління працею, що забезпечують активізацію людського фактора. [21]

Вирішальним причинним причиною результативності діловитості людей є їхня мотивація.

Мотиваційні нюанси управління працею отримали широке використання в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні думка мотивації праці в економічному значенні виникло порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виготовлення. Раніше воно вживалося, в головному, в промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це роз'яснювалося поблизу обставин. По-перше, економічні науки не спрямовувалися перевірити взаємозалежність власних предметів з названими науками, і, по-двох, в кристально економічному значенні до останнього часу думка

«Мотивація» замінювалося думкою «стимулювання». Така скорочення осмислювання мотиваційного процесу приводила до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на придбання миттєвого прибутку. Це нищівно діяло на потрібно - мотиваційну особистості трудівника, не викликало інтересу в своєму розвитку, самовдосконаленні, а так як конкретно ця система зараз важливий запас підвищення ефективності виготовлення.

Трудова мотивація - це процес стимулювання одиничного виконавця або групи людей до діловитості, відряджений на придбання цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

Це визначення вказує вузьку взаємозалежність управлінського та індивідуально-психологічного змісту мотивації, засновану на тому обставину, що управління суспільною системою і людиною, на відміну від управління технічними системами, охоплює в собі, як потрібний речовина взаємодія ланцюгів об'єкта і суб'єкта управління. Результатом його стане трудове поведінка об'єктом управління і в остаточному результаті певних підсумок трудящий діловитості. [55]

Р. Оуен і А. Сміт вважали засоби єдиним доводить причиною.

Згідно з їх трактуванні, люди - кришталево економічні істоти, які працюють лише для отримання коштів, потрібних для покупки їжі, одягу, житла і так далі.

Сучасні теорії мотивації, засновані на підсумках психологічних вивчень, обґрунтовують, що справжні передумови, які спонукають людину повертати роботі всі сили, дуже важкі і різноманітні. За поняттю одних експертів, дія людини визначається його потребами.

Дотримуються іншої позиції виходять з такого, що поведінка людини є ще і функцією його сприйняття і очікувань.

При розгляді мотивації слід сконцентруватися на причинах, які примушують людину робити і збільшують його діяння. Основні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреби неможливо конкретно стежити чи заміряти, про них дозволено засуджувати тільки по поведінці людей. Виділяють первинні і вторинні потреби. Первинні по природі власної є фізичними: людина не може встати без їжі, води, одягу, житла, відпочинку і т. п..

Вторинні виробляються в ході знання та набуття життєвого експерименту, тобто є психологічними потреба в прихильності, повазі, успіхові.

Потреби дозволено задовольнити відплатою, давши людині, що він вважає для себе цінним. Але в думці «важливість» різні люди вкладають різний значення, а, отже, відрізняються і їхні оцінки відплати. Наприклад, людина, що відбулася, може бути, вважатиме деяка кількість годин відпочинку в кухоль сім'ї найбільш важливими для себе, ніж кошти, які він отримає за понаднормову роботу на добро організації. Для працюючого в науковій установі найбільш цінними може опинитися повагу колег і захоплююча служба, а не матеріальні вигоди, які він одержав би, виконуючи повинності, скажімо, торговця в престижному супермаркеті.

«Внутрішня» відплата людина набуває від роботи, відчуваючи значимість власної праці, відчуваючи емоція до певного колективу, задоволення від спілкування дружніх відносин із співробітниками.

«Зовнішня» відплата - це заробітна плата, просування по службі, знаки кар'єрного статусу і престижу.

Мотиваційний процес може існувати представлений у вигляді наступних одна за іншої стадій: розуміння трудівником власних потреб як системи переваги, відбір кращого методу отримання певного виду відплати, прийняття рішення про його реалізацію; втілення діяння; придбання відплати; задоволення потреби. Стрижнем управління на базі мотивації стане дію певним чином на інтереси співучасників трудового процесу для заслуги кращих підсумків діловитості.

Для управління працею на базі мотивації потрібні такі передумови, як виявлення схильностей та інтересів трудівника з урахуванням його індивідуальних і професіональних можливостей, визначення мотиваційних здібностей і альтернатив в колективі і для конкретної особи. Необхідно повніше застосовувати власні цілі співучасників трудового процесу і цілі організації.

Ніякі поставлені зовні цілі не викликають інтересу людини в активізації власних зусиль до тих пір, поки вони не перевтілився в його "внутрішню" мішень і далі в його «уроджений» чин діяння. Тому для остаточного успіху величезна сенс володіє збіг цілей трудівника і компанії.

Для вирішення даного завдання потрібно творіння механізму мотивації підвищення ефективності праці. Під цим передбачається сукупність способів і прийомів дії на трудівників з боку системи управління компанії, які спонукають їх до певної поведінки в процесі праці для досягнення цілей організації, заснованої на необхідності задоволення власних потреб.

Розглянемо методи удосконалення мотивації праці. Вони з'єднуються в 5 порівняно самостійних напрямів:

. Матеріальне спонукання.

. Поліпшення властивості робочої сили.

. Удосконалення організації праці.

. Залучення персоналу в процес управління.

. Не грошове спонукання.

Першa спрямованість відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно підключає в якості частин поліпшення системи заробітної плати, надання здатності персоналу брати участь в приналежності і прибутку компанії.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підняття рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудящий енергійності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього способу може існувати корисним для заслуги короткочасних підйомів продуктивності праці. В остаточному результаті виникає певна суміщення або звикання до цього виду дії. Одностороннє дію на трудівників тільки валютними способами не може призвести до довготривалої зльоту продуктивності праці.

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинених держав, на нинішній день розглядається, в головному, тільки як ліки окладу, дозволено допустити, що потреба в грошах стане виростати до певної межі, залежить від рівня життя, після якого засобу встануть умовою звичайного психологічного стану, зберігання людяного плюси. У цьому випадку в якості домінуючих може пуститися в дорогу інші групи потреб, пов'язані з нуждою у творчості, досягненні успіхів та інші. Для керуючого надзвичайно принципово знання дізнаватися потреби трудівників. Потреба найбільш невисокого рівня зобов'язана задовольнятися перш, ніж потреба наступного рівня буде найбільш значущим причиною, що визначає поведінку людини.

Потреби постійно змінюються, тому неможливо вважати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться дієвою і в майбутньому.

З розвитком особистості розширюються здібності, потреби в самовираженні.

Таким чином, процес мотивації методом задоволення потреб безмежний.

Наступна спрямованість удосконалення мотивації - поліпшення організації праці - охоплює постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, використання еластичних графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей припускає, що правильно встановлена мішень методом формування орієнтації на її придбання служить доводить засобом для трудівника.

Розширення трудових функцій передбачає внесення контрасту в роботу персоналу, то мається підвищення числа операцій, виконуваних одним трудівником. У підсумку подовжується робочий цикл у кожного трудівника, виростає напруженість праці. Застосування цього способу доцільно у випадку не дозавантаженості трудівників і особистого хотіння їх збільшити коло власної діловитості, в неприємному випадку це може привести до різкого протидії з боку трудівників.

Збагачення праці передбачає надання людині такої роботи, яка давала б ймовірність зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, підключення в його повинності якихось функцій планування і контролю за якістю головний, а час від часу і суміжної продукції. Даний спосіб доцільно використовувати у сфері праці інженерно-технічних трудівників. [46]

Для масових робітничих професій краще тільки застосовувати виробничу ротацію, яка має на увазі чергування видів роботи і виробничих операцій, коли робітники в рух для часами обмінюються робочими місцями, що типово більшою мірою для бригадної форми організації праці.

Поліпшення умов праці - найгостріша проблема сучасності. На кроці переходу до базару зростає значимість умов праці як однієї з важливих потреб людини. Новий ступінь суспільної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудящий середовища. Умови праці, виступаючи не лише нуждою, але й мотивом, який примушує діяти з певною віддачею, можуть існувати відразу причиною і наслідком певної продуктивності праці і його ефективності.

Слід розрізняти ще одну сторону цієї проблеми - низька трудова цивілізація самих трудівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не може, та й не бажає вірно створювати рідне робочий простір. У крайній час на наших передових підприємствах як досвіду стали впроваджуватися японські методи управління продуктивності, одним з яких є підняття культури виготовлення. Дотримання 5 принципів роботи є одним з частин трудової моралі.

Ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях.

Правильно володіти та зберігати потрібні предмети.

Постійно допомагати чистоту і розпорядок на робочому місці.

Постійна підготовленість робочого місця до проведення роботи.

Засвоїти дисципліну і дотримуватися наведені погляди.

Стан робочого місця оцінюється раз на день при перевірці побальной оцінки на співвідношення його змісту зазначених правилами. Робочі навпростець зацікавлені в незмінному підтриманні в непоганому стані власного місця, так як в цьому випадку зростає на 10% тарифна дріб його окладу.

Застосування такої системи дозволяє наростити ступінь культури виготовлення і сприяє зростанню продуктивності праці.

Західні країни до цих питань відносяться декілька по іншому.

У практиці південноамериканських компаній «Форд», «Дженерал Моторс» та інших використовуються різні способи мотивації і гуманізації праці. Багато хто з них з'єднані з матеріальним схваленням. Часто використовують так іменовані аналітичні системи заробітної плати, родзинка яких - диференціальна критика в балах ступені труднощі виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, тілесних зусиль, умов праці та інші. При цьому змінна дріб заробітної плати, яка виступає в якості заслуги за підняття властивості продукції, зростання продуктивності праці, економію сировини досягає 1/3 зарплати. Використовуються різні форми ролі робітників у розподілі прибутку. Для вирішення виробничих завдань створюються гуртки властивості і сукупні комісії робітників і адміністрації, які приймають рішення про матеріальне схвалення робітників залежно від вкладу, в тому числі в підвищенні продуктивності праці.

Матеріальне схвалення практикується в різних видах. Велике розподіл в англійських фірмах отримало схвалення у формі дарів.

Так, у фірми «british telecom» винагороджують цінними подарунками і туристичними путівками. Процедура нагородження проводиться в узгодженні з досягнутими успіхами: на робочих місцях, на громадських заходах і святкуваннях. Це дозволяє пояснювати заслуги в галузі підвищення ефективності роботи її властивості, які до цього залишалися непоміченими.

Застосовувані промисловими фірмами системи мотивації трудівників методом просування їх по службі дозволено звести до ротації з урахуванням власних властивостей і стажу роботи. Перше частіше використовується на підприємствах США, друге типово для Японії.

Однією з форм мотивації, що знайшла широке використання в практиці зарубіжних і російських компаній стало введення еластичних графіків роботи. У муніципальних установах графства Оксфордшир (Великобританія) у витоку 90-хх років в експериментальному розпорядку введена новенька викрійка організації праці, яка дає службовцям важливу щабель свободи - ймовірність діяти як на робочому місці, так і вдома, в залежності від конкретних повинностей співробітника і домовленості між ним і його керуючим. У деяких випадках чисельність годин, проведених в установі, обмовляється завчасно. Можуть існувати призначені конкретні годинник збору всіх службовців підрозділи для розміну інформацією, ознайомлення з новенькими дорученнями. Такий режим рекомендується керівникам. Так, договір керівника бухгалтерії першого з установ увазі наступне розташування робочого часу: 75% (30 годин у тиждень) - в установі, 25% (10 годин на тиждень) - в сімейних критеріях. Начальник бухгалтерії будинку в головному працює на комп’ютері, відчуває цифрові дані грошових документів, а в установі бере участь в нарадах та займається іншою роботою, що вимагає контакту з співробітниками.

Робота, яка виконується лише вдома за комп’ютером іменується телероботою. Основний її недолік - ізоляція, але, для деяких категорій трудівників, до того ж обтяжених сімейними повинностями, краще конкретно така форма організації праці.

Експеримент виправдав очікування і був підхоплений іншими компаніями. Фірма

«Брітіш Телеком» прогнозує, що до 2000 року телероботою стане зайнято біля 15% робочої сили. Якщо цей прогноз виправдається стане отриманий великий результат: чисельність кадрів на дорогах скоротиться на 1. 6 млн. одиниць, а бензину стане спалено на 7. 5 мільярдів. л. не в такій мірі, компанії заощадять по 20 тис. фунтів стерлінгів (біля 33 тис. баксів) на рік на кожному співробітнику, а самі співробітники будуть в середньому берегти по 750 фунтів стерлінгів в рік на бензині і дорожніх витратах.

Один з діючих способів мотивації - творіння самоврядних груп.

В якості зразка дозволено послатися на експеримент південноамериканської компанії «digitalequipment», де такі групи сформовані в управлінні загального обліку та звітності, що входять в один з 5 центрів управління грошовою діловитістю. Групи без допомоги інших вирішують проблеми планування робіт, прийому на роботу новітніх службовців, проведення нарад, координації з іншими відділами. Члени груп поперемінно беруть участь в нарадах менеджерів компаній.

На Заході є дуже багато теорій мотивації праці. Наприклад, концепція Д. Мак-Кіеланда робить наголос на потреби верховного рівня: адміністрація, успіх, причетність. У різних людей може переважати та чи інша з них. Люди, спрямовані на адміністрація, проявляють себе як щирі і ініціативні індивіди, спрямовуються захищати свою точку зору, не побоюються конфліктів і конфронтації. При певних критеріях з них ростуть керівники найвищого рівня.

Люди, у яких домінує потреба в успіху, як верховодили, не розташовані до ризику, здатні вистачати відповідальність на себе. Таким людям організація зобов'язана давати величезну ступінь самостійності та ймовірність самим роблять справу до кінця.

Мотивація на підставі потреби в причетності властива для людей, зацікавлених у розвитку власних зв'язків, налагодженні дружніх відносин, наданні підтримки один одному. Таких службовців слід затягати до роботи, яка дасть їм ймовірність широкого спілкування.

Відомий грамотій в області лідерства Д. Мак. Грегор, виділяючи два головних принципи впливу на поведінку людей, визначив «концепцію x» і «Теорію y».

«Теорія x» - це авторитарний тип управління, що водить до прямого регулювання і твердого контролю. Відповідно до даної теорії люди спочатку не обожнюють діяти, тому їх слід примушувати, контролювати, орієнтувати, погрожувати покаранням, щоб примушувати займатися для досягнення цілей організації. Середня людина вважає за краще, щоб їм правили, він уникає відповідальності.

«Теорія y» заснована на демократичних принципах делегування можливостей, збагачення змісту роботи, удосконалення взаємовідносин, визнання такого, що мотивацію людей описує непросте сукупність психологічних потреб і очікувань. Демократичний керуючий вважає, що служба людини, натуральне положення, і «зовнішній» контроль не основне і не єдине ліки дії, трудівник може виконувати самоконтроль, жадати до відповідальності, схильний до самоосвіти і винахідливості.

**1.3 Зв'язок згуртованості як фактор соціально-психологічного клімату в колективі**

Взаємну симпатію, прихильність (тяжіння) можна: розглядати як умову і результат сумісності людей. Найбільш істотна ознака сумісності - наявність внутрішньої єдності суб'єктів спілкування, потреба бути разом. Якщо така можливість реалізується і потреба в спілкуванні "задовольняється, суб'єкт відчуває позитивні емоції.-При взаємному виборі потреба двох людей бути разом посилюється, хоча в процесі взаємодії можуть виявитися деякі зміни в стійкості потреб спілкуються. Бажання бути разом веде до утворення цілісної, замкнутої системи : суб'єкт - суб'єкт. В свою чергу, небажання бути разом, т. з. відкидання іншого в тих чи інших ситуаціях, породжує потребу відчуження. Диференціація від відкиданого викликає позитивні емоції, а інтеграція з ним, вимушене спілкування можуть викликати негативні емоції. Якщо цілісність - об'єктивна характеристика взаємодіючих людей, то задоволеність спілкуванням - суб'єктивна характеристика сумісності. У виробничих відносинах спілкування в групі повинно виконувати функцію засобу досягнення загальної поділи, зокрема виконання плану, соціалістичних зобов'язань. У випадку значної технічної, управлінської взаємопов'язаності без спілкування (як засобу регуляції взаємодії ) взагалі неможливе функціонування виробництва. [67]

Для успішної виробничої діяльності недостатньо тільки сумісності, що супроводжується задоволеністю членів колективу один одним, необхідна їх злагодженість у вирішенні спільних завдань. Спрацьованість - це результат взаємодії конкретних людей у ​​конкретній діяльності (навчальної, трудової, спортивної). Першою ознакою диференціації спрацьованість і сумісності є сформовані умови взаємодії людей. Вони можуть бути формальними (офіційні відносини), що виникли в процесі вирішення різних виробничих завдань, і неформальними, пов'язаними із задоволенням потреби партнерів у спілкуванні. Другою ознакою є відносна значимість одного з параметрів: успішності спільної діяльності та суб'єктивної задоволеності партнерів. Третьою ознакою диференціації є напруженість (енерговитрати організмів) людей, які вирішують загальну задачу.

Сумісність є умова виникнення міжособистісних симпатій і в той же час результат сталих позитивних взаємин. Сумісність людей не пов'язана з продуктивністю на відміну від спрацьованість, в якій вона є головним компонентом. Спрацьованість - це результат поєднання, взаємодії індивідів, коли досягається максимально можлива успішність (в спільній роботі) при мінімальних енергетичних витратах (на діяльність та взаємодія) на тлі середньої суб'єктивної задоволеності партнерів одне одним. При оптимальної сумісності до спрацьованість за всіма компонентами повинно виявлятися подібність між партнерами. Якщо говорити про вплив сумісності та спрацьованість членів колективу на соціально-психологічний клімат, то одним із суттєвих показників цього є однорідність групи за різними соціально-психологічним параметрами.

Сумісність - поєднання, взаємодія індивідів в умовах максимальної суб'єктивної задоволеності партнерів одне одним при "їх середніх енергетичних витратах. Суб'єктивна задоволеність - головний компонент сумісності. Не слід протиставляти явища сумісності та спрацьованість. Для виробничої діяльності найважливішою умовою підвищення продуктивності і поліпшення соціально-психологічного клімату є оптимальна спрацьованість членів групи, колективу. Але і певна міра сумісності також може бути корисною для колективу.[67]

Засоби та прийоми впливу на порядок формування і піднесення трудового колективу та кожного співробітника мають назву - соціально-психологічні методи управління, що поділяються на два види: соціальний (спрямований на весь колектив), психологічний (направлений на кожну особу в окремості, але всередині колективу). [29]

Такі вважаються упровадженням розмаїтих соціологічних і психологічних методів в діяльність керування.

Соціальна психологія - наука, що розучує необхідності функції людей в обставинах взаємодії в соціальних колах.

Фундаментальними питаннями соціальної психології є такі:

закономірності комунікації та взаємне діяння людей,

функція великих (національні та класові ознаки) та малих громадських гуртів,

соціалізація індивідуальності та піднесення суспільних приладів.

Отже, соціально-психологічні чинники - це фактори, які позначаються на діяльності людей в середовищі, де взаємодія в соціальних групах є важливішим фактором.

Щоб встановити важливість і необхідність вище сказаного, треба надати визначення такому поняттю, як соціальні групи.

Група - це реально створений гурт, де люди спільно організовані, об'єднані якоюсь загальною ознакою, різновидом загальної діяльності чи поміщені в котрій тотожні умови, урядження, певною мірою осмислюють власну належність до цього середовища.

Параметри соціальних груп

До простих характеристик всіх груп відноситься: будова групи (чи її складу), конструкція групи колективні ходи, спільні засади та вартості, порядок згод. Кожна з даних характеристик може отримувати зовсім різний зміст залежно від виду аналізованої групи. [13]

Звісно, що в особливості сильно відрізняються властивості великих та малих соціальних груп, та вони зобов'язані існувати досліджено роздільно.

Те ж дозволено заявити і порівняти структури групи. Існує деяка кількість доволі номінальних властивостей побудови групи, котрі, дійсно, виявлені в головному при дослідженні невеликих груп: конструкція переваг, конструкція «влади», конструкція комунікацій.

Однак якщо почергово роздивлятися групу як фігуру діловитості, то і до її побудови слід підійти також. По-видимому, в наданому випадку найбільш головне - це розбір структури гуртового функціонування, що підключає до себе відображення функцій всякого представника групи в цій колективній зайнятості. Водночас з тим дуже важливою рисою є емоційна конструкція групи - конструкція міжособистісних відносин, а ще її асоціація з багатофункціональною структурою пакетний діловитості. У суспільній психології відповідність даних двох структур нерідко розглядається як відповідність «неформальних» і «формальних» відносин.

Важливим компонентом властивості розташування людини в групі є порядок «групових очікувань». [13] Це означає той звичайний факт, що будь-який член групи не елементарно втілює в ній власні діяння, проте і неодмінно вважається, ціниться іншими. Порізно, це відноситься до того, що від всякої позиції, а ще від усякої ролі очікується виконання якихось функцій, і не лише звичайний список їх, але і властивість виконання даних функцій. Група через систему очікуваних зразків поведінки, належних всякої ролі, певною мірою контролює активність власних членів. У ряді випадків може з'являтися суперечність між очікуваннями, якими володіє група порівняно якого-небудь її члена, і його справжньою поведінкою, справжнім методом виконання ним власної ролі. Для того щоб ця система очікувань була колись визначена, в групі є ще два дуже принципових визначення: групові норми і групові санкції.

У найбільш вузькому значенні групові норми - це певні критерії, що вироблено групою, прийнято нею, та яким зобов'язано підкорювати поводження її членів, щоб їхня загальна активність була вірогідна. Норми виконують, таким чином, регулятивну функцію по відношенню до даної діловитості. Норми групи з'єднані з цінностями, так як всілякі критерії можуть існувати сформульовані лише на підставі прийняття або відкидання якихось соціально важливих явищ.

Принаймні питання цінностей в її сповненому обсязі вивчається в соціології, для суспільної психології дуже принципово управлятися якимись встановленими в соціології явищами. Найважливішим із них є розбіжна цінність різного походження вартостей для згуртованої життєдіяльності, різне їх відповідність з цінностями спільноти. Коли стиль йде про порівняно загальних і абстрактних думках, наприклад про доброму ділі, злі, блаженство і тому подібне, то дозволено заявити, що на даному ступені значущості є валовими для всіх публічних груп і що вони можуть існувати оглянуті як цінності спільноти. Однак при переході до оцінювання найбільш конкретних публічних явищ, наприклад, таких, як праця, освіта, цивілізація, групи починають відрізнятися за прийнятими оцінками. Вартості різноманітних соціальних груп можуть не відповідати між собою, і в цієї події важко вимовляти вже про цінності співтовариства. Специфіка справи до всякої і таких цінностей визначається приміщенням громадської групи в системі суспільних відносин.

Норми як критерії, які регулюють поведінку і активність членів групи, безсумнівно, спираються конкретно на групові цінності, бажаючи критерії щоденного поведінки можуть і не йти на собі якийсь особливою специфіки групи. Норми групи залучають до себе, тим самим, і загальнозначущі засади і спеціальні, вироблені конкретно наданої групою. Всі вони, в сукупності, виборюють принциповою причиною регуляції суспільної поведінки, забезпечуючи упорядкування розташування різних груп в суспільній структурі співтовариства.[38]

Конкретність розбору може існувати забезпечена лише в тому випадку, коли виявлено відповідність двох даних типів норм в життєдіяльності всякої групи, при цьому в конкретному типі спільноти.

Формальний під'їзд до розбору групових норм, коли в досвідчених вивченнях визначається тільки пристрій прийняття або відмінності індивідом групових норм, але не зміст їх, обумовлене специфікою діловитості, очевидно неспроможний. Збагнути взаємовідносини індивіда з групою дозволено лише за умови виявлення такого, які норми групи сприймає, і які відхиляє, і чому він так чинить. Все це отримує особливе сенс, коли з'являється незлагодженість норм і вартостей групи і спільноти, коли група затіває орієнтуватися на значущості, які не сходяться з нормами співтовариства.

Важлива проблема - це рівень прийому норм кожним членом групи: як виповнюється прийняття індивідом групових норм, як будь-який з них відходить від дотримання даних норм, як співвідносяться громадські та

Види соціальних груп

Соціальна група, як зазначено в «Соціологічному енциклопедичному словнику» (М., 1998), - це «сукупність індивідів, об'єднаних будь-яким загальним ознакою: загальним просторовим і тимчасовим буттям, діяльністю, економічним, демографічними, психологічними та іншими характеристиками» У соціології виділяють великі і малі групи.

«Під маленькою групою розуміється нечисленна по складу група, члени якої поєднані загальною суспільною діловитістю і знаходяться в конкретному власному спілкуванні, що є основою для походження емоційних відносин, групових норм і групових дій» [65]

Група зобов'язана володіти своїми цінностями, мається на увазі дещо зобов'язана ходити як центру з'єднання (знак, заклик, думка і т. п.). колектив - особистий

Приватним проявом малої групи є колектив.

Соціально-економічний результат праці при інших однакових критеріях знаходитися в безпосередній залежності від рівня згуртованості колективу.

Згуртованість колективу означає цілісність поводження його членів, заснована на єдності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і взаємин по їх досягненню. Згуртованість є важливою соціологічною рисою колективу. За власною суті вона подібна економічній ознаки його трудовій діловитості - продуктивності праці. [13]

За власного напрямку єдність колективу може існувати позитивної (багатофункціональної), тобто спрямованої на мету і завдання його трудящий діловитості і негативною (дисфункціональних), спрямованої на придбання цілей, що суперечать публічним цілям, цілям виробничої діловитості.

Це менш керований метод формування установок, який не постійно призводить до позитивних результатів.

Ідентифікація - навмисне дотримання людини будь-яким зразкам, нормам і еталонам поведінки, порівняння (ідентифіковані) з ними верховодив власного особистої поведінки. У цьому разі людина вже думає над позицією тієї чи іншої особистості та умисно описує, слід йому так само діяти в подібній ситуації або іншим чином.

Взаємоадаптаційній стадії підходить звичайна ступінь розвитку колективу, характеризується утвором його активу (діяльно працюючої групи).

Наступна стадія - об’єднана, або стадія консолідації, колективу, крок його зрілості. Керівник видається тут не зверхньою міццю, а як людина, яка більше багато матеріалізує цілі колективу. У такому колективі домінують справи взаємодопомоги і співпраці.

Залежно від рівня згуртованості відрізняється три типи суспільств: заспівати, або консолідований, який характеризується вузьким взаємозв'язком його членів, солідарністю і дружбою, незмінною взаємодопомоги.

Склад такого колективу порівняно стабільний. Такий колектив, як верховодили, найвищі виробничі характеристики, непогану трудову дисципліну, вищу енергійність трудівників; розділений (слабо згуртований). Групові характеристики, ступінь виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, енергійність таких груп надзвичайно різні; відгороджений (гостро конфліктна) - за власною суттю зовнішній колектив, в якому будь сам по собі, власні дружні контакти між його членами відсутні, вони з'єднані кристально офіційними відносинами. У таких колективах нерідко з'являються конфлікти, спостерігається велика мікро текучість співробітників.

Слід зазначити, що процес згуртування і піднесення трудового колективу - реверсіруємий процес. При певних життєвих обставин він може застопоритися і перевтілитися навіть у антипод собі процес - у процес розпаду. Причиною цьому може працювати заміна керуючого або складу колективу, цілей його діловитості, рівня пропонованих вимог або які-небудь інші конфігурації в трудящий ситуації.

Управління дією згуртування трудового колективу виповнюється засобом дії на причини, що зумовлюють єдність.

До загальним (зовнішнім) причин відносяться вдачу публічних відносин, ступінь розвитку науково-технічного прогресу, індивідуальності механізму господарської діловитості, а до специфічним (внутрішнім) - ступінь організації і управління виготовлення в самому колективі його соціально-психологічний клімат, індивідуальний склад.

Взаємини в колективі, його єдність у значимою міркою залежать від такого, що собою представляють самі члени колективу, їх особистісні властивості і цивілізація комунікації, що позначається в ступені чуттєвої доброзичливості, симпатії або антипатії. Трудовий колектив створюється з окремих трудівників, наділених різними психічними якостями, володіють різними суспільними рисами.

Переважання тих або інших особистих властивостей у членів колективу впливає на справи, які укладаються всередині колективу, вдача його психічного настрою, посилає йому певну своєрідність, що може помагати або перешкоджати його згуртуванню. Особливо сильно заважають згуртуванню колективу негативні риси вдачі: пиха, заздрість, хворе самолюбство.

Соціальна поведінка особистості багато в чому пов'язане з її значенням. Поняття:

«Роль» в суспільній психології значить громадську діяльність людини, придатний прийнятим нормам метод поведінки в залежності від її статусу (позицій) у системі міжособистісних відносин. Така свідомість пов'язано з тим, що в схожих життєвих обставинах (наприклад, на одному затії) трудівники, займаючи одноманітні посади, водять себе в трудовому процесі однаково узгодженні з вимогами виготовлення, тобто їхня трудова поведінка регламентується належними документами. А саме, роль - це міцний шаблон поведінки, відтворюваний людьми, що мають одноманітний статус (позицію) в суспільній системі. У ролі відображаються, отже, соціально-типові нюанси поведінки.

Отже, соціальна позиція втілює дві функції:

) показує людині, як йому новини себе в наданій позиції (студента, клієнта в крамниці, пасажира в автобусі, нащадка в сім'ї і т. д.);

) формує певні очікування напарника від поведінки її виконавця, які, в свою черговість, визначають у відповідь поведінка напарника. Функціональна роль всякого члена трудового колективу визначається; посадовими інструкціями (торговця, бригадира і т. д.) в яких відображені повинності, права, відповідальністю трудівника, його офіційні взаємозв'язки з іншими членами колективу, а ще головні запити до його професійним якостям. Докладна і світла посадова анотація є основою для адекватного осмислення) і засвоєння багатофункціональної ролі. Однак, як свідчать підсумки соціологічних вивчень, детальна регламентація багатофункціональної діловитості трудівника не постійно трапляється обґрунтованою, тобто анотація зобов'язана ставити популярну щабель самостійності трудівника, ймовірність для прояву ініціативи і творчості.

Викладене дозволяє відкрити структуру (внутрішня будівля) суспільної ролі. У неї вступають наступні складові:

) рольові приписи (громадські та групові норми поведінки, запити конкретної професії, посади і т. д.);

) рольові очікування;

) рольова поведінка (тобто виконання ролі);

) критика рольової поведінки;

) санкції (у разі невиконання ролі). Центральним складової структури, який дозволяє роз'яснити, чому одну і ту ж роль, наприклад лінійного Керівника (менеджера) на затії, різні люди виконують різноманітно, є думка «рольова поведінка».

Важливу роль у формуванні та згуртуванні колективу відіграє манера управління. Керівник у власній буденної діловитості зобов'язаний врахувати, що його трудівники володіють різними вдачами, соціально-психологічними властивостями, різної загальноосвітньої та особливої підготовкою. Це просить від нього дослідження їхньої вдачі, уміння обрати методи дії на людину в залежності від диявол вдачі, специфіки діловитості, соціальних рис. Далеко не будь спец може існувати непоганим керівником. [43]

У зв'язку з цим особливо актуальним робиться визначення ступеня відповідності особистих і ділових властивостей керуючих багатофункціональним потребам.

У процесі згуртування колективу велику роль відіграє процес спілкування.

Спілкування - потреба людини, важливе обмеження його трудящий діловитості, держава, організуюча і мають намір колектив.

Спілкування як ліки згуртування трудового колективу довершує пізнавальну, комунікативну та регулятивну функції.

Пізнавальна функція поникає в тому, що члени колективу чи групи, при спілкуванні, обмінюються інформацією про себе самих, власних друзів, шляхи і способи вирішення встановлених перед ними завдань. У процесі такого розміну у всякого з членів колективу виникає ймовірність дізнаватися найбільш дієві прийоми і способи роботи, порівнювати власний особистий манера її виконання з загальним і робити так свою роботу, щоб це підходило правилам і способам, прийнятим в наданому колективі. А це формує потрібний для звичайного функціонування колективу трудове цілісність.

Комунікативна функція міститься в тому, що члени колективу, спілкуючись, формують рідне і загально колективне емоційне становище. Емоції - належна реакція людини на ті чи інші хвилювання. У період спілкування з'являються різні види почуттів.

Регулятивна функція має місце бути в дії членів колективу на власних друзів по праці, на їх поведінку, діяння, енергійність, систему ціннісних орієнтацій. Ефективність його дії на колектив в значущою ступені залежить від організації спілкування з підлеглими. Керівник зобов'язаний існувати об'єктивним, однаково з усіма підлеглими вимогливим і вимогливим. Проте розбірливість спрацьовує тоді, коли вона організаційно продумати, психологічно обґрунтована і проявлена у формі, відповідної високоморальним нормам. Груба бригада, крики не лише не сприяє дієвому вирішенню спільних справ, згуртуванню колективу, а формують ще новітні обтяження, сердять і роз'єднують його членів.

Однак проблему формування відносин у колективі, його згуртування необхідно розглядати не лише через систему відносин керівник-підлеглий, але і підлеглий-керівник. Підлеглі знають, яким зобов'язаний існувати керуючий і як він зобов'язаний засновувати свої справи з підлеглими: дотримуватися певні критерії спілкування, врахувати особисті індивідуальності підлеглих, їхнє самопочуття, розташування і т. д. Це в досконалою мірою відноситься і до підвладних. Нерідко розбірливість керуючого до підвладному сприймається крайнім як безсердечність, безжалісність, причеплення.

У кожному трудовому колективі нарівні з формальними відносинами є неформальні справи, мікроструктура колективу. Вони ще з'являються при багатофункціональних зв'язках між членами колективу, але на складі їх індивідуально-особистісних властивостей і виражаються в оцінці даних властивостей. Ці справи можуть з'являтися між товаришами і ворогами, друзями і ворогами як із приводу офіційних, так і неофіційних функцій. [39]

Основою неформальних відносин є пристрасті та відкидання, тяжіння і відштовхування, симпатії і антипатії.

Формальні і неформальні справи знаходяться у вузькій взаємозв'язку і сприяння. Формальні справи можуть активізувати до життя неформальні, гальмувати або квапити процес їх розвитку, давати йому певну напрямок і соціальну вдачу. Неформальні справи, в свою черговість, можуть діяльно впливати на формальні, отримувати міцний вдачу і переростати у формальні. Вони можуть додавати, конкретизувати, сприяти цілям формальних відносин, можуть існувати індиферентними, байдужими до них, а можуть і заперечувати цим цілям.

Дуже важливо, щоб неформальні справи не лише не суперечили формальним, а служили їх натуральним додаванням і в цьому майже все залежить від керуючого колективу. Керівник є формальним фаворитом, а його підлеглі можуть зливатися в неформальні групи, в яких будуть свої неформальні фаворити. І якщо у керуючого досить здорового значення і експерименту, то він спробує захопити довіру неформального фаворита і через нього впливати на поведінку членів неформальної групи.

Одним з важливих соціально-психологічних якостей управлінської діловитості є подолання стресів. У літературі надана неув'язка розглядається з двох сторін: стресові стани керуючих і стресові стани підлеглих.

У будь-якій, навіть більш прогресивної і відмінно керованої організації є ситуації і властивості роботи, які негативно впливають на людей і викликають у них емоція стресу. Надмірний стрес може опинитися руйнівним для індивіда і, отже, для організації.

Стрес може існувати викликаний причинами, пов'язаними з роботою і діловитістю організації або подіями власного життя.

Під організаційними розуміють наступні причини: перевантаження або навпаки, дуже малесенькій зайнятість трудівника. Робітник, який отримує роботи, відповідної його здібностям, традиційно відчуває фрустрацію, хвилювання порівняно власної цінності і розташування в суспільній системі організації і відчуває себе очевидно не нагородженим. Конфлікт ролей з'являється, коли до трудівника пред'являються суперечливі запити. Цей конфлікт може ще станеться в наслідку порушення принципу єдиноначальності (коли різні керівники можуть дарувати підвладному суперечливі доручення). У даній ситуації індивід може відчути зусилля і хвилювання, тому що бажає існувати прийнятим групою з одного боку і мати на увазі запити управління - з іншої. нездоланність ролей з'являється, коли трудівник не переконаний, що від нього чекають. Необхідно відзначити, що позитивні події особистого життя людини в рівній або навіть більшою мірою можуть викликати стрес, як і негативні події.

Будь-яким трудовим колективом щоб він не розвалився і продовжував робити покладену на нього цільову функцію потрібно управляти. При цьому під управлінням розуміється цілеспрямована дія осіб, наділених функціями і компетенцією керуючих, на колективи і індивідів, тобто взаємодія керуючих і виконавців, метою якого є незмінне (постійне) постачання раціонального функціонування певної системи в цілому. [40]

Необхідно підмітити, що думка «управління» і «керівництво» багато в чому тотожні і впровадження їх для позначення одних і тих же явищ, цілеспрямованих дій резонно. Тим не найменш, меж ними є певні відмінності. Керувати створенням значить до цього тільки, навмисно вплинути на всі складові керованої системи для заслуги завчасно намічених підсумків. Іншими словами, управління створенням як процес підключає людей, матеріальні, грошові і інші ресурси. Керувати ж дозволено лише людьми, але не ресурсами.

Керівництво - не лише потрібно, але й головна речовина процесу управління, що складає його основне зміст. Зміст процесу управління визначається в головному двома причинами: обсягом можливостей

(Компетенцією) керуючого і вдачею труднощі, яку йому належить постановити методом дії на підвладний колектив або індивід.

Вплив керуючого на виконавців - процес постійний в такий же міркою, в якій постійний процес виготовлення. Вплив суб'єкта управління (керуючого) на предмет управління (колектив) є безпосередній зв'язком. У свою черговість колектив виконавців, реалізуючи постанови керуючого, повідомляє його про хід робіт, причини, сприяючі вдалому виконанню доручення або перешкоджають цьому, і таким чином впливає на прийняття керуючим наступних рішень.

Вплив об'єкту управління (колективу) на суб'єкт управління (Керівника) є зворотним зв'язком.

Керівник, розуміючи сенс зворотного зв'язку в процесі управління трудовим колективом, зобов'язаний активізувати прибуття від об'єкта управління до цього повідомлення, потрібної для прийняття обґрунтованих рішень коригувального чи багатообіцяючого вдачі. Значить, оборотна асоціація - процес керований. Керівник зобов'язаний діяльно впливати на створення структури інформації, що надходить від об'єкта управління, з метою постачання обґрунтованості та цілеспрямованості керуючих рішень, вироблюваних суб'єктом управління.

Тим самим, управління колективом - це процес постійного розміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління з метою навмисного їх дії один на одного.

Сутність і зміст процесу управління відкриваються в його функціях: планування, організації, координації, спонукання, контроль.

Процес управління виробничим трудовим колективом дозволено умовно поділити на три стадії.

Перша стадія - визначення цілей, які зобов'язані існувати досягнуті колективом у встановлений шматок часу - заміну, місяць, квартал, рік або за інший період.

Друга стадія - повідомлення колективу. Вона підключає ознайомлення колективу з дорученням, способами і прийомами виконання робіт, джерелами постачання їх важливими ресурсами, системами оплати праці та іншими стимулами, критеріями праці та правилами безпечного поводження на робочому місці та іншою інформацією.

Третя стадія являє собою компанію і обрис в трудовому колективі аналітичної роботи, метою якої є виявлення і дослідження технічних, технологічних і організаційних запасів підвищення ефективності роботи колективу; обставин і причин недовиконання чи перевиконання виробничих завдань окремими трудівниками і бригадами і т. д.

Участь керуючого в придбання трудовим колективом або одиничним трудівником встановлених цілей визначається до цього тільки входженням і якістю виконання ним головних функцій управління.

Як координатор керуючий колективу зобов'язаний забезпечити найвищий ступінь організованості керованого колективу. Організованість колективу - це до цього тільки цілісність дій всіх його членів, різних по вдачі, характеру, тілесним і психічним цим, їх громадська цілеспрямованість у вирішенні завдань підвищення ефективності праці та виготовлення. Тому керуючий первинного колективу як координатор його трудящий діловитості зобов'язаний могти ставити перед колективом конкретні цілі і відокремлювати посеред них ключові і другорядні, правильно ділити по часі і просторі прагнення колективу щодо досягнення встановлених цілей, зумовлюватиме засоби і способи вирішення конкретних завдань, удосконалювати ініціативу і можливості членів колективу, застосовувати їх пізнання та експеримент при розподілі завдань по групам робітників або професіоналів.

Керівник зобов'язаний клопотати про те, щоб його підлеглі не простоювали без діла в слідстві нехороший організації їхньої праці, щоб служба була вірно розподілена між трудівниками.

Керівник як оратор і адвокат інтересів підвладного йому колективу наділений можливостями використовувати конкретні стимули для схвалення тих, хто розрізняється найвищим виконавською майстерністю, непоганими кількісними показниками роботи, дисциплінованістю. Разом з тим він зобов'язаний використовувати певні форми стягнення та санкції по відношенню до порушників трудящий дисципліни або личко, безчесно виконують свою роботу, з метою охорони інтересів чесних і дисциплінованих трудівників і спонукання не благо вихованих підвищити рідне звістка до праці.

Крім такого, керуючий зобов'язаний існувати покупцем, генератором і розповсюджувачем пізнань (повідомлень). Інформаційна його підготовленість дозволяє правильно правити трудовим колективом. Інформація є власного роду енергією і сировиною для вироблення управлінських рішень.

Керівник у власній роботі вживає інформацію, що отримується як від власного колективу, так і від інших товариств, тобто внутрішню і зовнішню. На підставі цієї інформації він розцінює становище об'єкта управління і сприймає рішення. Якість рішень керуючого в значущою ступені залежить від об'єктивності, своєчасності та цілеспрямованості інформації.

Чим більше аргументованість управлінських рішень, тим величезних успіхів у вирішенні економічних і соціальних потреб досягає трудовий колектив.

Керівник, для такого щоб змусити підвладний йому колектив до досягнення встановлених цілей вживає сукупність прийомів і дій, що іменуються способами. У літературі немає одного підходу до класифікації способів управління.

У справжньому житті трудового колективу різні методи дії по-всякому впливають на індивіда. Цим обумовлюється потреба впровадження в процесі управління трудовим колективом відразу різних способів дії. У практиці немає точних меж між ними, наприклад, скориставшись адміністративно - розпорядчими способами дії на колектив чи окремих його членів, керуючий враховує запити економічних законів, трудового та господарського права і т.д.

Найбільше вплив на звістку людини і колективу до праці надають економічні способи управління.

Адміністративно - розпорядницькі способи вживаються для вирішення тих же завдань, які вирішуються в більшій мірі економічними способами, але на відміну від крайніх не надають виконавцю кандидатури у виборі засобів виконання рішень. Вони виконуються у формі указів, вказівок, постанов в усному чи письмовому вигляді, видаваних верховним керуючим органом або керуючим по відношенню до нижчестоящому, виконавцю.

Соціально-психологічні методи управління засновані на застосуванні керуючим прийомів і методик дії на окремих трудівників або колектив у цілому, що виливаються з пізнання їм психології людини взагалі, специфічних диявол і особливостей психології окремих трудівників зокрема. Завдання керуючого полягає в тому, щоб застосовувати ці знання для створення в колективі таких відносин, які дозволяють підвладним хоч якесь його наказ приймати як аргументоване, вірне і відповідне публічним нормам.

Підсумком всього вище сказаного є те, що складно і одночасно легко зробити компанію процвітаючою.

Успіх будь-якої колективної діяльності лежить у відносинах співпраці і довіри, взаємодопомоги та професіоналізму. При цьому не менш важливо визначити індивідуально-психологічні якості особистості, її реальний стан і можливості, ступінь конфліктності і комунікабельності.

Зрозуміло, серйозні дослідження людської психіки вимагають складного і багатоаспектного аналізу, використання різноманітного набору конкретних методик.

Колектив - це сам по собі потенційно потужний стимул трудової активності, приносить задоволення своїм членам, ставить високі цілі, створює творчу атмосферу. Не дарма кажуть, що людина щаслива тоді, коли він з гарним настроєм іде на роботу і з таким же з неї повертається додому. Спільне рішення виробничих інтересів зменшує стресові ситуації, підвищує інноваційний потенціал співробітників.

Ефективність та комфортність ділового спілкування в групі величезною мірою залежать від її керівника, точніше - від практикованого їм стилю керівництва.

Стиль взагалі є прояв і вираз індивідуальності керівника.

Він «підбирається» як особистий гардероб: щоб було, по-перше, зручно, а по друге, - відповідно до ситуації. Але те, що зручно і звично для боса, зовсім не обов'язково є таким для підлеглих.

Для того, щоб організація успішно процвітала і розвивалася керівником повинні враховуватися маса параметрів, причому стосуються не тільки економічних і юридичних ситуацій. Керівник організації повинен точно розуміти, ким керує, на кого потрібно звертати уваги більше, з ким і як він повинен розмовляти.

Також, було розглянуто проблематику згуртованості трудового колективу у вітчизняних та іноземних літературних джерелах. Завдяки, цьому, ми виявили різність поглядів стосовно питання згуртованості колективу. Саме тут ми побачили, що відношення до питання згуртованості трудового колективу залежить від різних факторів, які ми розглянули вище.

Також, слід підкреслити, що згуртування колективу увазі до цього виявлення обставин конфлікту і проведення належної запобіжної роботи, яка може бути по наступним напрямам: удосконалення організації та критерій праці, постачання ритмічності і серйозної координованості виробничого процесу, викликає у трудівників моральну задоволеність працею; відбір власного складу і вірна постановка співробітників з урахуванням їх соціально-професійних рис та психологічної сумісності, що знижує можливість конфлікту, формування оцінки і самокритики і т. д.

Що є основною тезою першого розділу? Ми показали важливість згуртованості колективу та пояснили, що собою являє соціально-психологічний клімат для того, щоб показати, як це впливає на працездатність працівника.

Інакше кажучи, якщо людина не почуває себе членом колективної команди, або вона не може знайти спільну мову з керівництвом, то його емоційний настрій негативно впливає на результат його роботи.

**2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗГУРТОВАНОСТІ ЯК ОСНОВНОГО ЧИННИКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

**.1 Організаційна характеристика підприємства**

Менеджери це творча міць підготовки виконання на підприємстві мають особливий сенс. Їхня функція випромінює направленість економічної децентралізації керування соціальним виробництвом в угодах піднесених ритмів наукового прогресу, ґрунтовного розвитку малого бізнесу, венчурних (пошукових) фірм тощо. Збільшення акціонерних фігур підприємства активізує позицію менеджерів у громадському виробництві. З розвитком менеджменту та збільшенням позиції менеджерів в керівництві підприємствами перетворюються не лише організацій-но-економічні, а й соціально-економічні стосунки. Володарі капіталу все більше утрачають безпосередню владу над підприємством.

Менеджмент підприємств різниться від інших видів управління (уряд, політичні партії, церква, громадські організації) тим, що він організаційними діями ринкової спрямованості забезпечує реалізацію мети підприємницької діяльності товаровиробників тлумачиться вузько та не завжди вірно. Цей термін підноситься до реалізації умов суб'єктами від лиця та за рахунок третьої особи. Дійсно ж його треба вивчати як підприємницьку діяльність юридичних або фізичних осіб по забезпеченню торговельних дій або як період оберту товарів та послуг. А в тім посередники справджують угоди як від лиця і за рахунок клієнта, так і від себе самого. [44]

Законом визначено потенціальну можливість виробництва малих підприємств в Україні у задуму суб'єктивного, родинного, приватного та іноземного підприємств.

Функціональний вид організаційної побудови правління. Для нового підприємства типовим є посилення спеціалізації підприємства та керівництва, та здійснення організаторських призначень ділиться між керівниками та органами, що передають нижчим ступеням правління неодмінні для них доручення. Таким чином, диференціація позицій управління є фундаментом переходу до функціональної структури управління. [59]

Підмурок функціональної організаційної конструкції управління установлює розподіл обов’язків управління серед окремих підрозділів пристроїв управління. За функціональної побудови управління кожен виробничий підрозділ одержує постанову водночас від кількох керівників функціональних підрозділів підприємства. Тому виконавці рівночасно залежні усім діючим керівникам. Функціональна організаційна структура достачає компетентне управління по кожному призначенню керування і множить чутливість до сучасних подій у світі. Проте у цього виду оргструктури є істотні мінуси: суперечність та неузгодженість наказів, котрі одержують виконавці, важкі обставини координації функціонування організаторських підрозділів, зменшення оперативності діяльності органів управління.

**2.2 Підбір та обґрунтування дослідження**

Визначення індексу групової згуртованості Сішора.

Групова згуртованість - надзвичайно важливий параметр, що показує ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле, - можна визначити не тільки шляхом розрахунку відповідних соціометричних індексів. Значно простіше це зробити за допомогою методики, що складається з 5 запитань з декількома варіантами відповідей на кожне.

Відповіді кодуються в балах згідно наведеним у дужках значенням (максимальна сума - 19 балів, мінімальна - 5). У ході опитування бали вказувати не потрібно.. Як Ви визначили б свою належність до групи?

. Почуваю себе елементом колективу (5).

. Приймаю участь у багатьох діяльностях (4).

. Приймаю участь в деяких видах діяльності ту не приймаю участі в других (3).

. Не почуваю себе частиною групи (2).

. Моє функціонування відокремлено від групи (1).

. Не визначився з відповіддю або не знаю(1).

ІІ Якщо була б можливість перейти в іншу групу, ви би перейшли (умови праці при цьому не змінилися)?

. Так, навіть дуже (1).

. Скоріше, так, ніж ні (2).

. Однаково. Все одно (3).

. Скоріше за все, не покинув своїх колег (4).

. Хочеться залишитися зі своєю групою (5).

. Не визначився (1).. Які стосунки поміж членами Вашої групи?

. Найкращі (3).

. Як і у всіх (2).

. Погані (1).

. Не визначився (1).. Які у Вас стосунки з адміністрацією?

. Дуже добрі, навіть краще, ніж у інших (3).

. Як у всіх (2).

. Погані (1).

. Хтозна (1).. Як ставляться до справи (ученню і т.п.) у Вашому колективі?

. Добре (3).

. Як всі (2).

. Погано (1).

. Не знаю (1).

Результати емпіричного дослідження

Методика «Стиль керівництва». В одній фірмі перевищує змішану манеру керівництва, причому з усе одно низьким показником, що властиво взагалі для починаючих керівників. В іншій фірмі переважно директивно-колегіальна манера керівництва, проте і тут експресія стилів непереконлива, принаймні і ближче до середнього показника. Результати тесту «Визначення психологічного клімату групи» показали, що друга фірма має психологічний клімат в більшому рівні сприятливий ніж у першій. За підтримкою тестування «Задоволеність працею» (Снєтков) (Див. Додаток 1) ми бачимо рівень принади роботи для робітника в цьому колективі методом находу відмінності середніх арифметичних сенсів шкал між першою і другою частинами. Тут велике значення мають розмір відмінності і показник: заперечні змісти коментуються як незадоволеність тим або іншим планом роботи; похвальні - як привабність цього аспекту для робітника. Для отримання результату усі аналізовані явища зведені в шкалі:

. Знадоба у творчій та креативній роботі.

. Необхідність зручних умов праці.

. Необхідність теплих і довірливих стосунків в колективі.

. Необхідність визнання, в особистому авторитеті.

. Необхідність власного піднесення.

. Необхідність особистого матеріального і соціального забезпечення.

. Необхідність принципового і вимогливого співвідношення в колективі.

. Необхідність індивідуального розвитку кожного з членів колективу.

. Необхідність активної життєвої позиції усіх членів колективу.

. Необхідність хорошої організації роботи.

. Необхідність виробничих успіхів усього колективу.

. Утилітарна необхідність (необхідність задоволення вузьких особистих інтересів).

. Необхідність суспільного визнання приватного внеску і важливість роботи колективу взагалі.

. Необхідність спілкування як по «вертикалі», так і по «горизонталі».

Результат тестування однієї фірми зафіксовано в таблиці 1 (Див. в додатках). Результат опитування іншій фірми записаний в таблиці 2 (Див. додатки).

Результати цих досліджень показали, що більш ніж можливо на соціально-психологічний клімат у колективі організаторські принципи керівника позначаються.

Таблиці первинних результатів були піддані статистичній обробці з використанням статистичного пакету SPSS 10.05 та на першому етапі були виявлені стандартні відхилення. Результати зведені в таблицю 3 (в додатках).

Результатами дослідження були такі:

Віддані директори розрізняються за манерою керівництва колективом і рівнем лідерства,

Наявні розрізнення в оповістках критеріїв психологічного клімату у двох груп випробовуваних, які діють під керуванням уряду, що тяжіє до різних манер керівництва,

Найвищі відміни між двома досліджуваними групами примічаються за оповістками: толерантність, задоволення роботою, направленість (на себе, доручення, взаємодіяння в ході діяльності).

У випробовуваннях другої групи (в якій керівник має високу ступінь лідерства) більш високі оповістки толерантності, ніж у тестуванні першої групи, більш висока задоволеність роботою, більша частина групи зорієнтована на виконання завдання («спрямованість на справу»)

Виявлення зв’язку згуртованості з соціально-психологічним кліматом за допомогою методу математичної статистики

Індекс психологічної взаємності в колективі («згуртованості групи») вираховується за формулою: Е = U: N, де U - згуртованість групи, N - число членів групи.

Практика показує, що проведені дослідження психологічного клімату, зазвичай, мають дві мети:

підтвердження припущення про взаємовідношення між ознаками психологічного клімату в групах та логіках буття в них ряду ходів, іншими словами гіпотеза того, що виробничі, соціальні чи соціально-психологічні ходи неоднаково проходять у колективах з різним психологічним кліматом;

виготовлення визначених повчань по оптимізації психологічного клімату в колективі.

Психологічний клімат трудового колективу позначається авторами як соціально обґрунтована, відносно стійкий порядок взаємовідносин членів колективу до колективу як цілому.

Тест.

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, з метою вдосконалення психологічного клімату у Вашому колективі.

Перед тим, як надати відповідь на запропоновані питання потрібно:

Ретельно ознайомитися з варіантами відповіді;

Обрати той варіант, який більш підходить для Вас;

Написати галочку напроти обраного варіанту.

. Помітьте, будь ласка, з котрим із наведених нижче суджень Ви найбільше згодні?

Більша кількість членів нашого колективу - гарні, добрі люди.

В нашій групі є різні люди.

Більша чисельність нашого колективу - неприємні люди.

. Ви вважаєте, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько один від одного?

Звичайно, ні.

Більше ні, чим так.

Не знаю, не міркував про це.

Так.

. Як Ви вважаєте, чи могли б Ви досить повно охарактеризувати особисті якості більшості членів колективу?

Напевно, так.

Не знаю, не думав про це.

Ні.

. Наведена нижче шкала позначає наступне: Цифра 1 характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а цифра 9 - колектив, який дуже не подобається. В яку клітину Ви помістіть Ваш колектив?

. Якби Ви мали можливість відпочити разом із членами Вашого колективу, Ви би скористувалися такою можливістю?

Було б добре провести відпустку разом з колегами.

Не знаю, не замислювався над цим.

. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів колективу, з ким вони охоче спілкуються по ділових питаннях?

Ні, не міг би.

Не можу сказати, не замислювався над цим.

Так, міг би.

. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі? (Приклад таблиці у додатку 5).

На наведеній нижче шкалою цифра 1 відповідає нездорової, нетовариське атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. У яку з клітин Ви б помістили б свій колектив?

. Як Ви думаєте, якщо б Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якоїсь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно.

Швидше так, ніж ні.

Важко відповісти.

Ні, звичайно.

Обробка результатів.

Аналізуються різні сторони відносини до колективу для кожної людини окремо. Відповідь на кожне питання приймає тільки одну із трьох можливих форм +1, -!, 0. Отже, для цілісної характеристики компонента, отримані сполучення відповідей кожного випробуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені наступним чином:

Позитивна оцінка (до цієї категорії належать ті поєднання, в яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компоненту, або дві відповіді - позитивні, а третій має будь-який знак);

Негативна оцінка (сюди ставляться сполучення, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді - негативні, а третій може виступати з будь-яким іншим знаком);

Невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана невизначений відповідь; відповіді на два питання не визначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначений, а два інших мають різні знаки).

Отримані по всій вибірці дані можна звести в таблицю. У кожній клітині такої таблиці повинен стояти один з трьох знаків: +, -, 0.

З урахуванням знака кожного компонента можливі наступні поєднання розглянутого відносини (психологічний клімат колективу):

повністю позитивне - клімат дуже сприятливий;

позитивне - в цілому сприятливий;

повністю негативне - абсолютно незадовільний;

негативне - в цілому незадовільний;

суперечливе, невизначене - тенденції суперечливі і невизначені.

В опитувальному аркуші питання 1,4 і 7 ставляться до емоційного компоненту; 2,5,8 - до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6.

Учасники опитування

Емоційний компонент

Когнітивний компонент

Поведінковий компонент

Тестування за даною методикою може проводитися як індивідуально, так і в групі. Час тестування - 5-10 хв. Простота обробки результатів дає можливість швидкого їх отримання. (Таблиця 5)

Вияв стосунків між груповою згуртованістю та соціально-психологічним кліматом колективу. Припущення: фігурує зв'язок між згуртованістю і соціально - психологічним кліматом колективу? За сприянням шляху математичної статистики пізнаємо зв'язок між змінними:

А (групова згуртованість)

В (психологічний клімат).

Для чисельного визначення ступеня взаємозв'язку змінних використовуємо формулу:

С = А - В,

- кількість ранжируваних пар.

**2.3 Розробити рекомендації що до проблеми згуртованості як основного чинника соціально-психологічного клімату в колективі**

Задоволеність персоналу взаємовідносинами в колективі є однією з більш важливих рис підходящого психологічного клімату. Міжособистісні справи в колективі створюються на базі співробітництва або конкуренції. Варто помітити, що раніше більш поширеними були особисті систем стимулювання праці. Це час від часу вносить речовина суперництва в роботу колективу, що і призводить до погіршення взаємин. У крайній час велика частина російських і зарубіжних дослідників порозумілися на думці, що більш продуктивними числяться ті колективи, які побудовані на принципі взаємодопомоги. І це свідчить про те, що для формування дієвої діловитості колективу потрібен відповідний психічний клімат. [59]

Для такого, щоб дізнатися як конкретно дозволено утворити відповідний соціально-психологічний клімат у колективі, доцільно об'єднати головні причини, які на нього впливають. У першу чергу, це розуміння і авторитетність керуючих і підлеглих; задоволеність членів колективу взаємовідносинами, дією праці; головну роль грає ступінь ролі членів колективу в управлінні і самоврядуванні колективу; єдність; навмисна наука; продуктивність праці. Для успіху офіціозному колективу потрібен потужний керуючий, а неофіційному - фаворит, якому люди готові коритися. На взаємовідносини людей мають величезний вплив власні властивості керуючого, характерологічні індивідуальності, професійна підготовка і компетентність. Своїм манерою роботи, власною поведінкою, ставленням до людей, турботою про них керуючий впливає на створення психологічного клімату. Особливо погано впливають на взаємини людей такі риси, як гординя, зарозумілість, зухвалість, недосвідченість, недовірливість. Керівник зобов'язаний неупереджено розцінювати заслуги трудівників, допомагати міцний склад колективу, удосконалювати в собі властивості потужного, знатного фаворита. Таким чином, для заслуги раціонального психологічного клімату з боку управління потрібні значущі прагнення, а з боку персоналу - хотіння його утворити. Такий клімат гарантує найбільшу цікавість трудівників в діловитості компанії, і є одним з головних причин підвищення ефективності праці, і, як наслідок, заслуги якісних підсумків роботи компанії.

Формування колективу виникає під впливом багатьох факторів, самостійно від такого, витвір його є свідомим і цілеспрямованим або спонтанним. До них відносяться:

поняття про мету створення колективу. Якщо воно точне і підходить внутрішнім переконанням і завзяття людей, то вони готові через її заслуги цілком або частково скоритися пакетний влади;

позитивна критика організацією підсумків діловитості колективу. Якщо колектив завоював певних успіхів і його оцінило управління, то члени колективу, переконані в правильності власного рішення про входження в нього, з ентузіазмом діяти далі;

психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. У базі психологічної порівнянності - характер членів колективу. У разі несумісності вдач або позицій окремих індивідів колектив робиться конфліктним і малоефективним.

Будь відносини між людьми починають накладатися в підсумку просторових контактів, які мають всі шанси існувати конкретними або опосередкованими, заочними, предметними та духовними, стійкими та перехідними, власними і звичайними. На базі суспільних контактів розгортається взаємодія між людьми, на її базі з'являються певні справи. Для налагодження дієвих відносин в організації, менеджеру потрібно відати: суть труднощі взаємодії людини і організаційного оточення; властивості, які визначають поведінку людини в організації; властивості організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною власних повинностей. Нами був проведений аналіз передумови походження формальних і неформальних груп в колективі. Головне завдання менеджера не припустити, щоб спрямованості діловитості неформальних груп суперечили цілям і завданням компанії, а мали опорну вдачу.

Відмінності у формах впливу на поведінку членів формальних і неформальних груп полягають у розмаїтті важелів. В рамках формальних груп вживають більшою мірою адміністративні та економічні зв'язки впливу, бажаючи найдосвідченіший керуючий доповнює їх і способами соціально-психологічного дії. У базі впливу всередині неформальних груп домінує психічний причина, який збільшується індивідуальної взаємодією. Вагоміше сенс володіє не справедливість вимог керуючого (як у формальних групах), а завзяття існувати харизматичним фаворитом.

Потрібно закидати про ймовірність перетворювань позитивних ролей на нехороші, тому слід існувати обробленим сприймати заходи, чисельність осіб у групі зобов'язана приблизно підходити чисельності позитивних ролей; дуже величезна чисельність службовців в одній ролі переступає баланс (вимагати деяку кількість осіб на одну роль породжує конфлікти), коли чисельність людей для виконання всіх ролей маленька - неефективно пророблятися групою встановлені задачки; вся сукупність ролей необхідна, коли група працює в критеріях стрімких конфігурацій в зовнішньому оточенні; в стабільних умовах це не неодмінно. Обліку впливу наречених причин на активність групи дозволить менеджеру цуратися їх негативної дії і збільшувати позитивну.

Важливу роль відіграє навчання персоналу. Слід жити комунікаційні та повчальні тренінги, які сприяють розкриттю найкращих моральних властивостей людини і підняття згуртованості колективу.

Корпоративні гулянки та заходи допомагають зробити в колективі дружню та схвальну атмосферу. Адже створення потрібного рівня психологічної, професійної, інтелектуальної порівнянності дозволить персоналу відмінно допомагати, як одинична бригада, і залагоджувати задачки, що заслуговують перед колективом.

Більшість трудівників бажають володіти ймовірність службового зростання. Керівнику доцільно напружитися над сприянням реалізації можливих здібностей трудівників. Задоволення особистих потреб приводить до поліпшення працездатності трудівника, удосконалення підсумків в цілому. Окремий підрозділ ми присвячені розбору і значенню конфліктів на затії. Для удосконалення соціально-психологічного клімату керівникам та менеджерам компаній цілеспрямовано відати і застосовувати способи управління конфліктами. Нехай основних і ефективними вважаються структурні способи і міжособистісні. Розглянемо їх найбільш ретельно.

Структурні способи. До них відносяться: пояснення підвладним вимог до роботи; координація та інтеграція спільної роботи установки загальних організаційних комплексних цілей діловитості; точне структурування системи відплат.

. Роз'яснення вимог до роботи. Це розмова, в якій упор на підсумках, яких чекають від всякого співробітника або групи, дізнаються, хто надає і хто здобуває інформацію, що описують систему можливостей і відповідальності, а ще визначають критерії і функцію виконання робіт. То мається будь зобов'язаний сприймати, що від нього чекають в конкретній ситуації.

. Координація та інтеграція спільної роботи. Передбачає точне визначення можливостей всякого, впорядкує інформаційні потоки усередині організації, взаємодію людей і прийняття ними рішень. При таких критеріях полегшується впровадження ієрархії для вирішення конфлікту, так як підвладний відмінно знає, чиї постанови зобов'язаний робити. З метою інтеграції діловитості формують між багатофункціональні і цільові групи, проводять сукупні наради між відділами, яких доторкається певна проблема.

. Визначення загальних організаційних комплексних цілей. Сприяє з'єднанню зусиль трудівників, груп або відділів, позбавляє передумови, які мають всі шанси приносити до конфліктів.

. Структурування системи відплат. Конструктивно впливає на поведінку людей, орієнтуючи їх діяння в необхідне русло. Особи, чий внесок в активність організації значимий, сукупно підходять до вирішення завдань, зобов'язані знаходити додаткова відплата (вдячність, премію і т. д.). Це покращує мікроклімат організації. Але система відплат не зобов'язана поширюватися на трудівників з неконструктивною поведінкою.

Міжособистісні способи (моделі). Це догляду конфлікту; залагодження конфлікту; насильство (конкуренція) компроміс, співробітництво.

. Уникнути конфлікту. Передбачає проби людини не попасти в ситуації, які провокують походження протиріч, ухилитися від ролі в обговоренні питань, що містять розбіжності у поглядах. Це дозволяє їй не перевіряти стресів, вирішуючи труднощі. Така людина традиційно займає пасивну позицію в групі і не зацікавлена ​​в конфігураціях.

. Залагодження конфлікту (адаптацію до конфлікту). Це - умовляння у тому, що не варто гніватися, тому що «ми всі - одна бригада, і не слід розгойдувати човен». Менеджер, застосовуючи таким чином, жадає задушити конфлікт, апелюючи до потреб солідарності. Учасники конфлікту поступаються один одному. Такий метод може попередити гострому протистоянню, але передумови конфлікту не знищує.

. Суперництво (насильницький метод вирішення конфлікту). Передбачає надв’язування однієї з конфліктуючих сторін або «третьою стороною» своєї точки зору. Особа, використовує такий метод, не сприймає під інтерес представлення інших, веде себе жорстко, вживає формальну адміністрація. Такий метод управління конфліктом може існувати дієвим, якщо одна із сторін (управитель) володіє справжню адміністрація над іншою (підлеглими). 4. Компроміс. Передбачає обопільні поступки або відкладення вирішення проблем на час. Компроміс об'єднує до мінімуму недоброзичливість, дозволяє влаштувати конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Але питання вирішується не постійно нормально.

. Співпраця. Кращий метод подолання конфлікту. Сторони готові взяти висновок, дуже задовольняє інтереси всякого. Цей метод частіше тільки використовують при довірчих відносин сторін та за достатністю часу для обґрунтування рішень. При цьому сторони визнають наявність різних поглядів на проблему, проявляють підготовленість ознайомитися з ними для з'ясування передумови відмінностей та визначення раціонального варіанта рішення труднощі. [59]

Американські експерти К. Томас і Р. Кілман спроектували схему управління конфліктом, дозволялося обрати більш дієвий метод поведінки в конкретній конфліктній ситуації. Згідно їх вивченням поведінку співучасників конфлікту дозволено змалювати з підтримкою двох головних характеристик: наполегливості, з якою люди пробують втілити свої наміри, і готовності до співпраці. Якщо розглядати вищезгадані моделі за рівнем їх ефективності, то вони розміщуються в подальшому розпорядку: співпраця, конкуренція, компроміс, адаптацію, вивертання. Якщо ж розцінювати їх з точки зору впливу на тривалість конфлікту і ймовірність його розростання, то відходу і конкуренція дають конфлікту латентної (прихованої) формі, і при найменших відмінностей позицій сторін він спалахує знову.

Вирішення конфлікту в значущою ступені залежить від керуючого, від способів, яким він надає привілей при управлінні конфліктом. Зокрема, авторитарний керівник швидше застосовувати способи примусу, вільний - невтручання і залагодження, демократичний - компроміс. Але до цього керуючий зобов'язаний виявити передумови, що обумовили конфліктну ситуацію, мотиви всякої зі сторін, і викувати для себе таку # 8203; # 8203; стратегію поведінки, яка не допустила екстремальних проявів конфлікту і не викликала довгого протиборства в групі.

Рекомендується дискусія психологічного уроку з конфліктної ситуації. Звичайно, чим не в такій мірі конфліктів, тим найбільш це сприяє згуртованості колективу. І потрібно, по здатності їх цуратися. Але, якщо конфліктна ситуація вже мала простір, цілеспрямовано перевірити передумови, які призвели до неї і взяти заходи по застереженню їх у майбутньому. Ефективним способом для цього може існувати дискусія з персоналом труднощі, заслуги взаєморозуміння і колективне визначення стратегій поведінки.

При проведенні вивчення з діагностики соціально-психологічного клімату колективу як важливого ознаки емоційного компонента розглядався аспект привабливості - на рівні думок «подобається - не подобається», «милий - гидкий». За придбаним цим можемо засуджувати про позитивну сторону цього компонента відносин у колективі (0, 647) - кількість, найбільше з усіх наближене до 1.

При конструюванні питань, спрямованих на обмірювання поведінкового компонента, витримувався аспект «хотіння - ухилення діяти в наданому колективі», «хотіння - ухилення знатися з членами колективу в сфері дозвілля». Проведені вивчення визначили, що придбаний показник (0, 294) розташовуватися в середині шкали, що свідчить про суперечливість і невизначеність поведінкового компонента.

Основним аспектом когнітивного компонента обраний показник «пізнання - незнання особливостей членів колективу». Значення наданого компонента виявилося мінімальним (0, 235), але належить він, ще як і сенсу поведінкового, до середніх значень, що дозволено встановити як багатозначність і плутанина.

Роблячи висновок про стан соціально-психологічного клімату в обраному колективі в цілому, дозволено характеризує його як неясний і несумісний, тому що два з 3-х основних компонентів виявилися конкретно такими. Але, незважаючи на те, що 3-ий - збудливий складову - позитивний, клімат у загальному характеризується як орієнтований в позитивну сторону.

Однак зрозуміло, що потрібна додаткова служба для неформального зближення колективу. На це вказують у першу черговість питання, закладені в свідомість компонентів.

Наприклад, поведінкового: «бажання - ухилення знатися з членами колективу в сфері дозвілля».

Або когнітивного: «пізнання - незнання особливостей членів колективу». Отже, керівнику колективу слід певну інтерес приділяти завданням, які дозволять підвищити психічний клімат колективу:

Розробка місії та цінностей фірми.

Формування корпоративних верховодив, корпоративної культури.

Повага до співробітників фірми, як зобов'язання «Обов'язковий елемент успіху».

Формування цілісності мотивації у членів колективу.

Проведення командотворчих тренінгів.

Проведення святом і неформальних зустрічей між співробітниками.

Але, беручи до уваги зайнятість керуючого іншими справами, рекомендується завести в штатний розклад обов'язок менеджера по персоналу, який майстерно стане вчитися цим питанням. (Якби чисельність трудівників була набагато більш наявні 17 осіб, рекомендовано було б створити hr-департамент).

Отже, довіряємо, що в масштабному майбутньому більш керуючих різних структур направлять інтерес на наявний соціально-психологічний клімат і розуміють потребу удосконалення загального настрою у власному колективі, так як найбільш основне у вдалому підприємстві ХХІ століття - потенціал людини.

**3. ОХОРОНА ПРАЦІ**

**.1 Поняття терміну охорона праці. Закон «Про охорону праці»**

Ця Засада визначає основні розташування щодо здійснення конституційного права трудівників на охорону їхніх життів та здоров'я в ході трудящий діловитості, на відповідні, нешкідливі та нормальні умови праці, налаштовує за участю належних осіб державного уряду стосунки між роботодавцем і трудівником по питаннях збереження, гігієни праці та промислового оточення та канонізує єдиний режим будови охорони праці в Україні. [62]

Охорона праці - порядок забезпечення безпеки життя <http://ua-referat.com/%D0%96%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F> і здоров'я працівників у процесі <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> трудової діяльності, включаючи правові, соціально-економічні, санітарно-гігієнічні, психофізичні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи. Функціями <http://ua-referat.com/%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F> охорони праці є дослідження санітарії та гігієни праці, проведення заходів щодо зниження впливу шкідливих чинників на організм працівників у процесі праці. Основним методом охорони праці є використання техніки безпеки. При цьому вирішуються дві основні задачі: створення машин та інструментів, при роботі з якими виключена небезпека для людини, і розробка спеціальних засобів захисту, що забезпечують безпеку людини в процесі праці, а також проводиться навчання <http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> працюючих безпечним прийомам <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B9%D0%BE%D0%BC%D1%83> праці та використання засобів захисту, створюються умови для безпечної роботи <http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8>.

Основна мета поліпшення умов праці - досягнення соціального ефекту, тобто забезпечення безпеки праці, збереження життя і здоров'я працюючих, скорочення кількості нещасних випадків і захворювань на виробництві. Поліпшення умов праці дає і економічні результати: зростання прибутку (у зв'язку з підвищенням продуктивності праці); скорочення витрат, пов'язаних з компенсаціями за роботу зі шкідливими і важкими умовами праці, зменшення втрат, пов'язаних з травматизмом, професійної захворюваністю; зменшенням плинності кадрів і т. д. Основним документом у нормативно-технічної документації є нормативний акт «Система стандартів <http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82> безпеки праці». Стандарти <http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82> ССБТ встановлюють загальні вимоги і норми за видами небезпечних і шкідливих виробничих факторів, загальні вимоги безпеки до виробничого обладнання, виробничих процесів <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81>, засобів захисту працюючих і методи оцінки безпеки праці.

Міжгалузеві правила і норми є обов'язковими для всіх підприємств і організацій незалежно від їх відомчого підпорядкування.

Галузеві правила і норми поширюються тільки на окремі галузі. На підставі законодавства про працю, стандартів <http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82>, правил, норм, технологічної документації та інші розробляються інструкції з охорони праці: загальні, для окремих професій, на окремі види робіт.

Охорона праці - система правових, соціально-економічних, організаційних <http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, що забезпечують безпеку, збереження здоров'я і працездатність людини <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8> в процесі праці (ГОСТ 12.0.002-2003 ССБТ «Терміни та визначення»).

Техніка безпеки - система організаційних і технічних заходів і засобів, що запобігають вплив на працюючих небезпечних виробничих факторів. Виробнича санітарія - система організаційних, гігієнічних та санітарно-технічних заходів і засобів, що запобігають вплив на працюючих шкідливих виробничих факторів.

Гігієна праці - медична наука <http://ua-referat.com/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0>, що вивчає вплив навколишнього виробничого середовища, характеру <http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80> трудової діяльності на організм працюючого. Розробка санітарно-гігієнічних нормативів та практичних заходів, усунення несприятливих виробничих факторів, попередження або послаблення їх впливу на організм людини є основними завданнями гігієни праці. Електробезпека - система організаційних і технічних заходів і засобів, що забезпечують захист людей від шкідливого і небезпечного впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля і статичної електрики <http://ua-referat.com/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0>(ГОСТ 12.1.009-76 ССБТ «Електробезпека. Терміни <http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8> та визначення»).

Пожежна безпека - стан об'єкта, при якому виключається можливість пожежі <http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%B6%D1%96>, а в разі його виникнення запобігається вплив на людей небезпечних факторів і забезпечується захист матеріальних <http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8> цінностей.

Робоче місце - просторова зона, оснащена необхідними засобами, в якій відбувається трудова діяльність <http://ua-referat.com/%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0\_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C> працівника або групи працівників, що спільно виконують виробничі завдання. Робоче місце є частиною виробничо-технологічної структури підприємства (організації), воно призначене для виконання частини технологічного (виробничого) процесу <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> і визначається на основі трудових та інших діючих норм і нормативів.

Робоча зона - простір <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D1%80>, обмежений по висоті 2 м над рівнем підлоги або майданчика, на яких знаходяться місця постійного або непостійного (тимчасового) перебування працюючих. До постійних відносяться робочі місця, на яких працює <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8E%D1%94> знаходиться більше 50% робочого часу за зміну або більше двох годин безперервно. Якщо робота <http://ua-referat.com/%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0> здійснюється в різних пунктах робочої зони, то постійним робочим місцем вважається вся робоча зона.

Умови праці - сукупність факторів виробничого середовища, що впливає на здоров'я і працездатність людини <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B5%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C\_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8> в процесі праці. Дослідження умов праці показали, що чинниками виробничого середовища в процесі праці є:

санітарно-гігієнічна обстановка, яка визначає зовнішню середу в робочій зоні - мікроклімат, механічні коливання <http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>, випромінювання <http://ua-referat.com/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>, температуру, освітлення <http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> та інші;

психофізіологічні елементи: робоча поза, фізичне навантаження, нервово-психологічну напругу та інші, які обумовлені самим процесом <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81> праці; естетичні елементи: оформлення виробничих приміщень, обладнання, робочого місця, робочого інструменту та інші;

соціально-психологічні елементи, складові характеристику так званого психологічного клімату.

Професійним захворюванням називається захворювання, викликане впливом шкідливих умов праці. До них відносяться: хронічні пилові бронхіти, вібраційна хвороба <http://ua-referat.com/%D0%92%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0\_%D1%85%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B0>, отруєння <http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%82%D1%80%D1%83%D1%94%D0%BD%D0%BD%D1%8F> різними токсичними речовинами та інших Професійні захворювання <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96\_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>, залежно від тяжкості та строків виявлення, можуть супроводжуватися й не супроводжуватися втратою працездатності. У важких випадках вони можуть призвести до інвалідності. [66]

**3.2 Оцінка безпеки і охорони праці на підприємстві ТОВ «Сфера»**

Організація роботи в сфері постачання схоронності виробничої діловитості міститься у обранні та організації такої конструкції керування охороною праці на підприємстві, котра найкращим чином відповідала б виконання власної ключового завдання - творіння безпечних та нормальних умов праці працюючого персоналу. [13]

Відповідальність за стан охорони праці в ТОВ «Сфера» покладено на службу охорони праці, яку очолює інженер з охорони праці. На підприємстві гарантується втілення законів, норм, верховодив і керівництв з охорони праці. У відділенні охорони праці працюють інженери з техніки безпеки та пожежної безпеки.

На підприємстві функціонує адміністративно-соціальне інспектування охорони праці. У кожному цеху на кожній дільниці виготовлення маються журнальчики контролю, в яких безперервно ведуться записи та відмітки про виконання робіт по творінню безпечних умов праці.

Умови праці визначаються технологією виготовлення, його організацією і трудовим дією, з одного боку, і знаходиться навколо робочого санітарно-гігієнічної ситуацією, з іншої. Санітарно-гігієнічним умовам праці відносяться метеорологічні умови і причини, ступінь забруднення повітря парами, пилом, газами, а ще гули і вібрації.

У 2005 році був прийнятий корпоративний контракт, де в розділі «Умови та охорона праці» влада зобов'язується:

. Виконувати заходи щодо поліпшення умов праці.

. Забезпечити серйозне втілення посадовими личками законодавства про охорону праці.

. Організувати контроль за дотриманням повітря робочої зони в узгодженні з вимогами державних стандартів.

. Містити промислові та запасні будівлі та споруди, місцевість і агрегати в узгодженні з вимогами «Правил охорони праці» та санітарних норм СН і ПП - 92. 76 і постачити культуру виготовлення.

. Забезпечити компанію і надання навчання, стажування робітників та професіоналів, з наступною перевіркою знань верховодив керівництв з охорони праці.

. Забезпечити нешкідливі умови ведення робіт на всіх фазах виготовлення, не дозволяти до експлуатації машинки, машини та обладнання, які не відповідають потребам охорони праці, забезпечити серйозне втілення посадовими личками технологічної дисципліни та графіків планово-попереджувальних починок.

. Щомісяця компенсувати робітникам витрати на придбання сперма, з розрахунку 0, 5 літра на робочу заміну, в дні фактичної зайнятості на роботах, пов'язаних з використанням хімічних речовин, при роботі з якими рекомендується використання сперма або інших рівноцінних товарів, згідно із затвердженим переліком професій і робіт.

. Систематично відновляти і наповнювати навчальні посібники, засоби агітації і пропаганди для кабінету охорони праці.

. Своєчасно вручати трудівникам спецодяг, особлива взуття і захисні пристосування відповідного властивості, чисельності та розмірів згідно нормам.

. Контролювати безперебійність і непридатний виношування спецодягу, особливого взуття та інших засобів персональної охорони.

. Мати у всіх підрозділах та цехах аптечки з потрібним чисельністю медикаментів і перев'язувальних засобів по поставленої нормі на одного працюючого.

. Дотримувати трудове обіцянки в частки критерій праці дам і підлітків.

. Забезпечити при надходженні на роботу підрахунок підготовчих, а так само, періодичних мед. оглядів трудящих в державному узгодженні з охорони праці.

. Своєчасно гарантувати робочих газованою водою.

. Виробляти відплату праці в узгодженні з «Правилами відплати роботодавцями шкоди, заподіяної трудівникові каліцтвом, професійної хворобою, іншими ушкодженням здоров'я, пов'язаними з виконанням трудових повинностей», затвердженим державним розпорядженням.

. Адміністрація щоквартально проводить аналіз захворюваності, медичного сервісу, виробничого травматизму та умов праці.

Одним з важливих напрямків охорони праці на затії є постачання трудівників інструкціями з охорони праці. Дана служба виповнюється в узгодженні з «Методичними вказівками з розробки верховодив і керівництв з охорони праці».

Інструкція з охорони праці - нормативний акт, що встановлює запити з охорони праці при виконанні робіт у виробничих приміщеннях і в інших місцях, де виготовляються ці роботи або виконуються службові повинності. Інструкції з охорони праці мають всі шанси існувати типові (галузеві) для трудівників компаній, ділянок і конкретного робочого місця. Інструкції з охорони праці розробляються на базі міжгалузевих і галузевих верховодив з охорони праці та не зобов'язані їм заперечувати. [66]

Затверджені анотації в ТОВ «Сфера», для трудівників, враховуються службою охорони праці компанії в журналу обліку. Нагляд і контроль за додержанням верховодив і керівництв з охорони праці виповнюється федеральними органами нагляду.

Інструкції для трудівників за професіями та на окремі види робіт розробляються в узгодженні з затвердженим роботодавцем списком, який складається за участю керуючих підрозділів, служб основних професіоналів і ін. Розробка керівництв для трудівників виповнюється на підставі указу роботодавця.

Інструкції для трудівників розробляються керівниками підрозділів (цехів, відділів і т. д.)

Служба охорони праці організації виконує контроль над своєчасною розробкою і переглядом анотації для трудівників, а ще надає методичну допомогу розробникам.

Типова анотація та анотація для трудівників зобов'язані годувати наступні розділи:

Загальні запити збереження;

Вимоги схоронності перед витоком робіт;

Вимоги збереження під час роботи;

Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях;

Вимоги схоронності по закінченню робіт.

Перевірка керівництв на співвідношення потребам працюючих муніципальних стандартів, санітарних норм і верховодив у ТОВ «Сфера» проводиться не рідше одного разу на 5 років.

Перевірка керівництв для трудівників за професіями або зовнішність робіт, пов'язаних з підвищеною небезпекою, проводиться не рідше одного разу на 3 роки.

Якщо в рух терміну діяння анотації, умови праці трудівників на затії не помінялися, то указом роботодавця дію анотації продовжується на наступний рік.

Видача посібників на затії керівникам підрозділів організації робиться службою охорони праці з реєстрацією в журналі обліку видачі інструкцій. У керуючого підрозділу організації безперервно зберігається набір працюючих у підрозділі анотації для трудівників всіх професій і по всій зовнішності робіт. Інструкції трудівникам у ТОВ «Сфера» видаються на руки під розписку, у власній картці інструктажу для дослідження при первинному інструктажі, або триматися в іншому місці, доступному для трудівників.

Контроль організації охорони праці на підприємстві виповнюється:

Роботодавцем та керівниками підрозділів;

Через загального адміністративно-громадський контроль;

Інспекторами муніципального особливого спостереження;

Інспекторами держ. служби з охорони праці;

Через огляди з охорони праці та техніки безпеки.

При кількості працюючих більше 50 чоловік, формується робота охорони праці або вводиться обов'язок спеца по охороні праці, а при кількості найменш 50 чоловік працюючих висновок про розробку служби охорони праці сприймає наймач з урахуванням специфіки діловитості наданої організації. Якщо на затії немає служби охорони праці, то наймач включає договір з фахівцем або організаціями, що надають сервіси в галузі охорони праці.

Структура служби і її кількість визначається роботодавцем з урахуванням поради федерального органу справної влади, що відає питаннями охорони праці.

На оглядаєте підприємства ще робота охорони праці, в яку вступає головний інженер і спеціаліст з охорони праці. Керує даною службою основний інженер. Посадові анотації головний інженера представлені в Додатку 6.

Обов'язки служби охорони праці.

. Проводити аналіз стану та обставин виробничого травматизму та професійні хвороб.

. Розробляти заходи по застереженню нещасних випадків і профзахворювань, а ще здійснити введення заходів.

. Організувати роботу з проведення перевірок технічного стану будівель, споруд, обладнання на співвідношення їх потребам техніки безпеки;

. Організація роботи по атестації робочих місць на співвідношення потребам збереження;

. Участь у розслідуванні нещасних випадків і спец. оформлення документації з розслідування;

. Проведення вступного інструктажу.

Обов'язкові види інструктажів:

. Вступний

. Первинний

. Повторний

. Поточний

. Позаплановий

Вступний інструктаж проводить головний інженер 2-х годинний програмі.

Зміст:

Знайомство з правилами внутрішнього трудового розпорядку з головний нормативною документацією;

З правилами поведінки на місцевості;

З головними небезпечними і шкідливими виробничими причинами;

З загальними засобами персональної та колективної засобів охорони;

З правилами протипожежної безпеки.

Результати оформляються в журналі, який зберігається у відділі праці, і підтверджуються підписами обох сторін.

Первинний інструктаж проводить знавець з знову вступниками на роботу, переведеними з іншого робочого місця або з іншої організації.

Зміст:

Знайомство з головним обладнанням шкідливими і небезпечними причинами;

З загальними засобами персональної охорони.

Інструктаж супроводжується практичним показом прийомів і способів безпечної роботи.

Результати оформляються в журналі, який зберігається на ділянці і підтверджується підписами обох сторін.

Повторний інструктаж проводить спец по охороні праці через будь-які три місяці за програмою первинного інструктажу з метою поновлення пізнань.

Оформляється в тому ж журналі з підписами обох сторін.

Поточний інструктаж проводиться спецом з охорони праці, конкретно перед витоком функцій, на котрі оформлюється наряд-допуск. Позначка робиться в наряді, там же вказано термін, на який видається наряд.

Позаплановий інструктаж проводить головний інженер або інженер з техніки безпеки услід грубих порушень вимог охорони праці, услід нещасливого варіанту при впровадженні новітньої нормативної документації, при зміні ходу технологічного процесу при впровадженні новітніх засобів механізації. Відмітку робить, інженер з охорони праці у власному журналі підписи не ставляться, Позаплановий інструктаж проводять при перервах в роботі для робіт з підвищеною небезпекою найбільш 30 днів, для інших найбільш 60 днів.

Основні види контролю:

. Оперативний керуючий робіт і інших посадових осіб.

. Контроль запити безпеки праці при атестації робочих місць.

. Контроль, виконуваний службою охорони праці.

. Відомчий контроль вищестоящих організацій.

. Державний контроль інспекціями Держтехнагляду.

Оперативний контроль виповнюється адміністрацією на всіх рівнях разів на день в масштабах керованих нею підрозділів. Особлива роль при цьому належить майстрам і бригадирам, виконуючим контроль перед витоком роботи і в рух робочого дня.

При атестації робочих місць нарівні з оцінкою технічного обладнання робочих місць і їхньої організації проводиться аналіз їхньої відповідності потребам охорони праці. До складу атестаційної комісії вступають ключові фахівці організації та спеціалісти служби охорони праці, а до складу атестаційної комісії ділянок неодмінно вступають професіонали і бригадири. За результатами атестації заповнюються гра в карти атестації робочих місць.

У ТОВ «Сфера» переатестація проводиться не рідше ніж один раз на п’ять років з моменту проведення крайніх вимірювань. На підприємстві при проведенні атестації видається веління, в якому визначаються терміни і графік проведення робіт з атестації.

Документи атестації робочих місць за умовами праці є матеріалами суворої звітності і підлягають зберіганню в рух 45 років.

Контроль, виконуваний службою охорони праці, робиться в декількох формах:

. Цільові випробування, які встановлюють власної завданням контроль виробничого оснащення за певною ознакою.

. Об'єктом контролю мають всі шанси існувати:

Засоби колективного охорони у виробничих приміщеннях (система вентиляції, опалення, освітлення, кондиціонування).

Контроль проводиться в масштабах всієї організації. Комплексні випробування проводяться на одній ділянці, в цеху. Об'єктом контролю є оснащення, яке перевіряється на співвідношення комплексу техніки безпеки, встановленими еталонами ССБТ.

Відомчий контроль проводиться у вигляді цільових та комплексних перевірок виробничого обладнання, проводять комісії під голові з ключовими комісіями міністерств та територіальних управлінь.

Облік і наслідок нещасних випадків на виробництві ведеться в узгодженні з розташуванням про розслідування нещасних випадків на виробництві. Умови поширюються на компанії всіх видів приналежності.

В узгодженні з розташуванням до обліку і розслідуванню підлягають:

. нещасливі випадки, що призвели до необхідності переведення трудівника на іншу роботу.

. тимчасову або стійку втрату ним працездатності.

. або його погибель.

Що сталися:

. на робочому місці

. на території підприємства

. по території підприємства, але роботи виконувалися за письмовою вказівкою адміністрації, при проходженні до місця роботи або з роботи на транспорті, даному організацією.

При нещасливому випадку наймач повинен:

. здійснити виявлення першої мед. підтримки;

. при необхідності принести потерпілого в цілющу підставу;

. здійснити створення комісії з розслідування;

. постачити зберігання робочого місця або тільки місця події до витоку розслідування, якщо це не загрожує життю і в майбутньому не призведе до трагедії.

Положення про розпорядок розслідування нещасних випадків на виробництві, а ще розпорядок обліку підсумків виробничого контролю при вирішенні проблем матеріального і морального стимулювання представлені в Додатку 7.

У ТОВ «Сфера» інженером з охорони праці формується чин заходів щодо забезпечення промислової безпеки на рік.

План заходів щодо забезпечення промислової безпеки на нинішній рік;

Організація системи управління промисловою збереженням;

Прізвище трудівника, серйозного за втілення виробничого контролю, його обов'язок, освіту, трудовий стаж роботи за кваліфікацією, дата крайньої атестації з промислової безпеки;

Кількість небезпечних виробничих об'єктів з описом можливих джерел загроз та ймовірних наслідків аварій;

Виконання плану заходів із забезпечення промислової безпеки, підсумки перевірок, видалення порушень, виконання приписів державних органів справної влади, навмисне уповноважених в області промислової безпеки;

План заходів з локалізації аварій і ліквідації їх наслідків;

Копії угод страхування карб відповідальності за принесення шкоди при експлуатації ризикованого виробничого об'єкта;

Стан оснащення, застосовуваного на ризикованому виробничому об'єкті і підлягає обов'язковій сертифікації;

Посвідчення і контрольні тести небезпечних виробничих об'єктів;

План проведення контрольно-профілактичних перевірок на наступний рік;

Оцінка готовності трудівників експлуатуючої організації до діянь під час трагедії;

Опис аварій і нещасних випадків, що сталися на ризикованому виробничому об'єкті, аналіз обставин їх походження та вжиті заходи;

Підготовка та переатестація керуючих, професіоналів і решти трудівників, зайнятих на небезпечних виробничих об'єктах, в області промислової схоронності.

У ТОВ «Сфера» інженер з охорони праці проходить навчання та випробування пізнань з охорони праці періодичністю не рідше 1 разу на 12 місяців. Головні специ компанії, підключаючи керуючих, навчаються і атестуються будь 3 роки в особливих навчальних центрах. Кошти на навчання виділяються незначущі.

Виходячи з даних ТОВ «Сфера» зарахував втрати, пов'язані з травматизмом і хворобами на підприємстві за період 2005-2006р.

**3.3 Шляхи вдосконалення охорони праці на підприємстві ТОВ «Сфера»**

Аналіз інформації по досліджуваному підприємству показав, що умови праці на затії є найменш безпечними. Але на затії 80-90% оснащення є занепав, внаслідок цього потрібно наростити промисловий ступінь виготовлення. А конкретно введення новітньої, прогресивної технології, механізація і автоматизація виробничих дій, удосконалення застосування та використання новітніх видів сировини і матеріалів, модифікування конструкції і технічних характеристик виробів; інші причини, що підвищують промисловий ступінь виготовлення.

За рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового соціального страхування раз на рік спонукати трудівників перевиконала чин із заготівлі бору, путівками до санаторно-курортні заклади.

З метою постачання більш безпечних умов праці, зниження числа випадків травматизму, а ще в цілях застереження травматизму, вести подальші заходи:

Поліпшити контроль за виконанням вимог та настанов з техніки безпеки;

Поліпшити компанію робочих місць, укомплектувати їх технологічної відміткою;

Приділити особливу цікавість і вести курсове навчання з охорони праці і техніки безпеки з робітниками;

Провести випробування пізнань техніки безпеки персоналу, що обслуговує електроустановки, вантажопідйомні машинки;

Усунути в обладнанні конструктивні недоліки, наслідки яких мають всі шанси привести до травм;

Виконати роботи по збільшенню міцності відгороджуючої і запобіжної техніки оснащення;

Забезпечити непридатний перевірка для вантажопідіймальних машин;

Здійснити контроль за виконанням графіків планово-попереджувального ремонту оснащення електроустановок;

Провести вимірювання протидії заземлюючих пристроїв оснащення, ізоляції електроустановок, апаратів, електромережі компанії з оформленням документів у строки та норми по ТЕП і ПТБ;

Негайно доповідати про всі недоліки основним інженеру і сприймати невідкладних заходів щодо їх усунення.

Оснащення з точки зору здатності появи небезпечних причин, розрізнення шкідливих виробничих речовин, який показав, що умови праці, в яких, знаходяться трудівники, не постійно підходять нормативним, але в цілому по підприємству певного впливу на самопочуття і працездатність робітника не дають.

У підсумку впровадження постарілих технологій, ветхість технологічного оснащення, удосконалення умов праці працюючих може бути лише при здійсненні їхньої реконструкції та впровадження новітніх, націлених на трудівника засобів праці.

Багато роботодавців байдужо відносяться до власних повинностей, а зокрема гарантувати здорові та нешкідливі умови праці на кожному робочому місці, дотримувати запити з охорони праці.

Сформований стан справ з постачанням здорових і безпечних умов праці ще багато в чому пов'язане з тим, що республіканські міністерства і відомства, а ще місцеві органи влади ще мало багато впливають на укладення даних тезисів, йде процес скорочення служб охорони праці.

На галузевому та регіональному рівнях не передбачено сплачення витрат на охорону праці, а розрізнення коштів на ці цілі роботодавцями йде в незначущих розмірах за залишковим принципом.

Однією з обставин такого розташування є наявна система пільг і компенсацій за роботу у несприятливих умовах праці, яка економічно не зацікавлює роботодавця в їх удосконаленні. Необхідний розмір капітальних вкладень в докорінне вдосконалення критерій праці набагато перевершує ті незначущі доплати, оплачувані працюючим за вбивчі.

В сучасних умовах господарювання потрібно непридатний і невідкладне поліпшення всієї нормативно-правової бази з наданою проблемі.

**ВИСНОВОК**

Актуальність обраної нами теми доведена, а саме:

в сучасному соціально-економічному просторі потрібно застосовувати всі здібності для побудови дієвої системи всередині організації. У цьому спрямованості потрібна служба психологів, які зуміють перетворити мінуси хоч якій ситуації в плюси. У наданому випадку єдність колективу може починати причиною підвищення продуктивності та загальної ефективності діловитості організації.

Згуртованість є важливою соціологічною рисою колективу. За власною суті вона подібна економічній характеристиці його виробничої діловитості - продуктивності праці. Крім цього члени згуртованого колективу, як верховодили, не квапляться його залишати, тобто зменшується мікротекучесть робочої сили.

За власною напрямку єдність колективу може існувати позитивної (багатофункціональною, тобто спрямовану на цілі і завдання його трудящий діловитості і негативною (дисфункціональних), спрямовану на придбання цілей, що суперечать публічним цілям, цілям виробничої діловитості.

Дослідженню особливостей психологічного клімату приділяли інтерес такі вітчизняні експерти: Свінецкій А.Л., Паригін Б.А., Платонов К.К., Мясищев В.Н., Андрєєва Г.М. Близьким до даного підходу бачити свідомість згуртованості як ціннісно-орієнтаційної цілісності групи, запропоноване А. В. Петровський і В. В. Шпалінськім (1978 р.), під яким розуміється схожість, збіг відносин членів групи до головних цінностей, пов'язаних із загальною діловитістю. Також цією проблемою займалися такі вчені, як А.І. Донцов, А.Л. Журавльов, Д. Морено, А.А. Гусалінова, В.А. Богданов і В.Е. Семенов, Р.С. Як, А.Н. Леонтьєв т.д.

Ключовим моментом у розробці згуртованого колективу є відбір людей на базі збігу їх життєвих цінностей порівняно професійної діяльності і високоморальних якостей людяного буття.

Ми змогли довести актуальність проблематики згуртованості колективу, завдяки:

Об'єкту вивчення - єдність і соціально-психологічний клімат у колективі,

Предмету - асоціація згуртованості з соціально-психологічним кліматом у колективі.

А також головною причиною доказу актуальності є поставлена мета, яка полягає в виявленні зв'язку згуртованості з соціально-психологічним кліматом з підтримкою способу математичної статистики

Для того, щоб здійснити поставлену мету, ми виконали наступні завдання:

. Проаналізували загальну проблематику згуртованості колективу в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників і думка соціально-психологічного клімату колективу.

. Визначили головні характеристики згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі.

. Провели емпіричне вивчення головних характеристик.

. Виявили зв'язок згуртованості з соціально-психологічним кліматом з підтримкою способу математичної статистики.

Теоретична значимість проведеної роботи полягає в систематизації наукових поглядів в сфері впливу згуртованості колективу на соціально-психологічний клімату в колективі.

Практична значимість - це розробка рад для керуючих з організації згуртованого колективу.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія. - М.: Педагогіка, 1980. - С.85.

. Альошина Ю.Е. Спецпрактикум з соціальної психології: опитування, сімейне, індивідуальне консультування. - М.: Изд-во Московського унта, 1989,-89с.

. Анікєєва Н.В. Психологічний клімат у колективі. - М.: Педагогіка, 1989.-246с.

. Бурлачук Л.Ф., Савченко О.П. Психодіагностика (психодиагностический інструментарій та його застосування в умовах соціальних служб). - К., 1995

. Берн Е. Ігри, в які грають люди. Люди, які грають в ігри. -М.: Прогрес, 1988.-400с.

. Бойко В.В., Ковальов А.Г., Панферов В.Н. Соціально-психологічний клімат колективу й особистість. - М: Думка, 1983.-207с. Бурлачук Л., Морозов С. Словник-довідник по психологічній діагностиці. -К.: Освіта, 1989.-С.58-73.

. Бондаренко А.Ф. Психологічна допомога: теорія і практика: (Навчальний посібник для студентів старших курсів психологічних факультетів, відділень університетів К.: Укртехпрес, 1997.-216с.

8. Веснін, В. Р. Основи менеджменту <http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83> / В. Р. Веснін. - Вид. 2-е доп. і випр. - М.: ООО «Т. Д. «Элит - 2000», 2002. - 560 с.

. Винославська О.В., Бреусенко-Кузнєцов О.А., Зливков В.Л., Апішева А.Ш., Васильєва О.С. Психологія <http://psyhologiya.org.ua/psyhologiya.html>. Навчальний посібник / К.: Фірма "ІНКОС", 2005.- 351 c.

. Виханский О.С. Менеджмент <http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>: підручник <http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA> / О.С. Виханский, А.І. Наумов. - Вид. 4-е доп. і перераб. - М.: Экономистъ, 2005. - 670 с.

. Гільбух Ю.З., Киричук О.В. Шкільний клас: як пізнаваті ї віховуваті Його душу. - Київ: Міжвід. наук.-практ. центр «Психодіагностика й діференційоване навчання», 1994. - 208 с.

. Деркач А.А. Робоча книга практичного психолога. Технологія ефективної професійної діяльності. - М.: Червона площа, 1996.-400с.

. Донцов А.І. Проблеми групової згуртованості. - М.: Думка, 1979.-С60.

. Дружинін В.В., контр Д.В., контр М.В. Введення в теорію конфлікту. -М.: Наука. 1989.-С.65-67.

.Емельянов Ю.М. Активне соціально-психологічне навчання. - Л.: Ізд-во Ленінградського ун-ту, 1985. - 168с.

. Жуков Ю.М. Проблеми вимірювання точності міжособистісного сприйняття / / Вісник Моск. Ун-ту. Сер. Психологія, 1978, № 1, С.26-29.

. Журавльов А.Л. діагностика міжгрупових відносин в умовах зміни форм власності / / Психологічний журнал. 1992. № 4. С.67-69.

. Задорожнюк І.Є., КітовА.І., Малахов С.В. Економічна психологія виходить на нові рубежі / / Психологічний журнал. 1993. № 2.С. 137-139.

. Казанцев А.К. Основи менеджмента: Учб. посібник. - М.: ИНФРА-М, 2005.

. Калачова Л.Л. Соціологія. Економіка праці. Навчальний посібник для студентів / Л.Л.Калачева. - Новосибірськ: НГТУ, 2005. - 556 с.

.Каменська В.Г. Соціально-психологічні основи управлінської діяльності. - СПб.: СПЕУ, 2005

. Коломінській Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навчальний посібник. -К.: МАУП. / О. 76с.

. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. - К.: КНЕУ, 2005.

. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Кондор. - 2006.

. Кузьмін Е.С., Волкв І.П., Ємельянов Ю.М. Керівник і колектив. -Л.: Лениздат, 1974.-167с.

. Кузьмін Е.С., Волков І.П., Свєнціцький А.Л. Соціально-психологічні методи регулювання взаємовідносин у трудовому колективі / / Проблеми розробки планів соціального розвитку на промислових підприємствах / Під общ. ред. В.В. Блінова. -Л.: Наука, 1967.-С.60-73.

. Кукосян О.Г. Професійні особливості першого враження // Питання психології пізнання людьми один одного в спілкуванні / отв. ред. О.Г. Кукосян. - Краснодар: КГУ, 1978.-С.118-135.

. Кутаєв П.М. Психологія управління. - Єкатеринбург: УНЮА, 2005.

. Кутузова Є. Оцінка соціально-психологічного клімату колективу підприємства. // Економічна психологія. - 2005. - № 4. - С. 31-34.

. Лебедєв О.Н. Соціально-психологічні проблеми формування колективу виробничо-комерційної фірми // Психологічний журнал - 1994. - № 5.-С.22-29.

. Методологія і методи соціальної психології / Під ред. Е.В. Шороховой. -М.: Наука, 1977.-246с.

. Методики соціально-психологічної діагностики особистості в групі, - М., 1990 р.

. Мясищев В.М. Соціальна психологія та психологія відносин. - Проблеми суспільної психології. - М., 1995.-С. 146-147.

. Організаційна поведінка. Підручник для ВНЗ. / Под ред. Латфулліна Г.Р., Громової О.М. - СПб: Изд-во Питер, 2006. - 432 с.

.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2005.

. Панкратов В.М. Психотехнология управління людьми: Практичний посібник. - М.: Лік, 2005

. Петровський А.В. Про деякі феномени міжособистісних взаємин у колективі // Методологія і методи соціальної психології / Отв.ред. Е.В. Шорохова. - М.: Наука, 1977.-с.136-147.

. Паригін Б.Д. Соціально-психологічний клімат у колективі Л.: ЛДУ, 1981, С. 11.

. Пічуін К.Л. Психологія колективу як об'єкту управління. // Психологія бізнесу. - № 10. - С. 8-14

. Платонов К.К. Про формування психологічного клімату в колективі. - Середнє спец. Образів. 1977. - № 2.-С.45.

. Попов Ю.Н., Шевчук А.В. Введення в соціологію праці та зайнятості. Учеб. посібник / Ю.Н.Попов, А.В. Шевчук. - М.: Справа, 2005. - 200 с.

. Поршнєв А.Г. Менеджмент: теорія та практика. - М.: ФБК-ПРЕС, 2005.

. Пугачев В.П. Керівництво організацією персоналу: підручник/ В.П. Пугачев. - М.: Вид-воАспект-Пресс,2008

. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. - Тернопіль: Карт-бланш, 2005.

. Резник С.Д., Ігошина І.А., Кухарев К.М. Управління персоналом: Навчальний посібник. - М.: Инфра-М, 2006.

. Розанова В.А. Психологія управлінської діяльності. - М.: Гермес, 2006.

. Румянцева З.П. Менеджмент організації /З.П. Румянцева З.П, Н.АСаломатин. - М.: Вид-во Інфа-М, 2008

. Русаков Г.М. Психологія менеджменту. - СПб.: ЦСЕЛ, 2005.

. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом: Підручник для вузів. - Ростов-на-Дону: Фенікс, 2005.

. Старобинский Э.Е., «Як управляти коллективом», М., 2005 р.

. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. - Тернопіль: Астон, 2005.

. Тереньтьев В.К. Істини управління: погляд на основі менеджменту. - М.: МНЕУ, 2005.

. Технології роботи організаційних психологів Навчальний посібник / К.: Фірма «ІНКОС», 2005.- 366 c.

. Управління персоналом / О.И. Мерченко (та інших.); під ред. О.І.Марченко. - М.: Вид-воОсь-89, 2006.

. Управління персоналом організації: Підручник / Під ред. А.Я. Кибанова. - 2-ге вид., перераб. ідоп. - М.: Вид-во ИНФРА-М, 2001.

. Шикун А.Ф., Філінова І.М. Управлінська психологія. - М.: Знаніє, 2006.

. Шипунов В.Г. Основи управлінської діяльності: учб. посібник / В.Г. Шипунов, О.Н.Кишкель. - М.: Вид-во Фахівець, 2003.

. Шевніна Г.В. Розвиток управління мікроекономічної системою підприємства на основі поведінкового підходу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Саратов: ВДУ, 2006. - 26 с.

. Шеметов П.В. Менеджмент: управління організаційними системами:учеб. посібник/П.В. Шеметов, Л.Є. Чередникова, С.В. Пєтухова.- 2-геизд.стер.- М.: Вид-во Омега-Л,2008

. Шепель В.М. Управлінська психологія. - М.: Економіка, 1984.-246с.

. Шмуратов А.Г. «Конфлікт и згода». - К; Чернівці, 1995 рік.

**ДОДАТОК 1**

**Задоволеність працею**



**ДОДАТОК 2**

Таблиця 1 - Результати тестування першої фірми

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ис П. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. | 2,25 | -2 | -4 | -3 | -1 | -5,75 | -2,25 | -3 | -1,75 | -4,25 | -3,25 | -1,25 | 0 | -0,5 |
| 2. | 3,25 | -2 | -4,75 | -2,5 | -1 | -3,75 | -2,75 | -1 | -2 | -4,75 | -2,25 | -2 | 0 | -0,75 |
| 3. | -1 | -2,25 | -1 | -2,5 | -4,5 | -5,5 | -3,25 | -1,25 | -4,25 | -5,25 | -4,5 | -1,25 | -0,75 | -2,75 |
| 4. | -0,75 | -3,25 | -1,5 | -3 | -3,75 | -6 | -1,75 | -0,75 | -3,25 | -4,75 | -3 | -1,25 | 0,25 | -3,5 |
| 5. | -3,75 | -2,5 | -5,75 | -5,25 | -4,5 | -4,5 | -5,25 | -3,25 | -4,5 | -6 | -2,5 | -3 | -1,75 | -4,5 |
| 6. | 0,5 | -3,25 | -1,5 | -3 | 0,25 | -6,25 | -1,25 | -1 | -3,75 | -5 | -3,75 | -1 | 0,25 | -1,5 |
| 7. | -2,5 | -3,5 | -5,75 | -5,25 | -5 | -4,5 | -5,25 | -5,75 | -5 | -5,25 | -3 | -1,5 | -2,25 | -2 |
| 8. | 1 | -2 | -2,25 | -3 | -4,5 | -5,25 | -3 | -0,5 | -3,5 | -5 | -3,75 | -0,5 | -0,25 | -3,5 |
| 9. | -1,5 | -2,5 | -5,75 | -5,25 | -5 | -4,75 | -6,5 | -2,75 | -4,75 | -3,5 | -1,75 | -1,25 | -2 | -2,5 |
| 10. | -0,75 | -2,5 | -3,25 | -3,75 | -6,25 | -4,25 | -5,5 | -2,25 | -4 | -5,75 | -1,25 | -0,25 | -1,25 | -4,25 |
| 11. | 0,75 | -2,5 | -1,5 | -3 | -4,25 | -6,25 | -2 | -0,75 | -3,75 | -5,25 | -3,5 | -0,75 | 0,5 | -2,25 |
| 12. | -1,75 | -2,25 | -3,5 | -4 | 0,25 | -6 | -4,25 | -1,75 | -5 | -3,25 | -5 | -2,25 | -1,5 | -1 |
| 13. | -0,75 | -1 | -1,5 | -3,25 | -4 | -6 | -2,25 | -1,25 | -4,5 | -5,25 | -4 | -1 | 0,25 | -2,5 |
| 14. | -1,75 | -3 | -2,25 | -3,5 | -3 | -5,75 | -5 | -2,75 | -3,25 | -5,25 | -2 | -1,25 | -1 | -1,75 |
| 15. | 1 | -3,25 | -1 | -3,25 | -4 | -6 | -1,75 | -0,75 | -3,75 | -5 | -3,75 | -1 | 0,25 | -2,5 |

**ДОДАТОК 3**

Таблиця 2 - Результати тестування другої фірми

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № ис П. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1. | 1,5 | -0,5 | 0,25 | 0,5 | 0 | -1,75 | -1 | 1 | -0,25 | -1,75 | -0,75 | -2,75 | 0,5 | 1,25 |
| 2. | 1 | -0,25 | -1 | 1 | -1,5 | -1,75 | -0,75 | -1 | -0,5 | -1 | -2,5 | -1,75 | -0,25 | -1 |
| 3. | 0 | 1,75 | -0,25 | 0,5 | -1,25 | -1,75 | 0,5 | 0,25 | -0,5 | -1 | -2 | -3,25 | 0,5 | 0 |
| 4. | 1,25 | 1,75 | -2,25 | -1 | -1,25 | 0 | 1,25 | 1 | -1,5 | 0 | 0,5 | 0,25 | 0 | 1,25 |
| 5. | 2,75 | 0,25 | 0,5 | 0,5 | -0,25 | -1,75 | 0,75 | 1 | -0,25 | -0,75 | 0 | -3 | 1,5 | 0,25 |
| 6. | 0 | -0,5 | -0,25 | 0,25 | -0,5 | -1,75 | -1,75 | 0,5 | -2 | 0,5 | -2,5 | -2 | 0,5 | 0 |
| 7. | 2 | -0,5 | -0,25 | -0,75 | -2,25 | -1,25 | -1 | -0,25 | -0,75 | -1,75 | -1,25 | -1 | -0,25 | -0,75 |
| 8. | 1 | -0,75 | -0,75 | -0,75 | -1,75 | -2,25 | -2 | 0,5 | -1,75 | -,25 | -1 | -0,75 | 0 | 0,25 |
| 9. | -2,25 | -0,75 | -1 | 0 | -2,5 | -1,75 | 0,25 | -0,25 | -0,25 | -2 | -2 | -1,75 | -0,5 | -1,75 |
| 10. | -0,25 | -0,25 | -0,25 | -0,25 | -2,5 | -1,5 | -0,5 | -0,25 | -0,5 | -1,75 | -3 | -2,25 | -0,25 | 0 |
| 11. | 2,25 | 0 | 0 | -0,25 | -1,75 | -2,5 | -0,75 | 1,75 | -1,25 | -2 | -2 | -1,75 | 0,25 | -0,25 |
| 12. | 3,25 | 0 | 0,75 | 0 | 0 | -2,75 | 2,75 | 1,25 | 0 | -2 | 0 | -3,75 | 1,75 | 0 |
| 13. | 1 | -0,75 | -0,25 | 0 | -0,75 | -1,75 | 0 | -2 | -1,25 | -0,75 | -1 | -0,5 | 0 | 0,75 |
| 14. | 3 | 0 | 0,5 | 0,75 | 0 | -1,75 | 1,75 | 1 | 0,25 | -1,75 | -0,25 | -3,5 | 1,75 | 1,25 |
| 15. | 3,5 | -0,25 | -0,25 | 1 | 0,25 | -1,75 | -0,75 | -0,75 | -0,5 | -0,75 | -1,5 | -2,5 | 1,5 | 1 |

**ДОДАТОК 4**

Таблиця 3 - Таблиця первинних результатів

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показник | | Середня (М) у працівників 1-й фірми | Станд. відхилення. (δ) | Середня(М) у працівників 2-й фірми | Станд. відхилення. (δ) |
| 1. | Відношення до організації |  | 14,80 | 7,76 | 45,13 | 18,47 |
| 2. | Задовільність роботою |  | 38,07 | 4,61 | 23,33 | 4,70 |
| 3. | Направленість на себе | Мет НЛ | 32,40 | 3,36 | 24,67 | 3,40 |
| 4. | Направленість на взаємодію |  | 26,60 | 3,11 | 29,73 | 3,26 |
| 5. | Направленість на задавання |  | 31,00 | 2,67 | 35,60 | 3,83 |
| 6. | Директивний стиль керівництва | Ст Кер. | 1,60 | 0,63 | 2,47 | 0,92 |
| 7. | Колегіальний стиль керівництва |  | 2,07 | 1,16 | 3,27 | 1,28 |
| 8. | Попустительский стиль керівництва |  | 2,53 | 1,13 | 0,13 | 0,35 |
| 9. | Характеристика психологічного клімату у групі |  | -2,67 | 6,39 | 19,73 | 6,48 |
| 10. | Потреба в творчій цікавій роботі | Задовільн. | -0,38 | 1,84 | 1,33 | 1,55 |
| 11. | Потреба в сприятливих умовах праці |  | -2,517 | 0,658 | -0,05 | 0,79 |
| 12. | Потреба в теплих та довірливих стосунків в колективі. |  | -3,02 | 1,80 | -0,30 | 0,63 |
| 13. | Потреба в признанні, в особистому авторитеті |  | -3,57 | 0,96 | 0,10 | 0,63 |
| 14. | Потреба у власному розвитку |  | -3,35 | 2,013 | -1,07 | 0,96 |
| 15. | Потреба в особистому матеріальному та соціальному забезпеченні | працею по Снеткову | -5,37 | 0,81 | -1,73 | 0,61 |
| 16. | Потреба. в принципі вимоги. взаємин в колективі |  | -3,47 | 1,68 | -0,08 | 1,31 |
| 17. | Потреба в індивідуальному розвитку всіх членів колективу |  | -1,92 | 1,41 | 0,25 | 1,00 |
| 18. | Потреба в активній життєвій позиції всіх членів колективу |  | -3,80 | 0,97 | -0,73 | 0,67 |
| 19. | Потреба в хорошій організації праці |  | -4,90 | 0,74 | -1,10 | 0,85 |
| 20. | Потреба. в виробниц. успіхах всього колективу |  | -3,15 | 1,05 | -1,28 | 1,05 |
| 21. | Утилітарна потреба. |  | -1,30 | 0,69 | -2,02 | 1,16 |
| 22. | Потреба в суспільному признанні особистого вкладу та важливості раб. колективу взагалі |  | -0,62 | 0,94 | 0,47 | 0,78 |
| 23. | Потреба в спілкуванні як по «вертикалі», так и по «горизонталі» |  | -2,38 | 1,20 | 0,15 | 0,88 |