

давателя, формировать умения задавать вопросы напарнику, контролировать его, соблюдать алгоритм взаимодействия, быть требовательным [3].

Несмотря на то что проведение коллективных учебных занятий требует от преподавателя дополнительного времени на подготовку соответствующего организационного и методического обеспечения, внедрение интерактивных форм обучения существенно повысит познавательную активность обучающихся и эффективность учебного процесса в целом.

#### **Список использованных источников**

1. *Мкртчян, М. А.* Методики коллективных учебных занятий / М. А. Мкртчян // Справочник заместителя директора школы. – 2010. – № 12. – С. 50–63.
2. *Мужикова, А. В.* Интерактивное обучение математике в вузе / А. В. Мужикова // Вестн. Сыктывкарского ун-та. – 2015. – № 1 (20). – С. 74–90.
3. *Шамова, Т. И.* Управление образовательными системами : учеб. пособие / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – М. : Академия, 2002. – 384 с.

УДК 331

**Н. В. Кушнир**

*Белорусский государственный медицинский колледж, Минск, Беларусь, bsmc.opc@tut.by*

### **ТРЕНИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

*Статья посвящена проблеме влияния межличностных отношений в коллективе на трудовой процесс и кадровую стабильность. Автор предлагает тренинговую программу, направленную на совершенствование социально-психологического климата в трудовом коллективе, как метод при ограниченных возможностях использования административных и экономических факторов.*

**Ключевые слова:** *социально-психологический климат, коллектив, тренинговая программа*

**N. Kushnir**

*Belarusian State Medical College, Minsk, Belarus, bsmc.opc@tut.by*

### **TRAINING AS AN EFFECTIVE WAY TO IMPROVE THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE LABOR COLLECTIVE**

*The article is devoted to the problem of the influence of interpersonal relations in the team on the labor process and personnel stability. The author offers a training program aimed at improving the socio-psychological climate in the labor collective, as a method in case of limited possibilities of using administrative and economic factors.*

**Keywords:** *socio-psychological climate, collective, training program*

Социально-психологический климат служит интегральной характеристикой, отражающей уровень взаимоотношений и степень удовлетворенности членов группы разнообразными факторами функционирования коллектива, служб и отделов организации. От него зависит эффективность работы всей организации и благополучие коллективной деятельности.

Здоровый социально-психологический климат способствует высокой эффективности труда, т. к. содействует благоприятному эмоциональному состоянию коллектива, предотвращает зарождение конфликтных ситуаций, следовательно, является весомым производственным фактором и исполняет важную функцию в системе управления персоналом.

Работа по совершенствованию социально-психологического климата может проводиться по ряду направлений в зависимости от отрицательно воздействующих факторов макро- и микросреды. Так, А. П. Егоршин разделяет методы управленческих воздействий на персонал на административные, экономические, социологические и психологические [1, с. 550–607].

Л. Г. Почебут и В. А. Чикер предлагают использовать для совершенствования климата совокупность организационных и социально-психологических методов [5, с. 137–138].

Согласно О. А. Новаковской, процедуру по урегулированию социально-психологического климата коллектива необходимо осуществлять в три этапа. Первый этап включает в себя исследование ключевых социально-психологических качеств сотрудников: стиль руководства, влияние, социально-психологическое положение персонала, демографический состав коллектива, социально-профессиональные данные, положение социально-психологического климата. На втором этапе происходит обучение руководителей принципам культуры руководства. На третьем этапе предлагается проведение для руководителя социально-психологического тренинга, исправление его позиций по результатам исследования в ситуации различий между данными позициями и реальными социально-психологическими характеристиками определенных сторон внутри коллективных межличностных отношений (социально-психологический климат коллектива, классификация лидерства, статус и влияние руководителя, стиль руководства и др). При этом необходимо одновременно обучать всех сотрудников коллектива основам социально-психологической культуры организации по следующим положениям: деловой этикет, производственная этика, самореализация личности, базис социально-психологических взаимоотношений в коллективе [7].

При ограниченных возможностях использования административных и экономических методов в бюджетных организациях, особенно в учреждениях образования, социально-психологические методы выходят на первый план. При этом они являются особо тонким инструментом влияния на коллективы и личность человека. С некоторого времени специалисты в области психологии используют методы для формирования благоприятного социально-психологического климата, основанные на свойствах глубинных психических механизмов. К ним относятся: арт-терапия, телесная психотерапия, группы «тренинга умений» [2, с. 91–95].

Так, на базе государственного учреждения дошкольного образования г. Минска нами была опробована тренинговая программа по совершенствованию социально-психологического климата, которая показала свою эффективность по различным критериям (вовлеченность, направленность, сплоченность, референтность и др.).

В результате исследования организационно-экономических характеристик учреждения была установлена основная кадровая проблема: старение коллектива, отсутствие притока и закрепления молодых специалистов. Исходя из ограниченных возможностей омоложения коллектива из-за экономических факторов, желаемой целью тренинга являлось повышение стабильности существующего трудового коллектива и улучшение его характеристик.

Для реализации путей по совершенствованию социально-психологического климата предварительно проводится исследование и оценивается существующий климат коллектива, чтобы узнать его слабые и сильные стороны, и лишь затем применять активные действия по укреплению положительных и искоренению отрицательных факторов влияния. Для этого

мы выбрали метод анонимного анкетирования с закрытыми вопросами. В содержание анкеты были включены следующие психодиагностические методики:

1. «Оценка лояльности персонала» Л. С. Морозовой [4].
2. «Оценка вовлеченности (через диагностику открытого мышления)» [6].
3. «Диагностика психологического климата в малой производственной группе» В. В. Шпагинского и Э. Г. Шелест [8].
4. «Интегральная удовлетворенность трудом» А. В. Батаршева [8].
5. «Интегральная самооценка уровня развития группы как коллектива» Л. Г. Почебута [8].

С учетом анализа выявленных с помощью анкетирования особенностей коллектива нами был разработан и проведен тренинг, направленный на коррекцию межличностных отношений через повышение уровня сплоченности в коллективе, формирование и тренировку навыков взаимодействия в группе.

Преимущество тренинга состоит в возможности увеличить уровень насыщенности и надежности зарождаемых преобразований в группе за сравнительно короткий срок, т. к. максимально задействует ресурсы всех участников. Благодаря групповому характеру работы ощутимо повышается вероятность формирования качеств личности, обязательных для работы в команде и совершенствование степени техники общения.

Программа тренинга была рассчитана на 6 встреч, продолжительность каждой 1,5–2 ч.

В задачи первой встречи входило информирование участников работы о целях, задачах, правилах поведения на тренинговых занятиях и в согласовании групповых целей с индивидуальными целями каждого члена группы. Кроме того, на первой встрече рассматривалась важность взаимодействия и взаимопонимания в процессе выполнения служебных задач, упражнения были направлены на развитие чувствительности к вербальным и невербальным средствам общения.

Вторая встреча посвящалась развитию и отработке навыков активного слушания, знакомству и закреплению на практике принципов и правил обратной связи.

Целью третьей встречи являлось дальнейшее сплочение группы; развитие способности принимать личностные особенности окружающих людей, понимать мотивы их поведения и уметь опираться на сильные стороны коллег; формирование умений конструктивного разрешения конфликтных ситуаций в процессе общения, выработка групповых способов эффективного взаимодействия в сложных ситуациях.

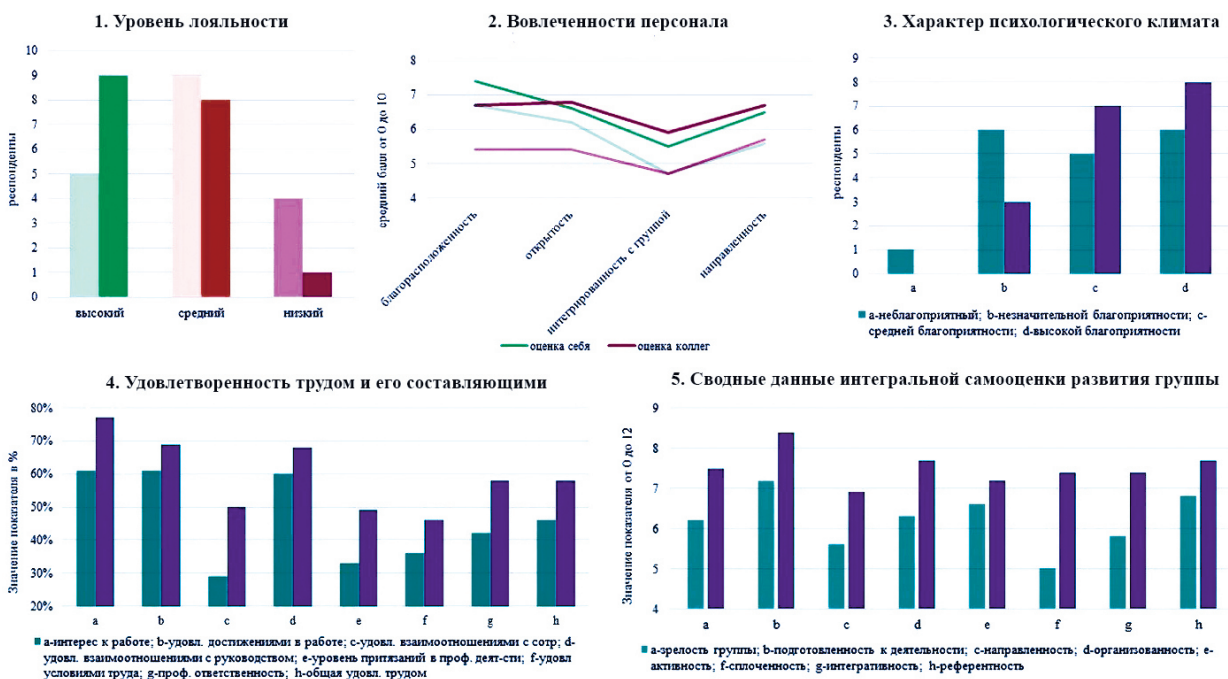
Четвертая встреча была направлена на развитие способности участников формировать представление о том, как они выглядят в глазах других людей, включенных в конкретную ситуацию. Наличие у человека адекватного «Я» образа – важное условие эффективного взаимодействия, т. к. обеспечивает гибкость поведения.

На пятой встрече участникам предоставили возможность побывать в роли коллег, усилить процессы идентификации, совершенствовать коммуникативную компетентность, формировать и развивать навыки сотрудничества в общении и разрешении конфликтов с помощью техник психодрамы. Психодрама – метод психотерапии, разработанный Я. Морено. Классическая психодрама представляет собой терапевтический групповой процесс, в котором используется инструмент драматической импровизации для изучения внутреннего мира человека, развития творческого потенциала человека и расширения возможностей адекватного поведения и взаимодействия с людьми. Цель психодрамы – диагностика и коррекция неадекватных состояний и эмоциональных реакций, их устранение, отработка социальной перцепции, углубление самопознания. Психодрама помогает клиенту раскрыть глубинные эмоции в гораздо более яркой и действенной форме, чем это позволяют сделать другие

методы, основанные на словесном описании переживания. Психодраматическое разыгрывание ролей изменяет поведение клиента, его отношение, установки, способы эмоционального реагирования. Психодрама способствует преодолению защитных позиций у клиента, усиливает эмоциональную вовлеченность, помогает изучению собственных проблем, достижению катарсиса и инсайта [3].

Шестая (завершающая) встреча была посвящена «обратной связи», закреплению приобретенных знаний, умений и навыков, подведению общих итогов тренинговой работы и предварительной оценке эффективности тренинговой программы. На встрече проводилось дальнейшее сплочение участников тренинга, создание духа команды, диагностика предпочитаемых моделей поведения, развитие психологической сензитивности, формирование практических умений и навыков делового общения.

Оценка эффективности тренинговой программы проходила путем сравнительного анализа с повторным анкетированием. После проведения тренинга уровень лояльности сотрудников вырос в 1,3 раза. Так, высокий уровень вовлеченности зафиксирован у 50 % испытуемых, а низкий – у 5 %. Результаты отражены на первом графике рисунка.



Результаты диагностики, полученные на формирующем этапе эксперимента

Как можно видеть на втором графике, произошли положительные изменения по всем критериям вовлеченности персонала.

Общая удовлетворенность трудом респондентов выросла на 27 %, при этом удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами – в 1,7 раза.

Уровень интегральной самооценки развития группы вырос на 20 %, пятый график. Такой уровень показателя характеризует группу как достаточно зрелую, способную выполнять производственные задания. Отдельные критерии интегральной самооценки развития группы («направленность», «организованность группы», «сплоченность», «референтность») так же в среднем выросли на 20 %.

Общий средний балл диагностики психологического климата в малой производственной группе вырос на 11 % (третий график). Оценка климата персоналом как благоприятный увеличилась в 1,3 раза.

На практике участники тренинга стали более открытыми и откровенными со своими коллегами, исчезла застенчивость и элементы замкнутости в общении с другими. Программа тренинга способствовала повышению мотивации на достижение результатов в профессиональной деятельности, росту уверенности в своих силах и возможностях участников. Тренинговые занятия позволили строить отношения в коллективе на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности.

Согласно расчетам, результаты исследования по *T*-критерию Вилкоксона для парных выборок являются статистически значимыми. Таким образом, тренинг является эффективным методом в работе с персоналом, что и было подтверждено в вышеприведенном практическом исследовании.

### **Список использованных источников**

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом : учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса, 2003. – 720 с.
2. *Кишкель, Е. Н.* Управленческая психология : учебник / Е. Н. Кишкель. – М. : Высш. шк., 2002. – 269 с.
3. *Морено, Д. Л.* Психодрама = Psychodrama / Д. Л. Морено ; пер. с англ. Г. Пимочкиной, Е. Рачковой. – М. : Апрель пресс : ЭКСМО-пресс, 2001. – 521 с.
4. *Морозова, Л. С.* Лояльность персонала в индустрии гостеприимства и способы ее повышения [Электронный ресурс] / Л. С. Морозова, А. А. Поправкина, Д. Ж. Чернова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – Режим доступа: [http://electronic-journal.rguts.ru/templates/Default/images/electronic\\_journal/number52/8.doc](http://electronic-journal.rguts.ru/templates/Default/images/electronic_journal/number52/8.doc). – Дата доступа: 06.02.2020.
5. *Почебут, Л. Г.* Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чиркер. – СПб. : Речь, 2002. – 296 с.
6. *Свергун, О.* Вовлеченность персонала: ценное преимущество / О. Свергун // Справ. по упр. персоналом. – 2012. – № 8. – С. 59–64.
7. Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях : учеб. пособие / О. А. Новаковская [и др.] ; под ред. О. А. Новаковской. – Улан-Удэ : Изд-во Вост.-Сиб. гос. технол. ун-та, 2007. – 312 с.
8. *Фетискин, Н. П.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учеб. пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 488 с.

УДК 378.096

**И. А. Леднёва**

*Белорусский государственный экономический университет,  
Минск, Беларусь, smartlab@bseu.by*

## **СОЗДАНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ЛАБОРАТОРИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА**

*Рассмотрена значимость отраслевых лабораторий для реализации модели «Университет 3.0» и представлены основные направления функционирования отраслевой лаборатории антимонополь-*