

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»
Институт повышения квалификации и переподготовки
Факультет управления и профессионального развития педагогов
Кафедра менеджмента и образовательных технологий

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ
КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

Допустить к защите
в Государственной
экзаменационной комиссии
Заведующий кафедрой
менеджмента и
образовательных технологий
_____ Ю.Н.Кислякова
_____ 2017

Результаты системы Антиплагиат
Заимствования 39.92%
Цитирования 0.13%
Оригинальность 59.95%

Дипломная работа
Слушателя второго года обучения
Группы МО-161
Переподготовки 1-09 01 72
«Менеджмент учреждений
дошкольного, общего среднего
образования, дополнительного
образования детей и молодёжи»
заочной формы
получения образования
Ленько Вероники Леонидовны
Научный руководитель:
Маковчик А.В.
кандидат педагогических наук,
доцент
Защищена _____ 2017
С оценкой ____ (_____)

Минск, 2017

Аннотация

В дипломной работе раскрывается сущность понятия процесса управления социально-психологическим климатом коллектива. Обосновываются критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом.

В данном исследовании разрабатывается и апробируется методика управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования, которая в своей совокупности отражает выявленные ранее критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива.

Abstract

In the thesis, the essence of the concept of the management of the socio-psychological climate of the collective is revealed. The criteria for assessing the effectiveness of managing the socio-psychological climate are substantiated.

In this study, a methodology for managing the socio-psychological climate of a pre-school educational institution is developed and tested, which in its totality reflects the criteria for assessing the effectiveness of managing the socio-psychological climate of the community.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИР

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ КОЛЛЕКТИВА УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ | 6 |
| 1.1. Сущность и содержание процесса управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования | 6 |
| 1.2. Критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования | 14 |
| ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ | 22 |
| 2.1. Методика управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования | 22 |
| 2.2. Апробация разработанной методики управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования (на примере ГУО «Ясли – сад № 226 г.Минска») | 24 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 40 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 42 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 45 |

ВВЕДЕНИЕ

Любой коллектив – это система. Он обладает определенными свойствами, которые не присущи его элементам, то есть индивидам. Поведение коллектива действительно сильно отличается от поведения человека и поэтому создает свои сложности.

Коллектив для менеджера – это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удастся четко распределить должностные обязанности между сотрудниками.

Трудовые коллективы являются основной ячейкой экономической и политической системы. Объединение людей в трудовые коллективы позволяет им эффективнее включаться в систему общественного производства. С одной стороны, коллектив – это один из процессов управления социальной системой, с другой стороны – это один из видов социальной системы. Критерием, отличающим коллектив от других видов социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих профессиональную деятельность каждого человека.

В последнее десятилетие в связи с переходом к рыночной экономике в нашей стране, как и во всем мире, во внутриорганизационном управлении персоналом произошли серьезные структурные и технологические изменения, которые обусловили повышение гибкости в управлении, рост конкуренции. Процессы децентрализации и приватизации, в свою очередь, привели к изменению функций управления персоналом, рассмотрению его как самого важного фактора производства – человеческого, интеллектуального. В структуре составляющих человеческого фактора важное место принадлежит социально-психологическому климату коллектива, стилю работы руководителей, рациональному регулированию взаимодействий и взаимоотношений членов коллектива с целью повышения эффективности их труда, обеспечения высокой его привлекательности.

Взаимодействие членов трудового коллектива, характер их взаимоотношений, настроение, доминирующее в нем во многом определяют успешность их совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда. С учетом всего этого необходимо уделять внимание созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что и объясняет актуальность темы исследования.

Социально-психологический климат, соответствующий моральным нормам, является одним из важнейших факторов оптимизации общественной деятельности каждого отдельного работника и любого коллектива. Благоприятный социально-психологический климат является непременным условием повышения производительности труда, удовлетворенности членов коллектива своей работой. Нравственный, положительно действующий на состояние членов коллектива социально-психологический климат не

возникает сам собой. Он является не простым следствием принятых к сведению красивых модных изречений, усилий отдельных руководителей, а итогом целенаправленной систематической воспитательной работы с участниками коллектива, осуществления планомерных мероприятий, направленных на организацию взаимоотношений между руководителем и подчиненными, между отдельными работниками. Поэтому формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе – постоянная практическая задача руководителей любого ранга.

Социально-психологический климат трудового коллектива может выступать в качестве фактора эффективности различных общественных явлений и процессов, служит показателем их состояния и изменения под воздействием социального и научно-технического прогресса, что подтверждает актуальность изучения данной темы в условиях формирования рыночных отношений. Знание социально-психологической теории и практики дает возможность эффективно руководить людьми, осуществлять индивидуальный подход, помогает выбрать правильный стиль взаимоотношений руководителей и подчиненных.

Каждому менеджеру ввиду того, что он работает в сфере человеческих взаимоотношений, необходимо овладеть методами (приемами и правилами) формирования и поддержания социально-психологического климата коллектива, получить конкретное представление о примирительных процедурах, позволяющих привести к согласию участников трудовых споров, имущественных тяжб, других социальных конфликтов. Важно быть готовым к характеристике и оценке соответствующего поведения, созданию и поддержанию в отношениях между людьми высокой культуры общения, взаимопонимания и сотрудничества, функционального и социального партнерства. При этом главное, конечно, в том, чтобы научиться не только распознавать конфликты, предвидеть их последствия, но и управлять ими, четко представляя задачи и функции такого управления. При этом, безусловно, выделяется роль менеджера в формировании социально-психологического климата, его интеллектуальные, волевые и эмоциональные качества, которые требуются для профилактики и разрешения конфликтов.

Актуальность исследования формирования и поддержания социально-психологического климата коллектива учреждения дошкольного образования обусловлена не только желанием руководителя повысить собственный профессиональный уровень, но и, как правило, стремлением создать спокойную рабочую атмосферу в коллективе учреждения с тем, чтобы усилия работников не распылялись на решение конфликтных ситуаций, а всецело были направлены на достижение целей, повышение эффективности ее работы.

В силу вышеизложенного тема данной работы весьма актуальна и требует детального изучения не только в общем, но и в каждом отдельном случае.

Объект – социально-психологический климат коллектива учреждения дошкольного образования.

Предмет – процесс управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования.

Цель – теоретически обосновать, разработать и апробировать методику управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательное решение следующих задач:

1. Раскрыть сущность и содержание процесса управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования;

2. Обосновать критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования;

3. Разработать методику управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования;

4. Апробировать разработанную методику управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования на базе ГУО «Ясли – сад № 226 г. Минска».

При выполнении данной работы были использованы методы сравнительного анализа, синтеза, теоретический анализ психолого-педагогической литературы, наблюдение, анкетирование, тестирование, педагогический эксперимент, метод наблюдения и опроса.

Теоретическую основу данной работы составили научные труды таких известных ученых-педагогов и психологов, как А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинский, К. Д. Ушинский, А. Г. Ананьев, В. В. Давыдов, Л. В. Занков, А. В. Запорожец, А. Н. Леонтьев, Н. Н. Подьяков и др.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ КОЛЛЕКТИВА УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Сущность и содержание процесса управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования

Коллектив – группа людей, работающих в одной организации, деятельность которых направлена на достижение целей этой организации. Под трудовым коллективом понимается объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность [32, с.264]. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, назначенного или избранного собственником имущества.

Любой коллектив – это система. Он обладает определенными свойствами, которые не присущи его элементам, т. е. индивидам. Поведение коллектива действительно сильно отличается от поведения человека и поэтому создает свои сложности [9, с.69].

Коллектив для менеджера – это главная опора, поэтому рациональная организация работы коллектива является его актуальной задачей. Коллективная работа незаменима там, где по тем или иным причинам не удастся четко распределить должностные обязанности между сотрудниками.

Все члены коллектива должны работать как одна слаженная команда. Однако, как мы увидим далее, имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей.

Феномен социально-психологического климата давно привлек внимание социологов и психологов. В 20-30-ые годы, в период становления советской социальной психологии, перед исследователями возникла задача – раскрыть роль социальных условий факторов в жизнедеятельности отдельных людей, групп, коллективов и общества в целом. Термин «социально-психологический климат» в это время еще отсутствовал. Считается, что в советской социальной психологии термин «психологический климат» один из первых употребил Н.С. Мансуров. Исследуя личностные факторы повышения производительности труда, он обратил внимание на то, что возникает социально-психологическая проблема организации хорошего «психологического климата в коллективе» [1, с. 35].

В зарубежной литературе первым, кто раскрыл содержание психологического климата, стал В. М. Шепель. Он определил данное понятие как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, которая возникает на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из 3 составляющих:

1. Первая – это социальный климат, который определяется осознанием общих целей и задач организации;
2. Вторая – моральный климат, определяющийся принятыми моральными ценностями организации;
3. Третья – психологический климат, т.е. неофициальные отношения, которые складываются между работниками [1, с. 17].

В исследованиях отечественных социальных психологов (К. К. Платонова, А. А. Русалиновой, В. М. Шепеля, Б. Д. Парыгина, А. Н. Щербань и др.) наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата. Но все они сходятся во мнении, что феномен социально-психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Социально-психологический климата как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата.

При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся следующие: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала. Задавая вопросы анкетированым, исследователь выясняет круг проблем организации.

Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата, формирование и совершенствование которого требует от менеджеров и психологов в фирмах понимания эмоционального состояния людей, настроения, отношений друг с другом.

В литературе наряду с термином «социально-психологический климат» используется и ряд других терминов: «морально-психологический климат», «эмоциональный климат», «моральный климат», «духовная атмосфера», «психологический настрой», «товарищеская обстановка» и др. С конца 80-х годов в литературе наиболее устоявшимся стал термин «социально-психологический климат».

В многочисленных и разнообразных определениях этого феномена сохраняется указание на базовую характеристику коллектива – межличностные отношения. Социально-психологический климат коллектива можно изучать, опираясь на различные подходы: с одной стороны, климат

можно рассматривать, как систему показателей неудовлетворенности отношениями в организации, с другой стороны, как систему показателей, связанных с отношениями, заработной платой, условиями труда или как средний показатель настроения группы (методика цветописи) и др. [3, с.110].

В научно литературе насчитывается несколько десятков различных определений социально-психологического климата, некоторые из них представим в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1. – Определения термина «социально-психологический климат коллектива»

| <i>Автор</i> | <i>Определение термина «социально-психологический климат»</i> |
|---|--|
| В. М. Шепель (1969) | ...эмоциональная окраска психологических связей... |
| Г. А. Моченов, М. Н. Ночевник (1970) | ...эмоционально-психологический настрой... |
| Е. С. Кузьмин А. А. Русалинова (1977) | ...эмоционально-динамический настрой... |
| Л. И. Уманский (1977) | ...мера конфликтности, эмоциональной удовлетворенности... |
| Г. М. Андреева (1980) | ...целостное состояние... эмоциональный настрой группы... |
| В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов | ...система отношений членов коллектива... |
| Ю. Л. Неймер (1989) | ...внутренне состояние какой-либо общности... |
| Д. П. Кайдалов | ...поле морального напряжения в коллективе, определяемое характером неформальных (товарищеских) отношений... |
| К. К. Платонов | климат, который относится к массовым явлениям и создается общественным настроением |
| Б. Д. Парыгин | климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы его проявления во всей деятельности людей |
| В. Б. Ольшанский | или психологическая атмосфера – это больше метафорические, чем строго научные выражения, очень удачно отражающие сущность проблемы. Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно расцвести, человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть |

| |
|----------------------|
| в другом [11, с.45]. |
|----------------------|

На социально-психологический климат коллектива оказывает влияние 2 группы факторов: внешние и внутренние. Как показывает практика найти фактор, связанный с деятельностью коллектива, который бы не оказывал на него влияния практически невозможно. Однако для эффективного управления социально-психологическим климатом необходимо точно определить, в какой степени какой фактор оказывает большее влияние на климат.

Внешние факторы связаны с объективными условиями подразделяются на:

1. Макросреда – общественно-экономическая формация, материально-техническая база общества, совершенство общественных отношений. Факторы макросреды, оказывающие воздействие на социально-психологический климат коллектива, включают следующие параметры:

– Форма собственности – определяет базовое взаимодействие между государством, собственником, руководителем и работником.

– Экономико-правовая база развития коллектива (к данной группе факторов относятся условия налогового, трудового законодательства).

– Социальные нормы (ролевые предписания), которые регулируют взаимоотношения и деятельность профессионально-квалификационных групп различного уровня.

2. Микросреда – надсистемные факторы (деятельность вышестоящих коллективов и должностных лиц), горизонтальные факторы (влияние предприятий и учреждений одного уровня управления и хозяйствования) и под системные (состояние правопорядка, население и т.п.).

Факторы микросреды условий труда работника, оказывающие значительное влияние на социально-психологический климат в трудовом коллективе, включают:

– Реальные условия труда на предприятиях (система материального и морального стимулирования, условия работы в конкретном подразделении, характер межличностного отношения).

– Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы в целом (соблюдение традиций, деловая этика, культура формального и неформального общения, взаимопомощь и взаимовыручка в коллективе).

Внутренние факторы подразделяются на:

1. Предметно-вещные (обеспеченность коллектива необходимыми материально-техническими средствами, задолженность определенных организационных структур, определения полномочий коллектива и его должностных лиц);

2. Социально-психологические (наличие неформальных связей, состояние межличностных отношений, стиль руководства, уровень

психологической совместимости, наличие факторов стресса, возраст и пол членов коллектива и др.).

К внутренним факторам организации обычно относят: качественный состав коллектива, отношение его членов к труду, организацию управленческой деятельности, стиль руководства руководителей, межличностные отношения, личное отношение каждого сотрудника к профессиональной деятельности, условия труда и быта.

Одним из важнейших внутренних факторов, влияющих на социально-психологический климата коллектива, является совместимость его членов, под которой понимается наиболее благоприятное сочетание свойств характера работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг к другу.

Принято выделять три вида совместимости членов коллектива:

1. Физиологическая совместимость характеризуется, прежде всего, соответствием членов коллектива друг другу и выполняемой работе, их физических данных, силы, ловкости, роста, выносливости и т.д., что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручения отдельных видов работ. В основе физиологической совместимости лежат особенности анализаторских систем, а также свойства темперамента. Этот вид совместимости предполагает взаимоотношение людей в ходе их совместной работы, при которой чувствительность в пределах той или иной анализаторной системы оказывается решающей. Для примера можно привести ситуацию, когда слепой и глухой пытаются объединить свои усилия и собрать урожай. Предпринятая попытка не принесет положительного результата, так как эти люди физиологически несовместимы, что приводит к низкой эффективности их трудовых усилий.

2. Социальная совместимость выражается в совпадении интересов, взглядов, убеждений в сходстве социальных установок и целей. Стремление к одним и тем же моральным, этическим ценностям, общее мировоззрение сближает и сплачивает работников.

3. Психологическая совместимость предполагает оптимальное сочетание личных психологических свойств и определяется соответствием членов коллектива друг другу по характеру, темпераменту, эмоционально-волевым качествам, что ведет к более полному взаимопониманию. В этом случае необязательно сходство характеров, способностей, но обязательно их гармонии. Как свидетельствует жизненная практика, контакты налаживаются быстрее и оказываются прочнее у людей с чертами характера, дополняющими друг друга: один – задиристый, решительный, другой – спокойный, рассудительный, неторопливый. Это не означает, что в любых случаях люди с противоположными чертами характера являются психологически совместимыми. Совместимость возможна и при сходных темпераментах, но вероятность распада общности в этом случае большая.

После некоторых исследований, пришли к выводу, что существует следующие виды психологической совместимости между различными типами темперамента.

– Холерик лучше всего уживается с флегматиком, потому что второй терпеливо переносит эмоциональные вспышки первого, и кроме этого импонирует ему своей серьезностью, надежностью и ответственностью.

– Меланхолик лучше всего чувствует себя с сангвиником: иррациональные переключения второго его не только не раздражают, а, наоборот, обеспечивают новыми интересными впечатлениями и отвлекают от грустных мыслей.

– Хуже всего уживаются меланхолики с холериками. Холерическая прямолинейность больно ранит чувствительность меланхоликов, а немотивированные меланхолические перепады настроения выводят из себя неуравновешенного холерика. Получается замкнутый круг взаимных раздражений.

– Флегматик плохо уживается с сангвиником: в силу своей рациональной инертности флегматик никак не поспевает за динамичным и оживленным сангвиником; с другой стороны, динамизм сангвиника в глазах флегматика выглядит как поспешность, поверхностность, необязательность. Взаимные претензии друг к другу могут незамедлительно проявиться.

– Кроме крайних позиций взаимодействия темпераментов есть и промежуточные. Частично совместимы, например, холерики с сангвиниками. Напряженность может возникнуть, в частности, из-за того, что оба экстраверты и поэтому в одинаковой степени стремятся лидировать, но она может быть снята за счет того, что сангвиник, как гибкий тип, просто сумеет уйти в сторону от назревающего конфликта.

– Флегматик частично совместим с меланхоликом. В таком союзе неизбежно будет присутствовать сочувствие и уважение к внутреннему миру другого человека, но в то же время нарастать отчужденность из-за недостатка инициативности. И в первом, и во втором случаях необходимо подстраиваться друг под друга, причем это должны делать обе стороны в равной мере.

Если же встречаются два одинаковых типа темпераментов, то для этих видов совместимости характерен широкий разброс показателей совместимости. Легче всего совмещаются два сангвиника, так как представители этих темпераментов не заклиниваются на разногласиях. На втором месте по уживчивости – терпеливые флегматики, на третьем – чувствительные меланхолики, и труднее всего приходится двум холерикам, потому что оба активны и не могут управлять своими эмоциями. Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов – к отрицательному эмоциональному состоянию и даже конфликтам, что приводит к снижению производительности труда в коллективе [16, с. 59].

Анализ внутренних факторов, оказывающих воздействие на социально-психологический климат, дает интегральную характеристику психологического состояния всех взаимоотношений, возникающих в трудовых коллективах, а также позволяет проанализировать удовлетворенность членов коллективов социальными (общественными), групповыми (коллективными) и личностными факторами условий трудовой деятельности в определенной организации.

Формальная организация – это система социальных отношений, определяемых предписаниями, инструкциями, распоряжениями и нормативами предприятий. Она строится на признании руководителями идеального поведения членов организаций. Формальная организация или структура необходима для того, чтобы учреждение вообще могло функционировать. Определяется формальная структура тем, каковы основные задачи данного предприятия. Для реализации этих задач и складывается технически обусловленное положение групп людей, определяются их служебные обязанности.

Формальная структура – это система ролей и функций, которые выполняют люди по отношению к основным задачам организации, В развитии этой структуры велика роль власти, полномочий, которыми наделяются организации. Ее основные элементы:

- разделение труда (система горизонтальной специализации);
- субординация должностей по вертикали;
- система коммуникаций [27, с.268].

Кроме них в организациях существуют неформальные коллективы – спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они оказываются как бы вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации, т.е. имеют иерархию и лидеров.

Лидеры неформальных организаций добиваются власти и применяют средства воздействия к членам группы так же, как и лидеры формальных организаций. Различие заключается в том, что лидеры формальных организаций имеют поддержку в виде делегированных им полномочий и действуют в рамках отведенной им конкретной функциональной области. Опорой неформальных лидеров является признание их группами. В своих действиях они делают ставку на людей и их взаимоотношения. Неформальный лидер выполняет две основные функции: помощь группе в достижении целей и поддержку ее существования, социальное взаимодействие. Иногда эти функции выполняют разные люди – два лидера.

В неформальных организациях также имеются правила или нормы поведения, но неписанные. Они подкрепляются системой поощрений и

санкций. Однако если формальная организация, ее структура и тип строятся руководством сознательно, по заранее продуманному плану, то структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Процесс создания коллектива весьма длительный. Западные специалисты этот процесс делят на 5 ступеней:

- на первой люди объединяются неосознанно, стихийно реагируя на какие-либо события аварийного характера;
- на второй ступени бывают обычно более осознанные эмоции;
- на третьей ступени неформальный коллектив уже организованно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-то внешней постоянной опасностью;
- на четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное, например, утвердиться в конкурентной борьбе, принадлежать к престижному клубу и т.д.;
- на пятой ступени люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, решить которые можно только коллективно.

Уровень сплоченности коллектива зависит от стадии его зрелости.

Существует несколько причин вступления людей в неформальные организации:

- 1) потребность в чувстве принадлежности к данной организации;
- 2) помощь, которую получают работники от неформальных организаций и которую они не получают от менеджеров;
- 3) защита работников, например соблюдение требований условий труда. Причем защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда руководителю не доверяют;
- 4) потребность людей в общении. Люди хотят знать, что вокруг них происходит, Однако во многих формальных организациях их недостаточно информируют. Более того, руководители подчас намеренно скрывают информацию от своих сотрудников;
- 5) взаимные симпатии людей. Они часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому симпатизируют.

Неформальные организации могут создавать проблемы снижение эффективности деятельности предприятия, распространение ложных слухов и сопротивление прогрессивным переменам и др. В то же время, если групповые нормы превосходят официально установленные, неформальные организации могут приносить пользу (преданность предприятию, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда). Чтобы справиться с потенциальными проблемами и использовать выгоды от неформальных организаций, менеджеры должны признавать их, работать с ними, учитывать их решения, прислушиваться к мнению их лидеров и членов, привлекать неформальные организации к принятию решений и

пресекать слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Кроме того, в организации деятельности менеджера сказывается соотношение формальной и неформальной структур, так как ему приходится выполнять много задач и функций, осуществление которых непосредственно зависит от того, каково соответствие формальных установок и тех действий и их результатов, которые в конечном итоге проявляются.

В последнее время большое признание получает идея обеспечения соответствия формальной и неформальной структур, гармонизации их взаимодействия. Можно часто наблюдать, неформальные связи членов организации соответствуют формальному плану организации. Взаимодействие формальной и неформальной структур не является обязательно каким-то случайным отклонением. Оно постоянно имеет место. Это необходимо принимать в расчет менеджерам, прилагать усилия в целях использования взаимодействия двух структур в интересах дела [24, с.270].

Таким образом, социально-психологический климат можно определить как преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, который проявляется в отношениях работников друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентаций.

Существует две группы факторов, влияющих на социально-психологический климат: внешние (виды политической и экономической системы, законодательство страны и др.) и внутренние (состав коллектива, отношение работников к труду, формальное и неформальное общение персонала совместимость его членов, стиль управления руководителей, условия труда и т.д.). Наиболее важные внутренние факторы социально-психологического климата – совместимость членов коллектива, вид стиля управления условия труда работников.

1.2 Критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования

Взаимосвязь между эффективностью учреждения и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителя. Поэтому так важно знание важнейших составляющих социально-психологического климата, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный социально-психологический климат – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;

- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива [35].

В укрупненном виде выделяют два вида социально-психологического климата исходя из эффективности управления: благоприятного (положительного) или неблагоприятного (отрицательного).

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. [35].

Отрицательный социально-психологический климат ухудшает экономические показатели работы группы, разобщает людей, ведет к распаду коллектива, не всегда может компенсировать даже очень хорошо оплачиваемую работу.

Благоприятный (здоровый) социально-психологический климат, как правило, тесно связан с высоким уровнем организационной культуры, которая зависит от следующих основополагающих параметров:

- персонал;
- уровень нацеленности на результат;
- инициатива;
- конструктивная коммуникация;
- ориентация на потребителя;
- простая организационная структура;
- поддержка руководством ценностей коллективов;
- формальная структура;
- неформальная организационная структура;
- стремление к совершенству.

Дадим каждому параметру краткую характеристику:

1. Персонал – основной ресурс организации. Уровень развития, квалификации и профессионализма сотрудников организации определяет ее статус на рынке и конкурентоспособность. Поэтому руководство организации должно постоянно инвестировать денежные средства и время в совершенствование и развитие своего персонала.

2. Нацеленность на действие, на результат. Для повышения корпоративной культуры, а, следовательно, и улучшения социально-

психологического климата организация стремится принимать конструктивные решения и успешно мобилизует коллектив на их реализацию. По итогам деятельности не ищут виноватого, а пытаются совместными усилиями проанализировать причины произошедшей неудачи и найти пути решения проблемы.

3. Ориентация на потребителя позволяет организации завоевать положительный имидж у клиентов, тем самым повысить желание работников работать именно в ней и добиваться целей вместе.

4. Конструктивная коммуникация как внутри организации, так и с внешними партнерами делает деятельность персонала интересной и увлекательной.

5. Инициативность, самостоятельность, творчество являются ведущими принципами в совместной деятельности сотрудников. Люди, реализующие эти принципы, добиваются успеха в организации и стимулируют остальных сотрудников к проявлению таких же качеств. В свою очередь сама организация также становится конкурентоспособнее.

6. Поддержка руководителем ценностей коллектива означает, что руководители не стремятся выделиться в коллективе, а проявляют собственную вовлеченность в отношении членов коллектива, внедряют партнерские отношения, формируют благоприятный социально-психологический климат.

7. Простая организационная структура предполагает, что в организации минимизирован уровень бюрократии, существует оправданное штатное расписание, четко прописаны все должностные обязанности каждого сотрудника и сфера его обязанностей. Работники могут самостоятельно принимать решения и нести за них ответственности, не скованы многочисленными инструкциями.

8. Формальная структура – характер официальных организационных связей между членами коллектива. Данный параметр характеризует возможность членов коллектива общаться друг с другом, обмениваться обязанностями на официальном уровне. Исследования показали, что отсутствие общения сотрудников организации во время работы, а также монотонность и однообразие их действий негативно влияет на психологическое состояние, а значит и на их эффективность труда [12, с. 22].

9. Неформальная структура – на корпоративную культуру оказывает влияние товарищеские контакты, которые могут быть у членов трудового коллектива после работы. Желание работников встречаться, общаться и вместе проводить время после работы сплачивает коллектив, положительно влияет на его социально-психологический климат и в целом на корпоративную культуру организации [20, с. 34].

10. Стремление к совершенству предполагает, что, и сотрудники, и руководство организации стремятся выполнять свою работу наилучшим

образом, качественно и подходит к решению любых задач творчески и с энтузиазмом.

Все охарактеризованные показатели являются основой корпоративной культуры организации, высокий уровень которой позволяет формировать благоприятный социально-психологический климат коллективов.

Эффективность управления социально-психологическим климатом может проявляться такими критериями оценки: уровень сплоченности сотрудников, уровень конфликтности, уровень самооценки, самочувствие и настроение. Рассмотрим все эти критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом подробнее:

1. Одним из критериев оценки является *уровень сплоченности работников* (сработанность между членами коллектива в совместной деятельности, согласие). Сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений. Она характеризуется взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью сотрудников как командой, так и совместной деятельностью в целом. Сработанность – это результат взаимодействия конкретных людей в конкретной деятельности [18, с.76]. Уровень сработанности свидетельствует о рациональном распределении труда между членами коллектива соответственно технологической цепочке процесса производства. Согласие – взаимное принятие мнений, поддержку позиций других членов коллектива по отношению к общим объектам взаимодействия, наличие единых способов взаимодействия и целей деятельности. Согласие служит ярким показателем благоприятного состояния социально-психологического климата и является предпосылкой сплоченности людей.

2. Вторым критерием оценки эффективности социально-психологического климата в коллективе является *уровень конфликтности* в коллективе. Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположными интересами, мнениями, характерами, позициями, взглядами и целями, различными представлениями о способе их достижения.

3. Одним из критериев оценки является *уровень самооценка*. Человек может понять собственную ценность, если его дела обретают общественную значимость, ценность для людей, с которыми он общается, трудится и живет. Его самооценка вырастает на основе тех отношений, которые складываются у него с окружающими людьми. Через взаимоотношения он осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка – это нравственная оценка личностью своих собственных поступков, действий, моральных качеств, убеждений, мотивов.

4. К критериям оценки эффективности управления социально-психологическим климатом также следует отнести *самочувствие и настроение* работников. Самочувствие представляет собой ощущение физиологической и психологической комфортности внутреннего состояния человека. Настроение – это сравнительно продолжительные, устойчивые

психические состояния умеренной или слабой интенсивности, проявляющиеся в качестве положительного или отрицательного эмоционального фона психической жизни индивида. Настроение является одной из наиболее значительных сил, побуждающих людей к деятельности, способных влиять на поведение других членов коллектива. Психологическое самочувствие и настроение работников характеризует социально-психологический климат в коллективе [10, с.67].

Успех деятельности коллективов во многом определяется стилем работы их руководителей. Современные исследования социальной психологии в трудовом коллективе в качестве важнейшего фактора, оказывающего влияние на климат в трудовом коллективе, определяют управленческую деятельность руководителя. Именно руководитель является представителем своего коллектива перед коллегами и персоналом более высокого звена, именно он доносит до коллектива все задания и поручения, поступающие от руководителей, поэтому то, как руководитель управляет своими подчиненными во многом определяет состояние социально-психологического климата трудового коллектива.

Словом «стиль» (от греч. «*stylos*» – палочка, стержень) древние греки обозначали заостренный стерженек для писания на восковых дощечках, но вскоре оно совпало с понятием «почерк». Расширение понятия стиля основано на том, что через письмо в каждом начертании текста от руки через почерк («стиль») проявлялась неповторимая своеобразная индивидуальность пишущего [14, с. 78].

Под стилем руководства понимаются совокупность типичных и относительно устойчивых способов и приемов работы руководителя, индивидуальный почерк управления, система его поведения, взаимоотношения с подчиненными в процессе осуществления управленческих функций. В стиле работы руководителя выражается его деловитость, компетентность, активность и целеустремленность в достижении поставленных целей, принципиальность и требовательность, справедливость и чуткость в обращении с членами коллектива. Таким образом, стиль руководства проявляется в том, как руководитель стимулирует в своих подчиненных инициативность, порождает в них творческий подход к выполнению их функциональных обязанностей, а также в том, как руководитель осуществляет контроль за результатами деятельности работников. Из этого следует, что выбранный руководителем стиль руководства оказывает прямое влияние на эффективность деятельность работников, а также на социально-психологический климат в трудовом коллективе. Поведение руководителя можно анализировать на 3 уровнях:

– руководитель и его подчиненные (на этом уровне рассматривается воздействие руководителей на работу работников, нижестоящих по должности);

– руководитель и лица равного уровня, коллеги (в данном случае анализируются взаимоотношения между руководителями различных структурных подразделений организации);

– руководитель и те, кому он подчиняется (изучение взаимодействия между руководителями различного уровня).

Следует отметить, что стиль руководства тесно взаимосвязан с методом управления. Под методами руководства понимают совокупность приемов управления, используемых руководителем для выполнения своих функций (приказ, убеждение, обсуждение, поощрение, наказание, материальное стимулирование и т.д.), а под стилем – упорядоченное применение методов, определяемое личными качествами руководителя. Если метод руководства есть совокупность приемов и средств целенаправленного воздействия, вытекающая из самой природы конкретного вида производства и складывающихся в нем социальных отношений, то стиль руководства связывается с субъективно-личностными формами реализации того или иного метода или их совокупности. Исходя из этого, стиль руководства можно определить, как устойчивую совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых он реализует тот или иной метод руководства. Метод и стиль руководства тесно связаны между собой и влияют друг на друга в различных отношениях. К сожалению, многие руководители белорусских предприятий и учреждений на практике недооценивают стиль руководства. В стиле заложен колоссальный потенциал, способный преодолеть, казалось бы, непреодолимые препятствия и привести систему к неожиданно высоким конечным результатам [12, с. 46].

На процесс формирования у руководителей стиля управления оказывают влияние две группы факторов:

– объективные факторы – факторы, которые не зависят от руководителя. К ним относятся: специфика сферы конкретной деятельности, особенности решаемых задач; единые требования, предъявляемые к руководителям; социально-психологические черты (возраст, пол, квалификация, профессия, интересы, потребности и пр.); уровень иерархии управления; этапы развития коллектива; способы и приемы управления, используемые вышестоящими руководителями. Указанные факторы предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя предприятия производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приемы общения, и тем самым и стиль работы.

– субъективные факторы – факторы, которые зависят от личности, темперамента и характера руководителя. Это личностные и деловые качества, знание и навыки управленческой деятельности, манера поведения, уровень квалификации, присущие руководителю нравственные ценности, способность быть не только формальным, но и неформальным лидером, вести за собой коллектив, вдохновлять его и создавать атмосферу, в которой члены коллектива будут стремиться наилучшим образом выполнять свои

функциональные обязанности. Субъективные факторы оказывают существенное воздействие на характер и форму применения различных методов управления коллективом, что проявляется в стиле руководства.

Следовательно, в стиле управления следует различать, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, свойственные данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Если объективная составляющая стиля определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности, то его субъективные моменты обуславливаются чертами личности руководителя, прежде всего спецификой его психического склада ума. Наличие объективных факторов формирования стиля руководства подтверждает то, что он в значительной степени зависит от особенностей системы, в которой зарождается.

Таким образом, наиболее существенное воздействие на стиль руководства оказывают следующие факторы [21, с. 33]:

1. специфика системы, в которой работают руководители (вид политической и экономической системы общества, законодательство страны др.);
2. окружающая производственная среда – технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т.п.;
3. темперамент, характера руководителя, уровень его квалификации, профессионализм и другие его личные качества;
4. особенности коллектива, которым руководит руководитель (уровень развития, квалификация, зрелость коллектива).

Различные комбинации этих факторов приводят к формированию разнообразных видов стилей управления, которые в современных условиях руководитель должен динамично совершенствовать, подстраиваясь к изменяющейся реальности. Стили руководства стали объектом исследования с момента зарождения менеджмента как науки. Однако только с 1930 года их начинают изучать на систематической основе. Типы руководителей и соответствующие им стили руководства впервые исследовал немецкий психолог Курт Левин. Ему принадлежат и названия основных типов [14, с. 28].

Для создания работоспособного, организованного коллектива с нормальным морально-психологическим климатом следует проводить социологические, психологические и иные исследования. Так, при формировании коллектива и исследовании межличностных отношений рекомендуется составлять социоматрицы (таблица 1.2.) и социограммы.

Таблица 1.2. – Социоматрица для группы из 5 человек [27, с.265]

| № n/n | Кто выбирает | Кого выбирает | | | | | Сделанные выборы | | Всего |
|-------|--------------|---------------|---|---|---|---|------------------|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | + | - | |
| 1 | А | х | - | - | + | - | 1 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 2 | В | + | х | - | + | - | 2 | 2 | 4 |
| 3 | С | - | + | х | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | Д | + | 0 | 0 | х | + | 2 | 0 | 2 |
| 5 | Е | - | + | - | + | х | 2 | 2 | 4 |
| Полученные выборы | + | 2 | 2 | 0 | 3 | 1 | | | |
| | - | 2 | 1 | 3 | 0 | 2 | | | |
| Всего | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 8 | 8 | 16 |

Такая социоматрица позволяет выяснить отношение членов группы друг к другу, установить сплоченность группы, выявить лидера, установить социометрический статус и эмоциональную экспансивность членов группы.

Далее с помощью определенных вопросов следует проводить социально-психологическое исследование.

Например, всем членам коллектива (анонимно) задать вопрос: «С кем вы хотели бы продолжать работу?».

Для составления социограммы прежде всего устанавливаются символика, например:

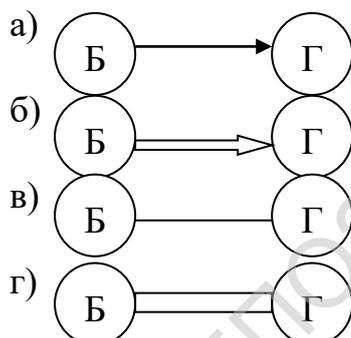


Рисунок 1.1. – Символика в социограмме

- а) Положительный выбор Б по отношению к Г;
- б) Отрицательный выбор Г по отношению к Б;
- в) Взаимная положительная связь;
- г) Взаимная отрицательная связь.

Ответы членов данного коллектива, используя введенную символика, следует оформить графически в виде социограмм [27, с.266] (рисунок 1.2.).

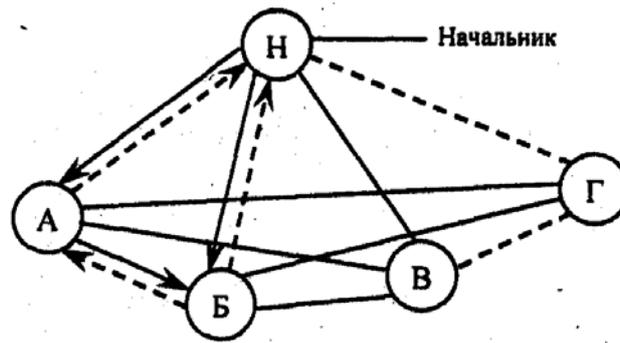


Рисунок 1.2. – Результаты ответа на вопрос «С кем бы вы хотели продолжать работу?»

Из рисунка 1.2. видно, что формальным начальником является «Н», а неформальным лидером – «Б».

Таким образом, критериями оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования могут выступать: уровень сплоченности сотрудников; уровень конфликтности в коллективе; уровень самооценка; самочувствие и настроение сотрудников.

Подводя итог, следует отметить, что одним из наиболее важных внутренних факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе является стиль руководства. Стиль управления – это определенная комбинация методов управления руководителя, которая формируется под воздействием объективных и субъективных факторов. Объективные факторы включают в себя состояние макросреды (уровень развития экономики в стране, законодательство) и микросреды (особенности производства предприятия), а субъективные – это социально-психологические характеристики руководителей (их характер, темперамент, гендер др.).

ГЛАВА 2

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1 Методика управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования

Методика управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования включает следующие компоненты:

1. Диагностический, включающий 3 методики, которые соответствуют выявленным ранее критериям оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива:

– Анкетирование, на основе анкеты С. И Самыгина, Л. Д. Столяренко.

Предложенное анкетирование диагностирует уровень сформированности коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития (тех свойств, которые «заложены» в опросном листе). Кроме этого, позволяет рассчитать среднегрупповую оценку социально-психологического климата в коллективе.

– Социометрическая матрица.

Данная методика применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. Анализ социоматрицы по каждому критерию дает достаточно наглядную картину взаимоотношений в группе.

– Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по А. Ф. Фидлеру.

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

2. Содержательно – операционный компонент, который включает в себя 2 тренинга:

– «Единство».

Таблица 2.1. – Программа тренинга «Единство»

| | |
|--------------------------------|---|
| Обоснование программы тренинга | Одна из проблем формирования коллектива - это проблема групповой сплоченности. Сплоченность раскрывает не только особенности межличностных отношений в коллективе, но и единство ценностных ориентаций, целей и мотивов совместной деятельности. В формировании благоприятного социально-психологического климата большую роль играют сотрудничество и взаимопомощь. Для формирования сплоченности коллектива важно учитывать индивидуальные и личностные особенности его членов. |
| Цель программы | Способствовать сплочению и оптимизации межличностных отношений в коллективе, и построению эффективного командного взаимодействия. |
| Объект | Педагогический коллектив. |
| Предмет | Сплоченность педагогического коллектива. |
| Временные рамки | 3 часа, перерыв 15 минут |
| Этапы программы | - I этап - ориентировочный (цель - создать благоприятные условия для работы группы, ознакомить участников с |

| | |
|-----------------------|---|
| | <p>основными принципами проводимой программы, принять правила работы, начать освоение активного стиля общения);</p> <p>- II этап - реконструктивный (цель - усиление сплоченности и взаимодействия участников программы, оптимизация психологической атмосферы, формирование навыков эффективного поведения, развитие умения ориентироваться в ситуациях общения);</p> <p>- III этап - закрепляющий (цель - закрепление новых форм переживаний, чувств по отношению к социуму, к самому себе, закрепляется уверенность в себе, приемы общения с окружающими).</p> |
| Пояснительная записка | <p>1) программа предназначена для педагогического коллектива;</p> <p>2) упражнения подобраны исходя из специфики цели и задач программы;</p> <p>3) программа предполагает проведение упражнений в течении 3 часов, с перерывом 15 минут</p> <p>4) программа предусматривает наличие ведущего</p> <p>5) для реализации цели и поставленных задач данной программы требуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> - психологическая просвещенность ведущего программы и умение наблюдать; - активное участие каждого педагога; |
| Конечная цель | <p>Программа оказывает положительное влияние на социально-психологический климат коллектива, позволяет освоить членам коллектива новые эффективные формы поведения в различных сложных, эмоционально насыщенных ситуациях, способствует формированию навыков построению эффективного командного взаимодействия.</p> |

Цель предложенного тренинга: развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу. Выполняя упражнения, участники тренинга познают причины и особенности своего поведения, научатся понимать других людей. Тренинг направлен мотивировать педагогов к самосовершенствованию, овладению знаниями, приемами, механизмами коммуникативной компетентности.

3. Рефлексивный компонент, который позволит оценить эффективность предложенных и проведенных мероприятий по управлению социально-психологическим климатом коллектива, а также определить дальнейшую работу по сохранению и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе.

2.2 Апробация разработанной методики управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования (на примере ГУО «Ясли-сад № 226 г. Минска»)

Исследование проводилось на базе ГУО «Ясли-сад № 226 г. Минска», в коллективе педагогических работников.

Возрастной состав членов коллектива: от 23 до 54 лет.

Образование: среднее специальное, высшее.

Администрация учреждения представлена следующими категориями работников:

- заведующий;
- заместитель заведующего по основной деятельности;
- заместитель заведующего по хозяйственной деятельности.

Педагогический состав: 15 человек.

Технический персонал: 14 человек.

Групп в дошкольном учреждении – 6.

Апробация разработанной методики проводилась в течение 2 месяцев

Опытно-экспериментальная работа включала 5 этапов:

1. Диагностический этап, который позволил выявить и изучить проблему;
2. Планирующий этап; на основе полученных результатов диагностики составляется план действий, определяется цель, задачи, персонал, который будет участвовать в эксперименте, происходит поиск средств, форм и методов дальнейшей работы по решению проблемы, коррекции состояния проблемы в учреждении образования;
3. Формирующий этап, на котором происходит апробация разработанной на планирующем этапе методики;
4. Контрольный этап, на котором происходит проверка эффективности предложенной методики управления социально-психологическим климатом коллектива, проводится повторная диагностика, сравниваются ее результаты с тем, что было выявлено на диагностическом этапе;

5. Рефлексивный этап, на котором происходит анализ полученных в результате эксперимента результатов, определяются наиболее эффективные методы, средства управления социально-психологическим климатом коллектива.

Уровень социально-психологического климата в коллективе на начальном этапе эксперимента определяем с помощью разработанных диагностических методик.

1. Анкетирование работников.

Анкетирование педагогических работников проводилось по методике, «Изучение психологического климата в трудовом коллективе» на основе анкеты С. И. Самыгина, Л.Д. Столяренко».

Респонденты должны были оценить, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в коллективе и выставить ту оценку, которая по их мнению соответствует реальности (приложение А).

Анализ результатов будем проводить с использованием таблицы 2.2., в которой представлены ответы всех работников организации. Каждому работнику был произвольно присвоен порядковый номер от 1 до 5.

Таблица 2.2. – Ответы респондентов ГУО «Ясли-сад № 226 г.Минска» на предложенную анкету

| № п/п | Оценка свойства психологического климата А | | | | | Оценка свойства психологического климата В | | | | |
|-------|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|
| | Порядковый номер сотрудника | | | | | Порядковый номер сотрудника | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 5 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 |
| 8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 10 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 11 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Сумма | 18 | 24 | 17 | 19 | 24 | 15 | 16 | 13 | 19 | 14 |

После того, как сотрудник учреждения заполнил полученные анкеты, необходимо провести математическую обработку данных. Количество опрошенных сотрудников о проявлении социально-психологического климата в коллективе составляет 5 человек. Прежде всего, исходя из полученных результатов, рассчитаем индивидуальную оценку социально-психологического климата в коллективе.

Из полученных результатов проведем личную оценку социально-психологического климата в коллективе:

$$\begin{aligned} C_1 &= A_1 - B_1 = 18 - 15 = 3; \\ C_2 &= A_2 - B_2 = 24 - 16 = 8; \\ C_3 &= A_3 - B_3 = 17 - 13 = 4; \\ C_4 &= A_4 - B_4 = 19 - 19 = 0; \\ C_5 &= A_5 - B_5 = 24 - 14 = 10. \end{aligned}$$

В целом можно сказать, что анализируемый социально-психологический климат в учреждении носит неустойчивый характер, так как индивидуальные оценки работников не превышают 25 баллов. Наибольшая оценка получилась у сотрудников с порядковыми номерами 2 и 3, в то время как у остальных сотрудников дошкольного учреждения оценка приближается к 0. Из этого можно сделать вывод, что в учреждении необходимо провести ряд мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива.

Кроме индивидуальной оценки можно проанализировать групповую оценку социально-психологического климата в коллективе. Данный показатель рассчитаем по формуле:

$$C_{\text{ср}} = \frac{\sum C_{\text{И}}}{M},$$

где $\sum C_{\text{И}}$ – сумма всех опрошенных;
 M – число всех опрошенных.

$$C_{\text{ср}} = \frac{\sum C_{\text{И}}}{M} = \frac{3 + 8 + 4 + 0 + 10}{5} = 5.$$

Итак, средняя оценка социально-психологического климата также невысока.

2. Социометрия.

С помощью социометрических тестов определяются диагностические показатели социометрического исследования.

Для соблюдения анонимности фамилии работников педагогического состава не разглашаются.

Принцип использования социометрического теста состоит в том, чтобы проставлять в клетках цифры, значение которых отражает, кого и в какую очередь выбрал тот или иной сотрудник для совместного выполнения какой-либо поставленной задачи. Например: К. в первую очередь выбрал П.; во вторую – Л.; в третью – Т.; в четвертую – М.; в пятую – З.

В социометрической таблице, представленной в приложении Б вертикально располагаются условные порядковые номера сотрудников, по горизонтали сверху таблицы наносятся порядковые номера сотрудников. В

клетках, в строке, напротив фамилий, ставится цифра, если данного работника выбирают для выполнения задания. По горизонтали сверху таблицы наносятся порядковые номера сотрудников. В клетках, в строке, напротив фамилий, ставятся цифры, показывающие, кого и в какую очередь выбрал сотрудник для выполнения сформулированного (условного) задания. Таким образом, заполняются все данные в таблице, после чего осуществляется подсчет выборов, полученных каждым сотрудником (по вертикальным столбцам), и записывается в соответствующую графу матрицы (таблица 2.3.).

Таблица 2.3. – Социометрическая матрица для оценки социально-психологического климата работников педагогического состава ГУО «Ясли – сад № 226 г.Минска»

| № n/n | Кого выбирают? | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|----------------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | x | | 1 | | 3 | | | 2 | | 5 | | 4 | | | |
| 2 | 3 | x | | 4 | | 2 | | | 5 | | | | | | 1 |
| 3 | 2 | 4 | x | | | 1 | | | 3 | | 5 | | | | |
| 4 | 2 | | | x | | 5 | | 3 | | | 1 | | 4 | | |
| 5 | 1 | | 2 | | x | 3 | | | | | 5 | | 4 | | |
| 6 | | | 3 | 2 | 5 | x | | | | | 1 | | 4 | | |
| 7 | 2 | | 4 | | | 1 | x | | 3 | | | | | | 5 |
| 8 | 2 | | | 3 | | 5 | | x | | 4 | 1 | | | | |
| 9 | | | 2 | 4 | | 5 | 3 | | x | | 1 | | | | |
| 10 | 2 | | 1 | | | 3 | | | | x | 4 | | | | 5 |
| 11 | | | 1 | 2 | 4 | | | | | 5 | x | | | 3 | |
| 12 | 3 | | | 1 | | 2 | | | | 5 | | x | | | 4 |
| 13 | | | 2 | | | 1 | | 4 | | 5 | | | x | | 3 |
| 14 | 1 | | 2 | 5 | | | | | | 4 | | | 3 | x | |
| 15 | 4 | 3 | | | | 2 | | 5 | | | 1 | | | | x |
| Сумма выборов | 10 | 2 | 9 | 7 | 3 | 11 | 1 | 4 | 3 | 6 | 8 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| Социометрический статус | 0,71 | 0,14 | 0,64 | 0,5 | 0,21 | 0,79 | 0,07 | 0,29 | 0,21 | 0,43 | 0,57 | 0,14 | 0,29 | 0,14 | 0,29 |

Статус сотрудника определяется путем подсчета полученных им выборов. Сотрудники могут быть отнесены в зависимости от этого к одной из четырех статусных категории: I – «звезды» (10 и более выборов), II – «предпочитаемые» (6-9 выборов); III – «принятые» (1-5 выборов); IV – «непринятые» (0 выборов). I и II статусные группы являются благоприятными, III и IV – неблагоприятными. Исходя из этого определяется, насколько благоприятен статус каждого сотрудника в трудовом коллективе. Иными словами, насколько сотрудник желанен в системе межличностных отношений, испытывают ли к нему другие сотрудники симпатию и доверие. В

результате можно определить эмоциональный климат трудового коллектива для каждого сотрудника: теплый, благоприятный или холодный, отчуждающий.

Социометрический статус работника показывает его место в психологической структуре трудового коллектива. Он определяется по следующей формуле:

$$St = \frac{\Sigma R}{N-1},$$

где ΣR – сумма выборов;

$N - 1$ – количество сотрудников, участвующих в опросе.

В проведении исследования приняло участие 15 работников педагогического состава ГУО «Ясли – сад № 226 г.Минска». Обработка результатов приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.4. – Обработка результатов социометрического исследования

| <i>Кого выбирают?</i> | <i>Число выборов</i> | <i>Социометрический статус</i> | <i>Статусная категория</i> |
|-----------------------|----------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 1 | 10 | 0,71 | «звезды» |
| 2 | 2 | 0,14 | «принятые» |
| 3 | 9 | 0,64 | «предпочитаемые» |
| 4 | 7 | 0,5 | «предпочитаемые» |
| 5 | 3 | 0,21 | «принятые» |
| 6 | 11 | 0,79 | «звезды» |
| 7 | 1 | 0,07 | «принятые» |
| 8 | 4 | 0,29 | «принятые» |
| 9 | 3 | 0,21 | «принятые» |
| 10 | 6 | 0,43 | «предпочитаемые» |
| 11 | 8 | 0,57 | «предпочитаемые» |
| 12 | 2 | 0,14 | «принятые» |
| 13 | 4 | 0,29 | «принятые» |
| 14 | 2 | 0,14 | «принятые» |
| 15 | 4 | 0,29 | «принятые» |

Приведем структуру социометрических статусов работников на рисунке 2.1.

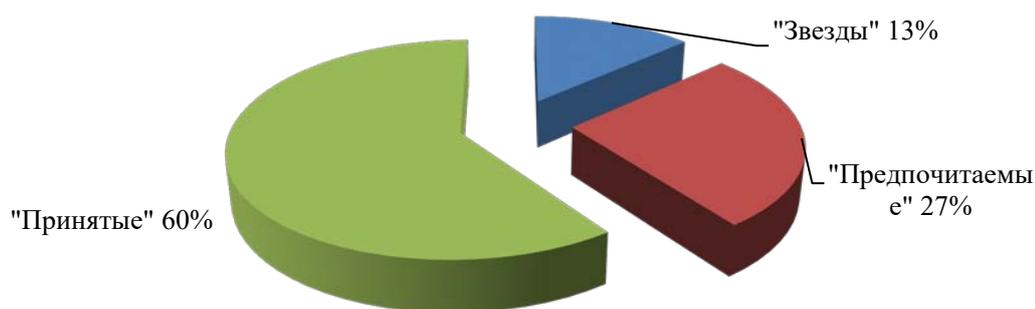


Рисунок 2.1. – Структура социометрических статусов работников дошкольного учреждения

Итак, по результатам социометрического исследования среди опрошенных 2 человека (13%) относятся к категории «звезды», 4 (27%) – к категории «предпочитаемые», 9 (60%) – к категории «принятые», «непринятых» нет. Таким образом, большинство работников являются принятыми в организации, что характеризует социально-психологический климат в коллективе как благоприятный.

3. Оценка психологической атмосферы в коллективе

Для оценки психологической атмосферы в коллективе использовалась методика А. Ф. Фидлера, в основе которой лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками, например, социометрией, которая была проведена ранее. Педагогам были предложены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе: дружелюбие – враждебность; согласие – несогласие; удовлетворенность – неудовлетворенность; продуктивность – непродуктивность; теплота – холодность; сотрудничество – несогласованность; взаимная поддержка – недоброжелательность; увлеченность – равнодушие; занимательность – скука; успешность – безуспешность. Из каждой пары слов надо было определить наиболее выраженный признак в коллективе. (приложение В)

Приведем варианты ответов работников по каждой группе характеристик, представленных в тесте, в таблице 2.5.

Таблица 2.5. – Варианты ответов работников по каждой группе характеристик

| «+» | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | «-» |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|
| <i>Дружелюбие</i> | 1 | 6 | 4 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | <i>Враждебность</i> |
| <i>Согласие</i> | 0 | 4 | 8 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | <i>Несогласие</i> |
| <i>Удовлетворенность</i> | 0 | 1 | 7 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | <i>Неудовлетворенность</i> |
| <i>Продуктивность</i> | 0 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | <i>Непродуктивность</i> |
| <i>Теплота</i> | 0 | 6 | 4 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | <i>Холодность</i> |
| <i>Сотрудничество</i> | 0 | 3 | 7 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | <i>Несогласованность</i> |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|----|----|----|----|----|---|---|-----------------------------|
| <i>Взаимная поддержка</i> | 0 | 4 | 7 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | <i>Недоброжелательность</i> |
| <i>Увлеченность</i> | 0 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | <i>Равнодушие</i> |
| <i>Занимательность</i> | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | <i>Скука</i> |
| <i>Успешность</i> | 0 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | <i>Безуспешность</i> |
| Итого: | 2 | 36 | 53 | 25 | 18 | 10 | 5 | 1 | |

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 1 (наиболее положительная оценка) до 8 (наиболее отрицательная).

Далее рассчитаем средневзвешенную оценку психологической атмосферы в ГУО «Ясли – сад № 226 г. Минска»:

$$O_{\text{психоклим.}} = \frac{(1 \cdot 2 + 2 \cdot 36 + 3 \cdot 53 + 4 \cdot 25 + 5 \cdot 18 + 6 \cdot 10 + 7 \cdot 5 + 8 \cdot 1)}{15 \cdot 10} = 3,51$$

Итак, итоговый показатель, согласно методике Фидлера, составил 3,51 баллов, что близко к наиболее положительному, что характеризует психологическую атмосферу в коллективе как благоприятную. Для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе необходимо провести ряд мероприятий.

На данном этапе исследования выявлено, что в педагогическом коллективе 2 человека (13%) относятся к категории «звезды», 4 (27%) – к категории «предпочитаемые», 9 (60%) – к категории «принятые», «непринятых» нет, большинство работников являются принятыми в организации, что характеризует социально-психологический климат в коллективе как благоприятный. Такую же оценку психологической атмосферы в коллективе дает исследование по методике А. Ф. Фидлера. Однако, анкетирование педагогических работников, проведенное по методике, «Изучение психологического климата в трудовом коллективе» на основе анкеты С. И. Самыгина, Л.Д. Столяренко», показало, что анализируемый социально-психологический климат в учреждении носит неустойчивый характер, так как индивидуальные оценки работников не превысили 25 баллов. Из этого делаем вывод о необходимости проведения ряда мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива.

На планирующем этапе нами были подобраны тренинги, направленные на улучшение социально-психологического климата среди сотрудников: тренинг для педагогов «Единство», а также тренинг, направленный на развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу «Полотно счастья».

Были определены цели и задачи тренингов, подобраны упражнения для их решения.

С помощью тренинга «Единство», целью которого является сплочение коллектива и поддержание эмоциональной устойчивости, предполагалось решение следующих задач:

- путем сплочения группы, сформировать и усилить общий командный дух;
- развивать ответственность и вклад каждого участника в решение общих задач;
- повысить эмоциональное состояние каждого члена коллектива.

С помощью тренинга «Полотно счастья», целью которого мы определяем развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости в коллективе, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу, предполагаем решение следующих задач:

- повысить коммуникативные навыки педагогов;
- снять эмоциональное и мышечное напряжение;
- развить эмоциональную устойчивость, уверенность в себе;
- повысить самооценку педагогов;

На формирующем этапе были проведены запланированные тренинги, «Единство», направленный на сплочение коллектива и поддержание эмоциональной устойчивости, а также тренинг «Полотно счастья», направленный на развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости в коллективе, уверенности в себе.

На контрольном этапе исследования происходила проверка эффективности предложенной методики управления социально-психологическим климатом коллектива, проводилась повторная диагностика социально-психологического климата, сравнивались ее результаты с тем, что было выявлено на диагностическом этапе.

Проверить эффективность предложенной методики управления социально-психологическим климатом коллектива нам помогут следующие диагностические методы:

1. Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К.Томаса.
2. Методика диагностики степени конфликтности личности при оценке других.
3. Методика Ершова.
4. Беседы и наблюдение.

Рассмотрим результаты более подробно.

1. Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К.Томаса (приложение Е) предполагает получение представления о выраженности у испытуемого тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях

По результатам методики К. Томаса определяется доминирующая позиция в конфликтной ситуации. Позиции могут быть следующие:

- соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- избегание;
- приспособление.

Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Результаты проведенного исследования по данной методике представим в таблице 2.6. В данной таблице приведено количество ответов опрошенных работников по всем вопросам.

Таблица 2.6. – Результаты диагностики стратегий поведения личности в конфликте К. Томаса

| <i>№ вопроса</i> | <i>Соперничество</i> | <i>Сотрудничество</i> | <i>Компромисс</i> | <i>Избегание</i> | <i>Приспособление</i> |
|------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 5 | 6 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 6 | 5 | 1 | 0 |
| 3 | 2 | 4 | 6 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 |
| 6 | 1 | 6 | 5 | 2 | 1 |
| 7 | 0 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 5 | 4 | 4 |
| 10 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 11 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 12 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 13 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 |
| 14 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 15 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| 17 | 6 | 1 | 3 | 5 | 0 |
| 18 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 19 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 20 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 21 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 22 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 |

| № вопроса | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|-----------|---------------|----------------|------------|-----------|----------------|
| 23 | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 |
| 24 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | 0 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| 26 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 |
| 27 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 28 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 |
| 30 | 0 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| Итого: | 57 | 87 | 124 | 100 | 80 |

Как видно из таблицы 2.6., доминирующей формой поведения в конфликтной ситуации в учреждении являются компромисс и избегание проблемы. Иногда работники прибегают к сотрудничеству и приспособлению и в редких случаях используется соперничество. Рассмотрим соотношение разных форм поведения на рисунке 2.2.

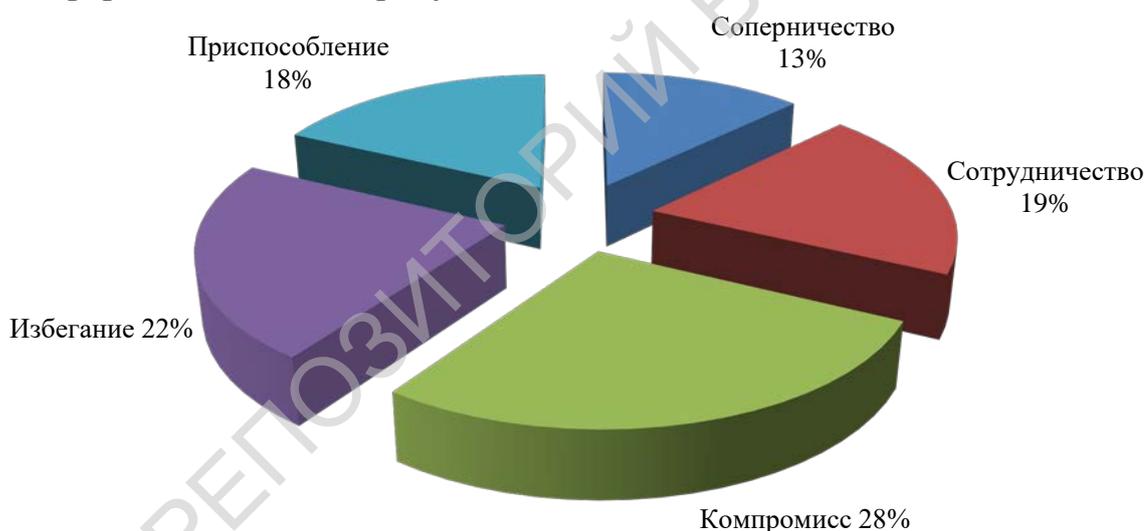


Рисунок 2.2. – Соотношение разных форм поведения в конфликтной ситуации педагогами

Из рисунка 2.2. видно, что при возникновении конфликтной ситуации работники прибегают к следующим формам поведения:

- компромисс – 28%;
- избегание – 22%;
- сотрудничество – 19%;
- приспособление – 18%;
- соперничество – 13%.

Преимуществом данной модели поведения сотрудников при возникновении конфликтной ситуации является преимущественное использование нахождения компромисса и низкий удельный вес соперничества в учреждении.

В результате проведения опроса по опроснику КОС были получены следующие результаты (рисунок 2.3.).

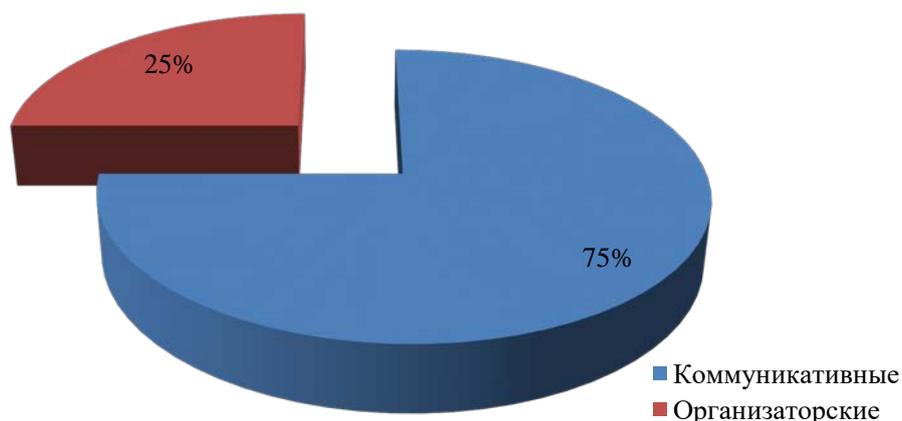


Рисунок 2.3. – Распределение работников ГУО «Ясли – сад № 226 г.Минска» по опроснику КОС

Отметим, что в большинстве своем члены трудового коллектива характеризуются коммуникативными способностями – 75 % и только 25 % организаторскими.

2. Методика диагностики степени конфликтности личности при оценке других (приложение Ж) предлагает испытуемому дать оценку действий других в конфликтных ситуациях в организации.

При использовании данной методики работники были разбиты на группы по 2 человека по принципу наиболее тесного знакомства. Каждый человек в группе оценивал поведение другого в конфликтной ситуации.

Методика подразумевает использование балльной шкалы при оценке от 1 до 7, характеризующей степень конфликтности следующим образом (рисунок 2.4.):

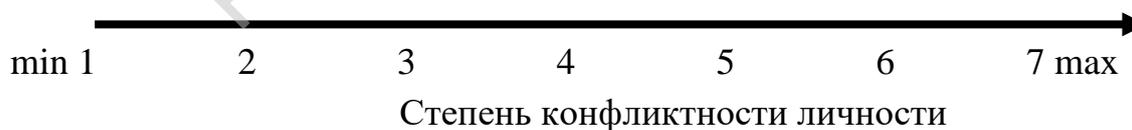


Рисунок 2.4. – Шкала степени конфликтности личности

Обработка полученных данных позволила получить следующие результаты (таблица 2.7.).

Таблица 2.7. – Результаты диагностики степени конфликтности личности при оценке других

| № вопроса | Количество ответов | | | | | | |
|-----------|--------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | 1 | 0 | 2 | 4 | 6 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 0 |

| | | | | | | | |
|--------|----|---|----|----|----|---|----|
| 3 | 2 | 0 | 2 | 7 | 4 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 2 | 2 | 7 | 0 | 3 |
| 5 | 3 | 0 | 1 | 6 | 1 | 0 | 4 |
| 6 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 | 5 |
| 7 | 5 | 1 | 0 | 5 | 3 | 0 | 1 |
| 8 | 0 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 |
| 9 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 0 | 2 |
| 10 | 1 | 0 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 |
| Итого: | 17 | 5 | 16 | 46 | 34 | 9 | 23 |

Из таблицы 2.7. видно, что наибольшее значение соответствует «средней» степени конфликтности (3-4 балла). При делении на общее количество вопросов (10) получается, что «средняя» степень конфликтности ярко выражена у 7-10 человек. Используя тот же подход, можно заметить, что у 2-х человек степень конфликтности максимальная (сумма по баллам 6-7); при этом минимальная степень конфликтности ярко выражена у 3 человек (сумма по баллам 1-2).

Рассмотрим распределение результатов на рисунке 2.5.

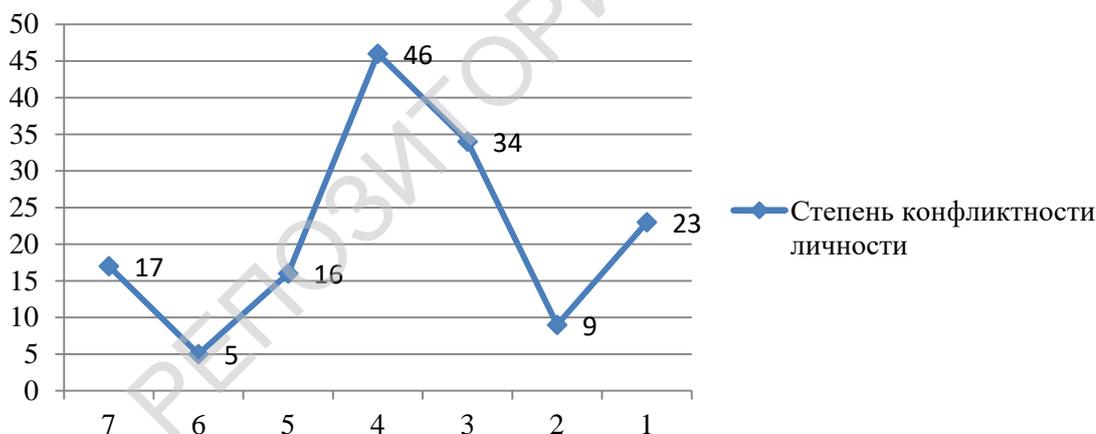


Рисунок 2.5. – Распределение результатов оценки степени конфликтности педагогов

Рассчитаем среднее значение степени конфликтности в организации:

$$СК = \frac{\sum x_{ij} * j}{\sum j} * 10,$$

где x_{ij} – количество ответов по i -тому вопросу и j -тому баллу, $j = 1 \dots 7$.

$$СК = 556 / 150 = 3,7 \text{ (балла)}.$$

Таким образом, среднее значение степени конфликтности в организации составило 3,7 балла, что близко к среднему значению.

3. По методике Ершова был получен следующий результат (рисунок 2.6.):

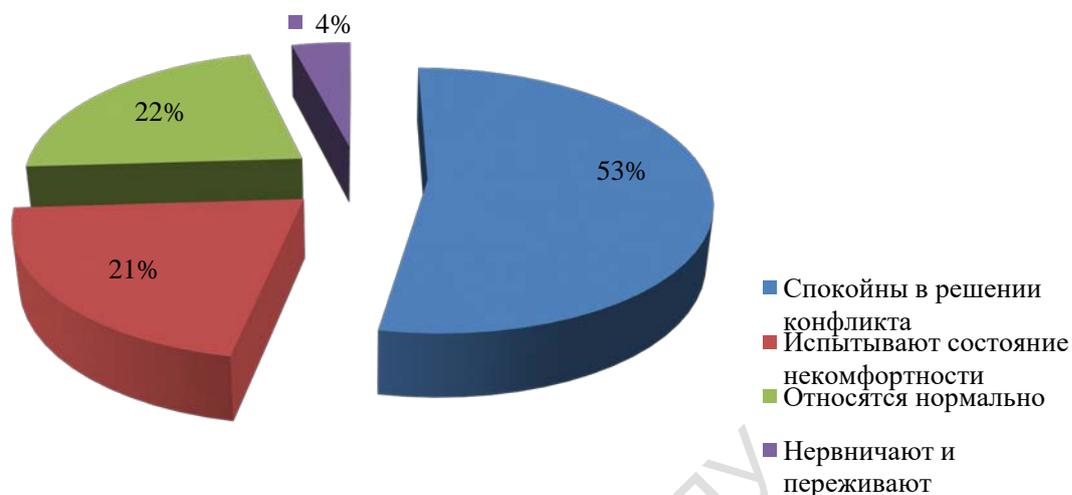


Рисунок 2.6. – Распределение работников педагогического состава дошкольного учреждения по методике Ершова

Так, в конфликтной ситуации большая часть трудового коллектива спокойна и уравновешенна.

Что касается различий в результатах управленцев и работников образования, следует отметить, что среди первых преобладает компромиссность и сотрудничество, работники более конфликтны, чем руководители, чем обусловлены трудности общения их с руководителями образования.

Заведующий и его заместитель являются прекрасными специалистами в области организации педагогического процесса, имеют достаточно большой стаж работы, но не владеют в полной мере знаниями о современных технологиях управления персоналом.

С целью выявления того, как сами работники учреждения оценивают различные характеристики своей работы, было проведено анкетирование сотрудников, результаты которого приведены в таблице 2.8.

Опрос проводился среди всех сотрудников ГУО «Ясли – сад № 226 г. Минска».

Таблица 2.8. – Факторы повышения производительности труда ГУО «Ясли - сад № 226 г. Минска»

| Факторы повышения производительности | Распределение ответов в % | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|
| | заставляют работать интенсивнее | делают работу привлекательной | заставляют работать интенсивнее и делают работу привлекательной |
| Возможность карьерного роста | 48 | 33 | 19 |

| | | | |
|---|----|----|----|
| <i>Премияльная система оплаты труда</i> | 43 | 31 | 26 |
| <i>Признание и одобрение выполненной работы</i> | 17 | 34 | 49 |

Данные таблицы 2.8. свидетельствуют о том, что в учреждении наибольшим стимулом для работников является признание и одобрение выполненной работы. Среди всех опрошенных 49 % признали, что признание и одобрение выполненной работы заставляет работать интенсивнее и делает работу привлекательной, а 26 % пришли к выводу, что привлекательной работу делает высокая степень ответственности. Таким образом, явно прослеживается тенденция зависимости эффективности деятельности трудового персонала от мнения руководителя о результатах их деятельности.

Наряду с этим, в результате анализа показатели, характеризующих благоприятный социально-психологический климат в учреждении, установлено, что основным действующим лицом в его создании является руководитель (его стиль работы, умение найти контакт с подчиненными и т.д.).

Был проведен анкетный опрос работников дошкольного учреждения по поводу взаимоотношений руководителя и подчиненных. Так, на вопрос «Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственными руководителями?» ответило «да» только 15 % опрошенных, «всегда» – 62 %, «редко» – 21 % и «затрудняюсь ответить» – 2 %. Результаты опроса показали, что у 30 % опрошенных нет достаточно хорошего контакта с руководителем. Эти данные подтверждают и ответы на вопрос «Есть ли у Вас взаимопонимание и желание советоваться с руководителями на личные темы?»: да, всегда – 12 %; не всегда – 37 %; очень редко – 18 %; не знаю – 3 %. В результате обследования установлена интересная тенденция: там, где господствует авторитарный стиль руководства (20 %), чаще всего отсутствует взаимопонимание (19 %), и подчиненные не удовлетворены взаимоотношениями с руководством. Так, анализ причин конфликтов в коллективах показал, что на первом месте находятся условия труда 22 % и общая моральная обстановка в коллективе – 16 %, плохая организация труда – 17 %. Если две первые причины являются следствием профессиональной неподготовленности руководителя в области управления, то третья следствие его упущений в плане социально-психологической подготовки. Недостаточная общая моральная подготовка в коллективе зависит, в первую очередь, от умения руководителя вести воспитательную работу.

Таким образом, как видно из приведенных данных, перечень факторов, стимулирующих трудовую активность работников, достаточно обширен. При этом следует отметить, что стимулирование труда в учреждении требует сочетания экономических методов управления с социально-психологическими, и на этой основе совершенствование всей системы управления персоналом.

На рефлексивном этапе проводим анализ полученных в результате эксперимента результатов и определяем, что запланированная и апробированная в ходе исследования методика является эффективной.

Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе необходимо усилить внутриорганизационные связи и установить возможность общения всех сотрудников с руководством. Можно предложить ввести в практику организацию раз в месяц «дня открытых дверей» для сотрудников, проведение регулярных совещаний.

Также, ввиду загруженности заведующего и его заместителей текущими вопросами, можно предложить использовать форму письменных обращений, что на сегодняшний день не используется в учреждении дошкольного образования ввиду отсутствия обратной связи.

В этом плане в первую очередь необходимо, чтобы руководство учреждения изменило свой подход и начало активнее участвовать в жизни своих сотрудников. Если руководство будет постоянно находиться в ведении о социально-психологическом климате в коллективе, оно сможет принимать стратегически важные решения по их устранению.

Регулярное проведение корпоративных собраний можно рассматривать как самый доступный и быстрый способ привлечения сотрудника к делам учреждения дошкольного образования и побуждения его работать лучше. Подготовка материалов для корпоративного собрания дает возможность руководителю оценить существующее положение и определить пути развития. При совместном обсуждении существующих проблем руководитель может получить ценную информацию о пожеланиях своих подчиненных. Проведение корпоративных собраний, с одной стороны, способствует укреплению имиджа руководителя, а с другой, формируют у сотрудников чувство причастности к протекающим в учреждении дошкольного образования процессам, которые связаны непосредственно с его деятельностью и при этом выходят за рамки его компетенции.

Это в свою очередь повышает уровень самооценки работника. Участие сотрудника в принятии решений, связанных с его функционированием в учреждении дошкольного образования и влиянием его работы на результативность деятельности учреждения, обуславливают у него чувство удовлетворенности и стремление работать с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно.

Также формирование трудового коллектива необходимо осуществлять с учетом совместимости работников, как показало исследование с использованием социометрической матрицы. Недостаточная сплоченность внутри коллектива снижает эффективность работы организации.

Целесообразно формировать в перспективе научно-обоснованную социально-психологическую политику.

Можно предложить и другие методы совершенствования социально-психологического климата в учреждении:

- 1) Применение психологических тестов при приеме на работу. Работа

сопряжена с возникновением стрессовых ситуаций. Тестирование работников на стрессоустойчивость позволит избежать ряда проблем в организации.

2) Посещение педагогическими работниками тренингов по стрессоустойчивости.

По окончании тренинга работники педагогического состава приобретут следующие навыки:

- обобщат свои представления о стрессе;
- диагностируют свое текущее состояние;
- научатся понимать свои эмоции и управлять ими;
- познакомятся с инструментами тайм-менеджмента и смогут планировать и эффективно использовать личное и рабочее время;
- устранять излишнее эмоциональное напряжение и стресс, связанный с дефицитом времени;
- приобретут навыки управления стрессом;
- выявят свои типичные ошибки мышления, ведущие к стрессам;
- узнают об основных принципах управления стрессом в организации;
- освоят приемы саморегуляции, применимые на рабочем месте.

4. Проведение тренинговых упражнений на формирование конструктивных способов разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

В результате проведенных исследований следует характеризовать данное учреждение образования, как трудовой коллектив, в котором нет явных конфликтов, присутствует благоприятный социально-психологический климат. Управление в организации характеризуется демократическим и уравновешенным стилем руководителя, что в целом хорошо влияет на работу всех сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данного исследования являлось теоретическое обоснование, разработка и апробирование методики управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования.

Для достижения данной цели были определены соответствующие задачи.

В рамках решения задачи раскрытия сущности и содержания понятия процесса управления социально-психологическим климатом коллектива был проведен теоретический анализ психолого-педагогической литературы, который позволил установить, что социально-психологический климат можно рассматривать как преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, который проявляется в отношениях работников друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентаций.

Существует две группы факторов, влияющих на социально-психологический климат: внешние (виды политической и экономической системы, законодательство страны и др.) и внутренние (состав коллектива, отношение работников к труду, формальное и неформальное общение персонала, совместимость его членов, стиль управления руководителями, условия труда и т.д.). Следует отметить, что одним из наиболее важных внутренних факторов социально-психологического климата в трудовом коллективе является стиль руководства. Стиль управления – это определенная комбинация методов управления руководителя, которая формируется под воздействием объективных и субъективных факторов. Наиболее оптимальным с точки зрения формирования положительного социально-психологического климата является демократический, так как именно при всеобщей вовлеченности в работу сотрудники будут чувствовать свою ценность в организации и тем самым стремиться повышать эффективность своей деятельности.

Эффективность управления социально-психологическим климатом обоснована следующими критериями оценки: уровень сплоченности сотрудников; уровень конфликтности в коллективе; уровень самооценки; самочувствие и настроение сотрудников.

В исследовании была разработана методика управления социально-психологическим климатом коллектива учреждения дошкольного образования, которая в своей совокупности отражает выявленные ранее критерии оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива.

В результате проведенных исследований следует характеризовать данное учреждение образования, как трудовой коллектив, в котором нет явных конфликтов, присутствует благоприятный социально-психологический климат, атмосфера трудовой деятельности ровная и спокойная. Управление в

учреждении характеризуется демократическим и уравновешенным стилем руководителя, что в целом хорошо влияет на работу всех сотрудников.

Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе необходимо усилить межорганизационные связи и установить возможность общения всех сотрудников с руководством.

Регулярное проведение корпоративных собраний можно рассматривать как самый доступный и быстрый способ привлечения сотрудника к делам учреждения дошкольного образования и побуждения его работать лучше.

Проведение корпоративных собраний, с одной стороны, способствует укреплению имиджа руководителя, а с другой, формируют у сотрудников чувство причастности к протекающим в учреждении дошкольного образования процессам, которые связаны непосредственно с его деятельностью и при этом выходят за рамки его компетенции. Это в свою очередь повышает уровень самооценки работника.

Также, формирование трудового коллектива необходимо осуществлять с учетом совместимости работников, как показало исследование с использованием социометрической матрицы. Недостаточная сплоченность внутри коллектива снижает эффективность работы организации.

В заключении отметим, что руководитель независимо от численности коллектива должен всегда помнить о важности положительного социально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль руководства для повышения эффективности рабочего процесса и успешности всей организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Быков, В. В. Социально-психологический климат коллектива и стиль руководства: учебник / В. В. Быков. – Горки : БГСХА, 2014. – 132 с.
2. Володько, В. Ф. Основы менеджмента : учеб. пособие / В. Ф. Володько. – Минск : Адукацыя і выхаванне, 2010. – 303 с.
3. Генев, Ф. Психология управления : учебник / Ф. Генев; пер. с болг., М. : Прогресс, 2012. – 365 с.
4. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2012. – 500 с.
5. Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
6. Давлетчина, С. Б. Конфликтология : учеб. пособие / С. Б. Давлетчина. – Улан-Удэ : Издательство ВСГТУ, 2011. – 176 с.
7. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков ; под. ред. А. В. Дейнека. – М. : Академия естествознания, 2012. – 348 с.
8. Евтухов, В. С. Основы современного менеджмента : учебник / В. С. Евтухов. – Гомель : МНИТСО, 2010. – 284 с.
9. Иванов А. А. Управление персоналом : учеб.-практ. Пособие / А. А. Иванов, С. А. Бочаров – Москва : МЭСИ, 2012. – 93 с.
10. Ильин, М. В. Управленческие процессы и технологии: курс лекций / М. В. Ильин. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2010. – 224 с.
11. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 452 с.
12. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. – М. : Политиздат, 2010. – 250 с.
13. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Кузьмин, Е. С. Основы социальной психологии / Е. С. Кузьмин. – Л : Изд-во ЛГУ, 2010. – 125 с.
15. Ладутько, Н. И. Практический менеджмент : практ. пособие / Н. И. Ладутько. – Минск : ФУАинформ, 2012. – 808 с.
16. Ломоносова, М. В. Социально-психологический климат коллектива / М. В. Ломоносова. – М. : Изд-во МГУ, 2010. – 177 с.
17. Маскаева, А. И. Экономика и социология труда : учеб. пособие / А. И. Маскаева, Д. Р. Амирова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 172 с.
18. Обозов, Н. Н. Межличностные отношения / Н. Н. Обозов. – Л. : ЛГУ, 2013. – 302 с.
19. Общее управление организацией: принципы и процессы: модульная программа для руководителей. Модуль 3 / З. П. Румянцева, Н. Б. Филинов, Т. Б. Шрамченко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 285 с.

20. Омаров, А. М. Руководитель. Размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – М. : Политиздат, 2012. – 320 с.
21. Основы менеджмента : учеб.-метод. комплекс / М. В. Гайдова. – Новополюцк : ПГУ, 2011. – 304 с.
22. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат в коллективе. Теория и методы изучения / Б. Д. Парыгин. – М. : Наука, 2012. – 310 с.
23. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие / В. П. Пашуто. – М. : КноРУС, 2012. – 320 с.
24. Пейдж, К. Р. Навыки разрешения конфликтов // Современное управление. – 2010. – № 3. – С.29-42.
25. Попова, Т. Е. Конфликтология : методич. указания по изучению дисциплины. Краткий конспект лекций / Т. Е. Попова, И. П. Бобрешова, Т. А. Чувашова. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2010. – 118 с.
26. Самыгин, С. И. Психология управления / С. И. Самыгин – Ростов н/Д : Изд-во Феникс, 2012. – 299 с.
27. Семенов, А. К. Основы менеджмента./ А.К. Семенов, В. И. Набоков – Москва : Дашков и К, 2011. – 300 с.
28. Сидорова, М. В. Психологические аспекты мотивации труда на предприятии / М. В. Сидорова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25-26 сентября 2014 г. / В. Н. Шимов (отв. ред.) и др. ; М-во образования Респ. Беларусь, УО «Белорусский гос. экон. ун-т». – Минск : БГЭУ, 2014. – Т. 1. – С. 32-33.
29. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации : учебник / А. М. Смолкин. – Москва : ИНФРА-М. 2010. – 118 с.
30. Теория управления : учебник / Ю. П. Алексеев. – М. : РАГС, 2010. – 557 с.
31. Толмачев, Т. Н. Социально-психологический климат трудового коллектива: условия формирования возможности регулирования / Т. Н. Толмачев, М. Н. Хурс. – Минск : БелНИИНТИ, 2012. – 183 с.
32. Урбанович, А. А. Психология управления / А.А. Урбанович. – М. 2011. – 290 с.
33. Цыбульская, М. В. Конфликтология : учеб.пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / М. В. Цыбульская, Е. С. Яхонтова. – М. : МЭСИ, 2012. – 164 с.
34. Экономика и социология труда: теория и практика: учеб. пособие / В. М. Маслова. – М. : Юрайт, 2014. – 539 с.
35. Жданов, О. И. Социально-психологический климат в коллективе [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http: // www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru). – Дата доступа: 10.10.2017.
36. Методика «Диагностика направленности руководителя» А. А. Ершова / [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://psycabi.net/testy/193-oprosnik-k-tomasa-na-povedenie-v-konfliktnoj-situatsii-test-tomasa>. – Дата доступа: 13.10.2017.

37. Тест-опросник К. Томаса. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://psycabi.net/testy/193-oprosnik-k-tomasa-na-povedenie-v-konfliktnoj-situatsii-test-tomasa>. – Дата доступа: 13.09.2017.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Изучение психологического климата в трудовом коллективе на основе анкеты С. И. Самыгина, Л.Д. Столяренко

Респонденты должны оценить, как проявляются перечисленный ниже свойства психологического климата в коллективе и выставить ту оценку, которая по их мнению соответствует реальности.

| <i>№ n/n</i> | <i>Свойства психологического климата А</i> | <i>Оценка</i> | <i>Свойства психологического климата В</i> |
|------------------|--|----------------|--|
| 1 | Преобладает добрый жизнерадостный тон настроения | 3210123 | Преобладает подавленное настроение |
| 2 | Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии | 3210123 | Конфликтность в отношениях, антипатия |
| 3 | В отношениях между внутренними группировками в коллективе существует взаимопонимание | 3210123 | Группировки конфликтуют между собой |
| 4 | Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности | 3210123 | Проявляется безразличие к неформальному общению |
| 5 | Успехи или неудачи вызывают в коллегах чувство радости или сопереживания | 3210123 | Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть |
| 6 | С уважением относятся к мнению других | 3210123 | Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к товарищам |
| 7 | Достижения и неудачи группы переживаются как собственные | 3210123 | Достижения и неудачи группы не влияют на настроение группы |
| 8 | В трудные будни в коллективе существует единство («один за всех и все за одного») | 3210123 | В трудные дни группа «раскисает»: ссоры, растерянность, обвинения |
| 9 | Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство | 3210123 | Равнодушное отношение группы к похвалам и поощрению |
| 10 | Группа активна, полна энергии | 3210123 | Группа инертна, пассивна |
| 11 | К новичкам относятся доброжелательно, помогают им освоиться в коллективе | 3210123 | Новички чувствуют себя чужими, к ним проявляют враждебность |
| 12 | В группе существует справедливое отношение ко всем, поддерживают | 3210123 | Группа заметно разделяется на «привилегированных» и |

| | | | |
|----|--|---------|--|
| | и защищают слабых | | «пренебрегаемых» |
| 13 | Совместные дела увлекают всех, велико желание коллективно работать | 3210123 | Группу невозможно поднять на совместное дело |

Оценки:

3 – свойство проявляется в группе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется редко;

0 – проявляется в одинаковой степени, и то и другое свойство

Для подсчета итогов необходимо сложить оценки левой стороны (Сумма А) и правой стороны (сумма В). Затем необходимо рассчитать разницу $C = A - B$. Если разница C меньше 0, то данный климат в коллективе неблагоприятный с точки зрения индивида. Если C более 25 баллов – то СПК изучаемого коллектива благоприятный. В случае если C находится в интервале от 0 до 25 баллов, то такой климат принято считать неустойчивым. При этом чем ближе значение C к 25, тем более он благоприятен и, наоборот.

Кроме этого, данный тест позволяет рассчитать среднегрупповую оценку социально-психологического климата в коллективе по формуле:

$$C_{\text{ср}} = \frac{\sum C_{\text{и}}}{M}$$

Где $\sum C_{\text{и}}$ – сумма всех опрошенных;

M – число всех опрошенных.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

$$\frac{n \cdot (C_{\text{и}} -)}{M} \cdot 100\%$$

Где $n \cdot (C_{\text{и}} -)$ – количество людей, оценивающих социально-психологический климат коллектива как неблагоприятный.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1. – Социометрическая матрица

| № n/n | Кого выбирают? | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|----------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1 | x | | 1 | | 3 | | | 2 | | 5 | | 4 | | | |
| 2 | 3 | x | | 4 | | 2 | | | 5 | | | | | | 1 |
| 3 | 2 | 4 | x | | | 1 | | | 3 | | 5 | | | | |
| 4 | 2 | | | x | | 5 | | 3 | | | 1 | | 4 | | |
| 5 | 1 | | 2 | | x | 3 | | | | | 5 | | 4 | | |
| 6 | | | 3 | 2 | 5 | x | | | | | 1 | | 4 | | |
| 7 | 2 | | 4 | | | 1 | x | | 3 | | | | | 5 | |
| 8 | 2 | | | 3 | | 5 | | x | | 4 | 1 | | | | |
| 9 | | | 2 | 4 | | 5 | 3 | | x | | 1 | | | | |
| 10 | 2 | | 1 | | | 3 | | | | x | 4 | | | | 5 |
| 11 | | | 1 | 2 | 4 | | | | | 5 | x | | | 3 | |
| 12 | 3 | | | 1 | | 2 | | | | 5 | | x | | | 4 |
| 13 | | | 2 | | | 1 | | 4 | | 5 | | | x | | 3 |
| 14 | 1 | | 2 | 5 | | | | | | 4 | | | 3 | x | |
| 15 | 4 | 3 | | | | 2 | | 5 | | | 1 | | | | x |
| Сумма выборов | 10 | 2 | 9 | 7 | 3 | 11 | 1 | 4 | 3 | 6 | 8 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| Социометрический статус | 0,71 | 0,14 | 0,64 | 0,5 | 0,21 | 0,79 | 0,07 | 0,29 | 0,21 | 0,43 | 0,57 | 0,14 | 0,29 | 0,14 | 0,29 |

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по А. Ф. Фидлеру.

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Инструкция к тесту

В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Тестовый материал

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
| Дружелюбие | | | | | | | | | Враждебность |
| Согласие | | | | | | | | | Несогласие |
| Удовлетворенность | | | | | | | | | Неудовлетворенность |
| Продуктивность | | | | | | | | | Непродуктивность |
| Теплота | | | | | | | | | Холодность |
| Сотрудничество | | | | | | | | | Несогласованность |
| Взаимная поддержка | | | | | | | | | Недоброжелательность |
| Увлеченность | | | | | | | | | Равнодушие |
| Занимательность | | | | | | | | | Скука |
| Успешность | | | | | | | | | Безуспешность |

Обработка и анализ результатов теста

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 1 (наиболее положительная оценка) до 8 (наиболее отрицательная).

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

Тренинг «Единство»

Цель: сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи:

- Формирование и усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;
- Развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;
- Получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;
- Осознание себя командой.

Используемые в ходе тренинга упражнения:

1. Разминка Упражнение «Пожалуйста»
2. Упражнение «Мы с тобой похожи тем, что...»
3. Игра «Атомы и молекулы»
4. Упражнение «Постройтесь по росту!»
5. Упражнение «Путанка»
6. Упражнение «Поезд»
7. Упражнение «Счёт до десяти»
8. Игра «Машина с характером»
9. Упражнение «Опустить предмет»
10. Упражнение «А я еду...»
11. Упражнение «Переправа»
12. Упражнение-игра «Тик-так»

Структура: педагоги занимают свои места, начинается тренинг.

– Добрый день. Сегодня у нас пройдет интересный тренинг на сплочение нашего коллектива. Цель данного тренинга : сплочение коллектива и построение эффективного командного взаимодействия. Сплочение – это возможность для команды стать единым целым для достижений конкретных целей и задач. Ведь как хорошо когда тебя понимает и поддерживает твой товарищ, услышать и помочь когда необходима эта помощь, и понимать друг друга даже без слов. Сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед.

Упражнение «Пожалуйста»

Цель: Поднять настроение, и настроится на дальнейшую работу.

Ход упражнения:

Вариант 1. Все участники тренинга вместе с ведущим становятся в круг. Ведущий говорит, что он будет показывать разные движения (физкультурные, танцевальные, шуточные), а педагоги должны их повторять

лишь в том случае, если он к показу добавит слово «пожалуйста». Кто ошибется, выбывает из игры.

Вариант 2. Игра идет так же, как в первом варианте, но только тот, кто ошибется, выходит на середину и выполняет какое-нибудь задание, например, улыбнуться, попрыгать на одной ноге и т.д.

Примечание: с самого начала оговорить, что это шуточное упражнение и не стоит принимать его в серьез (обижаться).

Упражнение «Мы с тобой похожи тем, что...»

Цель: познакомиться (если не знают друг друга) узнать друг друга, чем они похожи, для того, что бы уже найти приятелей по интересам.

Ход упражнения:

Участники выстраиваются в два круга – внутренний и внешний, лицом друг к другу. Количество участников в обоих кругах одинаковое. Участники внешнего круга говорят своим партнерам напротив фразу, которая начинается со слов: «Мы с тобой похожи тем, что...». Участники внутреннего круга отвечают: «Мы с тобой отличаемся тем, что...». Затем по команде ведущего участники внутреннего круга передвигаются (по часовой стрелке), меняя партнера. Процедура повторяется до тех пор, пока каждый участник внутреннего круга не повстречается с каждым участником внешнего круга.

Обсуждение:

- Какие эмоции испытывали во время упражнения?
- Что нового узнали о других?
- Что интересное узнали?

Игра «Атомы и молекулы»

Необходима небольшая первичная настройка: группу просят закрыть глаза и представить, что каждый человек – маленький атом, а атомы, как известно, способны соединяться и образовывать молекулы, которые представляют собой достаточно устойчивые соединения. Далее следуют слова ведущего: «Сейчас вы откроете глаза и начнете беспорядочное движение в пространстве. По моему сигналу (сигнал оговаривается) вы объединитесь в молекулы, число атомов в которых я также назову. Когда будете готовы, откройте глаза». Участники начинают свободное перемещение в пространстве и, услышав сигнал ведущего, объединяются в молекулы. Подвигавшись, некоторое время цельным соединением, молекулы вновь распадаются на отдельные атомы. Затем ведущий снова дает сигнал, участники снова объединяются и т.п.

Если последним числом атомов в молекуле будет два, то упражнение служит хорошим способом деления группы на пары для последующей работы.

Упражнение «Постройтесь по росту!»

Цель: Преодолеть барьеры в общении между участниками, раскрепостить их.

Ход упражнения: Участники становятся плотным кругом и закрывают глаза. Их задача состоит в том, чтобы построиться в ряд по росту с закрытыми глазами. Когда все участники найдут свое место в строю, надо дать команду открыть глаза и посмотреть, что же получилось. После упражнения можно обсудить, сложно ли было выполнить это задание (как себя чувствовали участники) или нет.

Примечание: Игра имеет несколько вариантов. Можно дать задание построиться по цвету глаз (от самых светлых до самых темных, разумеется, не закрывая глаза), по цвету волос, по теплоте рук и т.д.

Обсуждение:

- Удалось ли группе это сделать?
- Что помогало? Поддерживало?
- Какие эмоции испытывали во время упражнения?

Упражнение «Путанка»

Цель: Сплочение, улучшение взаимопонимания участников.

Ход упражнения:

Все берутся за руки, стоя в кругу и начинают запутываться. Когда запутались все, и получилась одна большая «путанка», можно вообразить, что вся группа превратилась в одного огромного зверя. Теперь срочно необходимо определить, где находится его голова, а где хвост. («Кто будет головой? А кто хвостом?», – спрашивает ведущий). Когда зверь сориентировался, где его право, а где его лево, он должен научиться двигаться во все стороны, в том числе и назад. А потом, зверь должен пробежаться, и может быть даже кого-то, попавшегося по пути, «съесть»

Обсуждение: какие ощущения и эмоции испытывали при выполнении задания?

Упражнение «Поезд»

Цель: Сплочение, повышение взаимного доверия участников, тренировка уверенности поведения при необходимости действовать в условиях недостатка информации, положившись на партнеров.

Ход упражнения:

6-8 участников изображают «поезд», встав в колонну и положив руки на плечи стоящим впереди. Все, кроме первого, закрывают глаза. Этому «поезду» нужно проехать через препятствия, которые изображают другие участники. При малом количестве играющих часть препятствий можно изобразить с помощью стульев.

Задача «поезда» – проследовать от одной стены помещения до другой, по пути обязательно объехав по кругу 3-4 препятствия (ведущий указывает, какие именно) и, не столкнувшись с остальными. Препятствия, изображенные с помощью других игроков (желательно, чтобы те, которые нужно объехать по кругу, были именно из их числа), при приближении к ним «вагонов поезда» на опасно-близкое расстояние могут издавать предостерегающие звуки – например, начинать шипеть.

Игра повторяется несколько раз, чтобы дать возможность каждому побыть и в роли препятствий, и в составе «поезда».

Если участников много и позволяют размеры помещения, можно сделать игру более динамичной, запуская одновременно по два «поезда».

Обсуждение:

- Кому кем больше понравилось быть «локомотивом», «вагонами», препятствиями; с чем это связано?
- Какие эмоции у кого возникали при движении в составе «поезда»?
- Каким реальным жизненным ситуациям можно уподобить эту игру?

Упражнение «Счёт до десяти»

Цель: прочувствовать друг друга, понять без слов и мимики.

Ход упражнения:

«Сейчас по сигналу «начали» вы закроете глаза, опустите свои носы вниз и попытаетесь посчитать от одного до десяти. Но хитрость состоит в том, что считать вы будете вместе. Кто-то скажет «один», другой человек скажет «два», третий скажет «три» и так далее. Однако в игре есть одно правило: слово должен произнести только один человек. Если два голоса скажут «четыре», счёт начинается сначала. Попробуйте понять друг друга без слов.

Обсуждение:

- Что с вами происходило?
- Если не получилось, то почему?
- Какую стратегию вы выбрали?

Игра «Машина с характером»

Цель: сплочение группы.

Ход упражнения:

Вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. Во время игры нельзя разговаривать. Попросите одного добровольца (игрок 1) выйти на середину круга и скажите ему: «Я хочу, чтобы сейчас ты начал выполнять какие-нибудь повторяющиеся движения. Может быть, ты хочешь попеременно вытягивать руки вверх, или поглаживать живот правой рукой, или прыгать на одной ноге. Годится любое действие, но ты должен непрерывно повторять его. Если хочешь, можешь свои движения сопровождать возгласами». Когда игрок 1 определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец может стать второй деталью. Игрок 2, со своей стороны, выполняет движения, которые дополняют действие первого игрока. Если, например, игрок 1 смотрит вверх, поглаживает себя по животу и при этом в промежутке попеременно говорит «Ах» и «Ох», то игрок 2 может встать сзади и каждый раз, когда игрок 1 говорит «Ах», разводить руками, а при

заключительном «Ох» один раз подпрыгивать. Он может также встать боком к игроку 1, класть ему правую руку на голову и при этом говорить «Ау», причем для своего «Ау» выбрать момент между «Ах» и «Ох». Когда движения первых добровольцев обретут достаточную скоординированность, к ним может присоединиться третий игрок. Каждый игрок должен стать новой деталью увеличивающейся машины и пытаться сделать ее более интересной и многогранной. Каждый может выбрать себе место, где он мог бы расположиться, а также придумать свое действие и возгласы.

Когда задействованы все игроки. Вы можете позволить фантастической машине полминуты работать в выбранном группой темпе. Потом предложите, чтобы скорость работы несколько увеличилась, затем слегка замедлилась, потом начала останавливаться. В конце концов машина должна развалиться.

Обсуждение игры:

- В какой момент вы стали деталью машины? Почему?
- Как вы придумали свои действия?
- Что происходило, когда ход машины ускорился или замедлялся?
- Как влияло на работу то, что вам нельзя было переговариваться друг с другом?

Варианты:

Участники, разбившись по четверо или пятеро, могут изображать реально существующие механизмы, агрегаты, машины: будильник, кофемолку, мотор, планер. Игроки могут построить машину, аллегорически изображающую концептуальное понятие, например, машину любви, войны, мира и т.д.

Упражнение «А я еду...»

Цель: разрядка участников, расслабление.

Ход упражнения:

Участники садятся в круг. В кругу на один стул больше. Один из участников по часовой стрелке садится на пустой стул и говорит: «А я еду». Следующий участник, по цепочке, передвигается на пустой стул и говорит: «А я рядом». Следующий за ним, садится на освободившийся стул и говорит «А я зайцем». Следующий, пересаживается и говорит: «А я с ...» (имя любого участника). Названный человек пересаживается рядом. Таким образом, круг разрывается, и вся цепочка начинается заново. С каждым разом участники пересаживаются по часовой стрелке все быстрее и быстрее.

Упражнение «Переправа»

Цель: Сплочение, «ломка» пространственных барьеров между участниками, тренировка уверенного поведения в ситуации вынужденного физического сближения, необходимости решить нетривиальную задачу в межличностном взаимодействии.

Ход упражнения:

Участники стоят плечом к плечу на полосе шириной 20-25 см. Игра проходит интереснее, если эта полоса представляет собой не просто линию на полу, а небольшое возвышение: например, гимнастическую скамейку, бордюрный камень на обочине дороги или бревно на лесной поляне. Каждый участник поочередно переправляется с одного конца шеренги на другой. Ни ему, ни тем, кто стоит в шеренге, нельзя касаться ничего за пределами той полосы, на которой стоят участники.

Обсуждение:

- Какие психологические качества у вас проявились при выполнении этого упражнения?
- Что происходило с вами, вызвало ли у вас дискомфорт это упражнение?

Упражнение-игра «Тик-так»

Цель: Игра веселая и легкая, помогает снять напряжение предыдущего упражнения.

Ход упражнения:

Участники передают друг другу звуковую передачу: «тик» – направо, «так» – налево по кругу. «Бум» – означает перемену направления передачи звука. Любой участник игры имеет право изменить направление передачи.

Рефлексия:

- Какие психологические качества у вас проявились при участия в тренинге?
- Какие чувства испытывали?
- Что нового узнали о себе, о группе?
- Как будете использовать эти знания?
- Чему научились?
- Как это пригодиться в будущем?
- Что было важным?
- Над чем вы задумались?
- Что происходило с вами?
- Что нужно развивать на будущее?

Завершение тренинга:

Спасибо вам большое, что пришли на тренинг, надеемся, что он не пройдет бесследно в вашей жизни, надеемся, что что-то вам пригодится и, что над чем-то вы задумались, и будете работать в этом направлении. До свидания.

Тренинг «Полотно счастья»

Цель тренинга: развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу.

Древняя мудрость гласит:

«Сложно изменить мир, но если ты хочешь этого – начни меняться сам»

Цель: развитие коммуникативной компетентности, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу.

Задачи:

- Повышать коммуникативные навыки педагогов.
- Снять эмоциональное и мышечное напряжение.
- Развивать эмоциональную устойчивость, уверенность в себе.
- Познакомить с приемом восстановления эмоционального равновесия.
- Повышать самооценку педагогов;

Ведущий:

Древняя притча «Счастье»

Бог слепил человека из глины, и остался у него неиспользованный кусок.

- Что ещё слепить тебе? - спросил Бог.

- Слепи мне счастье, - попросил человек.

Ничего не ответил Бог, и только положил человеку в ладонь оставшийся кусочек глины.

- Подумайте и скажите, почему Бог положил на ладонь оставшийся кусок глины?

Мы ищем счастье тут и там,
 За ним мы бродим по пятам,
 Ему твердим мы бесконечно -
 С тобою быть хотим навечно!
 Мечтая в счастье раствориться,
 Мы долго, вглядываясь в лица.
 Найти пытаемся ответ -
 В чем счастье? Есть оно, иль нет?
 Мы пребываем в заблуждении,
 Что счастье - чьих-то рук творение,
 Что к нам вот-вот придет волшебник,
 И осчастливит нас, в сей миг!

Вопрос для обсуждения:

– Как вы думаете: "Счастье – чьих рук творение?"

Вывод:

А счастье ходит с нами рядом,
С улыбкой говоря: "Смотри!
Меня искать совсем не надо,
Я есть всегда, ведь я внутри!"

Игра «Нити счастья»

Сегодня мы с вами будем волшебниками, которые могут всё. Я вам предлагаю соткать полотно своего счастья. Чтобы соткать полотно, нам нужны нитки. В моих руках моток обыкновенных ниток. Сегодня мы с вами будем превращать их в Нити Счастья. Встаньте в круг поплотнее, так, чтобы чувствовать друг друга. Мы будем передавать нитки друг другу. У кого окажется моток ниток, должен ответить на вопрос: "Что такое счастье?" и передать этот моток человеку стоящему справа от вас. Следующий участник повторяет предыдущий ответ и добавляет свой и т.д. по кругу. Обыкновенный моток нитей, совершая путь от одного человека к другому, становится мотком Нитей Счастья.

Игра «Полотно счастья»

В моих руках Нити Счастья. В памяти нитей запечатлены все ваши ответы, рассуждения, мысли о счастье. Теперь при помощи этих нитей мы с вами будем ткать Полотно Счастья.

Игра «Имена» (плетем канву)

Передавая Нити Счастья соседу справа, нужно назвать свое имя и на начальную букву своего имени нужно придумать прилагательное, характеризующее вас положительно. (Например: Валентина – веселая, Надежда – нежная).

Имя – это то, что сопровождает человека на протяжении всей жизни. С именем маленький человек приходит в этот мир, с именем он проходит по жизни, встречает взлеты и падение. Имя может звучать благозвучно, ласково, возвышенно, приятно. Есть стародавнее поверье: каждый человек имеет свое отражение в окружающем мире. Имя для нас всегда желанно, и с ранних лет человек привыкает к звуку своего имени, трепетно к нему относится. А это тоже счастье!

Приняв моток Нитей счастья, надо обмотать ей свой указательный палец левой руки и передать моток своему соседу. Таким образом, моток нитей движется по кругу, образуя канву нашего Полотна Счастья.

Мы все связаны друг с другом Нитями счастья, и теперь пора приступать к ткачеству полотна. С какими чувствами и эмоциями, мыслями и желаниями, мы будем ткать это полотно, таким оно и получится. Передавать моток вы можете любому участнику, говоря ему комплимент.

Вопросы для обсуждения:

- Понравился ли вам комплимент?
- Приятно ли было вам получать комплимент?
- Что приятнее получать или говорить комплимент?

Игра «Оберег Счастья»

– Мы с вами соткали Полотно Счастья. Вот оно в наших руках. Мы с вами настоящие волшебники! Рассмотрите внимательно, наше с вами Полотно счастья. Не торопитесь, не упускайте никаких деталей, ведь в наших руках – чудо. Запомните это чудо рук творенья!

Вопросы для обсуждения:

- Что вы чувствуете, держа его в руках?
- Что оно вам напоминает?

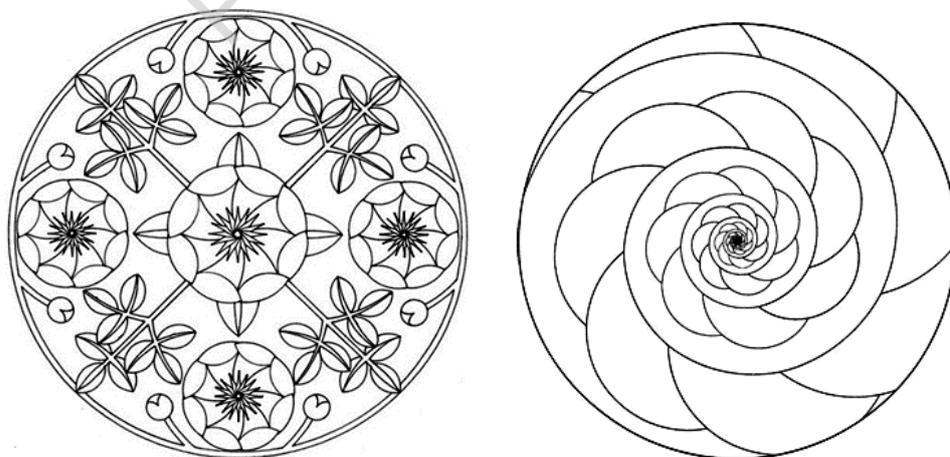
Ведущий: Опустите Полотно Счастья на пол. Освободите свои пальцы от нитей. Постарайтесь не нарушить форму нашего полотна. Давайте разрежем на части наше полотно, и по одной частичке оставим себе на память о нашей встрече. И эти частички полотна Счастья станут вашими личными оберегами счастья. Завяжите их себе на шею. (Участники вешают одну нить в виде ожерелья на шею)

А короткие нити привязывайте к основной нити друг другу с пожеланиями. Свое пожелание начинайте словами: "Желаю вам:". (Например: Удачи, Счастья, Добра, Успеха, Радости, Здоровья и т.д). Сохраните этот оберег счастья.

У каждого счастье в чем-то своем. Для кого-то это счастье побывать в зоопарке. Я вам предлагаю отправиться в зоопарк.

Раскрашивание «Мандалы»

Материал: у каждого должны быть цветные карандаши. (Для практической работы рекомендуется увеличить размер предложенных вариантов мандал).



Ведущий: Само слово "Мандала" в переводе с санскрита означает: круг, диск, колесо, кольцо, сфера, шар, орбита, страна, территория, область, общество, совокупность, собрание.

В Мандале есть тайна, поскольку Мир есть тайна для человека, и постижение ее возможно только через постижение своей внутренней тайны. Рисунок Мандалы - это индивидуальный символ каждого из нас, в котором, проявляется текущее внутреннее состояние, своих стремлений, желаний, своих сил и своего духа. Человек, постигая себя через мандалу, открывает себя, изменяет себя, осознает себя, и таким образом оказывает на себя самого воздействие.

Поэтому во время раскрашивания Мандалы происходит разрешение внутренних конфликтов и снятие напряжения. Возможно, это происходит потому, что форма круга напоминает яйцо - начало жизни. А это имеет психологическую значимость, мы как бы создаем наше священное защищенное место в мире, в котором сконцентрированы все наши силы и энергии.

И именно поэтому Мандала представляет собой уникальный инструмент самопознания и саморазвития, с помощью которого можно разрешать многие вполне насущные проблемы. Начните с себя, и вы увидите, как начнёт меняться ваша жизнь. Мандала действительно работает, и она обязательно приведёт вас к вашей заветной цели. Это с успехом использует Мандала-терапия.

Инструкция: Перед вами цветные карандаши можете приступить к творчеству. (Можно включить спокойную музыку). При раскрашивании Мандалы нет ничего правильного или неправильного. Единственно, что требуется от вас, - это уважение к заданной форме, ее нельзя нарушать.

Вывод: Раскрашивая Мандалу, мы решали, какие цвета будем использовать в одних частях рисунка, не беспокоились о том, что мы хотим изобразить и достаточно ли у нас художественных способностей для реализации наших намерений. Работа одновременно увлекла и успокоила. Повседневные заботы и тревожности отошли на задний план. Может быть, кто-то ответил на трудные вопросы.

Завершение тренинга

Секрет счастья (притча)

Я раскрою вам секрет, как сделать свою жизнь счастливой.

Один торговец отправил своего сына узнать Секрет Счастья у самого мудрого из всех людей. Юноша сорок дней шёл через пустыню и, наконец, подошёл к прекрасному замку, стоявшему на вершине горы. Там и жил мудрец, которого он искал. Однако вместо ожидаемой встречи с мудрым человеком наш герой попал в залу, где всё бурлило: торговцы входили и выходили, в углу разговаривали люди, небольшой оркестр играл сладкие мелодии и стоял стол, уставленный самыми изысканными кушаньями этой местности. Мудрец беседовал с разными людьми, и юноше пришлось около двух часов дожидаться своей очереди.

Мудрец внимательно выслушал объяснения юноши о цели его визита, но сказал в ответ, что у него нет времени, чтобы раскрыть ему Секрет

Счастья. И предложил ему прогуляться по дворцу и прийти снова через два часа.

– Однако я хочу попросить об одном одолжении, – добавил мудрец, протягивая юноше маленькую ложечку, в которую он капнул две капли масла.

– Всё время прогулки держи эту ложечку в руке так, чтобы масло не вылилось.

Юноша начал подниматься и спускаться по дворцовым лестницам, не спуская глаз с ложечки. Через два часа он вернулся к мудрецу.

– Ну как, – спросил тот, – ты видел персидские ковры, которые находятся в моей столовой? Ты видел парк, который главный садовник создавал в течение десяти лет? Ты заметил прекрасные пергаменты в моей библиотеке?

Юноша в смущении должен был сознаться, что он ничего не видел. Его единственной заботой было не пролить капли масла, которые доверил ему мудрец.

– Ну что ж, возвращайся и ознакомься с чудесами моей Вселенной, – сказал ему мудрец. – Нельзя доверять человеку, если ты не знаком с домом, в котором он живёт.

Успокоенный, юноша взял ложечку и снова пошёл на прогулку по дворцу; на этот раз, обращая внимание на все произведения искусства, развешанные на стенах и потолках дворца. Он увидел сады, окружённые горами, нежнейшие цветы, утончённость, с которой каждое из произведений искусства было помещено именно там, где нужно.

Вернувшись к мудрецу, он подробно описал всё, что видел.

– А где те две капли масла, которые я тебе доверил? – спросил Мудрец. И юноша, взглянув на ложечку, обнаружил, что всё масло вылилось.

– Вот это и есть тот единственный совет, который я могу тебе дать: Секрет Счастья в том, чтобы смотреть на все чудеса света, при этом, никогда не забывая о двух каплях масла в своей ложечке.

Притча от Пауло Коэльо

Вывод:

Счастье является наивысшим благом, и к нему следует стремиться, как к самому важному в этой жизни. Нужно суметь увидеть то, что находится рядом с нами, внутри нас, стараться лепить свое счастье самим. Все зависит от нас самих. Всего вам доброго, счастья вам, любви, успехов!

А свое мнение о нашей встрече вы сможете высказать с помощью анкет.

Анкета "Обратная связь"

1. Ваша степень включенности в занятие с педагогом-психологом (обведите): 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Что мешало вам быть включенным в занятие с педагогом-психологом? _____

3. Самые значимые (полезные) для вас эпизоды, упражнения, во время которых удалось что-то лучше понять в себе, в чем-то разобраться: _____

4. Что вам не понравилось на занятии? Почему?

5. Ваши мысли после занятия

6. Ваши замечания и пожелания ведущему (по содержанию, по форме занятия и т.п.) _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Методика диагностики стратегий поведения личности в конфликте К. Томаса

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

КЛЮЧ:

| № | <i>Соперничество</i> | <i>Сотрудничество</i> | <i>Компромисс</i> | <i>Избегание</i> | <i>Приспособление</i> |
|----|----------------------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| | 11 | 12 | 12 | 13 | 12 |
| 1 | | | | А | Б |
| 2 | | Б | А | | |
| 3 | А | | | | Б |
| 4 | | | А | | Б |
| 5 | | А | | Б | |
| 6 | Б | | | А | |
| 7 | | | Б | А | |
| 8 | А | Б | | | |
| 9 | Б | | | А | |
| 10 | А | | Б | | |
| 11 | | А | | | Б |
| 12 | | | Б | А | |
| 13 | Б | | А | | |
| 14 | Б | А | | | |
| 15 | | | | Б | А |
| 16 | | | | Б | А |
| 17 | А | | | Б | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| 18 | | | Б | | А |
| 19 | | А | | Б | |
| 20 | | А | Б | | |
| 21 | | Б | | | А |
| 22 | Б | | А | | |
| 23 | | А | | Б | |
| 24 | | | Б | | А |
| 25 | А | | | | Б |
| 26 | | Б | А | | |
| 27 | | | | А | Б |
| 28 | А | Б | | | |
| 29 | | | А | Б | |
| 30 | | Б | | | А |

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

**Методика диагностика степени конфликтности личности и оценки
других**

Дайте оценку действий других в конфликтных ситуациях в организации.

| | | |
|--|----------------------|---|
| Рвется в спор | 7 6 5 4 3 2 1 | Уклоняется от спора |
| Свои доводы сопровождает тоном, не терпящим возражения | 7 6 5 4 3 2 1 | Свои доводы сопровождает извиняющимся тоном |
| Считает, что добьется своего, если будет рьяно возражать | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что проиграет, если будет возражать |
| Не обращает внимание на то, что другие не понимают доводов | 7 6 5 4 3 2 1 | Сожалеет, если видит, что другие не понимают доводов |
| Спорные вопросы обсуждает в присутствии оппонента | 7 6 5 4 3 2 1 | Рассуждает о спорных проблемах в отсутствии оппонента |
| Не смущается, если попадает в напряженную обстановку | 7 6 5 4 3 2 1 | В напряженной обстановке чувствует себя неловко |
| Считает, что в споре надо проявлять свой характер | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции |
| Не уступает в споре | 7 6 5 4 3 2 1 | Уступает в споре |
| Считает, что люди легко выходят из конфликтов | 7 6 5 4 3 2 1 | Считает, что люди с трудом выходят из конфликта |
| Если взрывается, то считает, что без этого нельзя | 7 6 5 4 3 2 1 | Если взрывается, то скоро ощущает чувство вины |