



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
Факультет дошкольного образования
Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**Влияние стиля управления на профессиональную деятельность
работников дошкольного образовательного учреждения**

Выпускная квалификационная работа

Направление 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент в дошкольном образовании»

Оценка оригинальности __72__%

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО
_____ Б.А. Артеменко

Выполнил
студент группы ОФ–202/126– 2–2
Солдатова Светлана Валерьевна
Научный руководитель доктор
педагогических наук
профессор, профессор кафедры
ТМиМДО
Молчанов Сергей Григорьевич

Челябинск
2017

Содержание

Введение.....	3
ГЛАВА 1. Состояние проблемы «стиль управления» дошкольной образовательной организацией в педагогических и психологических исследованиях.....	10
1.1 Управление дошкольной образовательной организацией сущность и терминологическое пространство.....	10
1.2 Феномен «стиль управления».....	25
1.3 Влияние стиля управления на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации.....	38
Выводы по первой главе.....	51
ГЛАВА 2. Выявление влияния стиля управления руководителя на организационное поведение сотрудников ДОО.....	55
2.1 Организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации.....	55
2.2 Реализация интегративного стиля управления в ДОО.....	63
2.3 Анализ и интерпретация результатов исследования.....	68
Выводы по второй главе.....	71
Заключение.....	74
Список используемых источников.....	78
Приложения.....	86

Введение

Актуальность исследования. Модернизация системы образования в Российской Федерации является составным фактором преобразований, происходящих в образовании в целом, изменения, обусловленные подходами к определению целей образования и его содержания. Главными ориентирами являются Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и Федеральный государственный стандарт дошкольного образования.

В условиях этих реформ на первый план выдвигаются требования к личности управленца нового типа. Смысл управления состоит в том, что руководитель играет громадную роль в работоспособности коллектива, его становлении, развитии и функционировании. Педагогический коллектив достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. Чтобы эффективно управлять деятельностью других, даже обладающему организаторским талантом руководителю нужно овладеть научными основами социального управления — теорией управления и уметь творчески ее применять на практике, т.е. владеть искусством управления. Вместе с тем управление — это не только наука и искусство, но и огромное поле предметной практической деятельности (в прямом смысле — руководства). Организаторские способности, научные управленческие знания сами по себе не стоят ничего, если не уметь их использовать в интересах дела на практике. Грамотное управление — есть искусство применения руководителем на практике законов и закономерностей науки управления, принципов, функций и методов управленческого процесса для достижения возглавляемым коллективом поставленных целей и задач.

Исследование управленческой культуры с социологической точки зрения для российской социологической науки является достаточно новым и актуальным. Интерес к изучению сформирован лишь в последние годы, что

связано с внедрением и распространением менеджмента в сфере образования, а также введением термина «менеджера в образовании». В современной отечественной научной социологической литературе изучением проблемы управленческой культуры занимались А.Р. Галлямова, А.В. Лазарев, О.В. Ходоренко и др. Таким образом, актуальность проблемы на социально-педагогическом уровне определяется поиском новых способов руководства организационным поведением сотрудников дошкольной образовательной организации, так как социальная система подвержена влиянию постоянно изменяющейся среды и все элементы взаимосвязаны.

Актуальность влияния стиля управления на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организацией на научно-теоретическом уровне в первую очередь определяется управлением человеческими ресурсами и представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей занимающихся этой деятельностью. Поэтому научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления персоналом организаций превращаются в важное направление в области менеджмента. Во-вторых, проблема управления дошкольной образовательной организацией и содержания управленческой деятельности руководителя, влияния стиля на профессиональную деятельность сотрудников в дошкольной образовательной организации обусловлено тем, что, несмотря на множество работ: К.Ю. Белой, Л.М. Волобуевой, Т.А. Данилиной, Л.С. Киселевой, Т.А. Лагоды, В.И. Маслова, С.Г. Молчанова, Э.М. Никитина, Е.П. Тонконогой, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, С.В. Шекшня вопрос остаётся актуальным и не решённым.

В современных условиях, когда перемены в жизни общества и образовательных учреждениях происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству. От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на непрерывное развитие, творческий рост, зависит

успешность развития учреждения, его социальный статус. Поэтому современному руководителю для эффективного влияния на деятельность подчиненных необходимо глубокое понимание психологических основ управления. Хотя эти механизмы все еще мало изучены, но уже имеющиеся результаты научных исследований могут существенно расширить возможности руководителя создавать условия, способствующие формированию заинтересованности членов коллектива в продуктивной работе организации. Несмотря на существенный интерес учёных проблема влияния стилей на организационное поведение остаётся недостаточно разработанной, что говорит об актуальности на научно-методическом уровне.

Психологическим проблемам и явлениям, имеющим место в сфере управления, рассмотрению психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности деятельности руководителей, посвящает свои труды кандидат психологических наук, доцент факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова Т.С. Кабаченко. Личность руководителя в структурах управления рассматривают украинские психологи: А.М.Бандурка, С.П. Бочарова., Г. Бурканова, Е.В. Землянская. Большое внимание роли руководителя в системе управления уделяют В.Г.Шипунов, Е.Н. Кишкель. Эффективность и конкурентоспособность современных организаций и роль психологического фактора в управлении ими описывает в своих трудах В.А. Розанова.

Изучив психолого-педагогическую литературу, мы можем констатировать, что в педагогической, психологической и социологической литературе обсуждают разные аспекты управленческой деятельности в образовании. Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящены труды В.С. Лазарева, Г.Л. Фриша, В.А. Сластенина, Е.И. Рогова. Совершенствованию управленческих умений руководителей образовательных учреждений, в том числе дошкольной образовательной организации, посвящены работы О.Ю. Бараевой, Л. Бондаренко, Н.С. Анципоровой и Л.К. Гребенкиной, М.Л. Левицкого и Т.Н. Шевченко, В.И. Зверевой,

Н.Н. Лященко и Л.В. Поздняк. Педагогическое управление как разновидность социального управления рассматривали В.Г. Афанасьев, Л.А. Буева, В.П. Симонов. Исследованием закономерностей педагогического управления занимались Ю.К. Бабанский, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, М.Н. Скаткин, Т.И. Шамова и др.

Проблема управления дошкольной образовательной организацией и содержания управленческой деятельности руководителя рассмотрены в работах К.Ю. Белой, Л.М. Волобуевой, Т.А. Данилиной, Л.С. Киселевой, Т.А. Лагоды, В.И. Маслова, С.Г. Молчанова, Э.М. Никитина, Е.П. Тонконогий П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной. Сложность проблемы организационного поведения рассматривали В.Д. Дорофеев, Н.В. Артамонова, Д.А. Аширов, А.М. Корякин, А.К. Мунков, М. Рингельман, А. Адлер и другие. Все авторы отмечают важность личности в управлении дошкольной образовательной организации, но вместе с тем, недостаточное влияние уделяется стилю управления.

Таким образом, можно выделить противоречия между:

- социальным заказом общества на специалистов, способных участвовать в разработке оригинального подхода к созданию организационной культуры и атмосферы самой организации и недостаточной разработанностью данной проблемы;
- потребностью современного менеджмента в теоретическом осмыслении эффективных стилей управления дошкольной образовательной организацией и неготовностью руководителей образовательных организаций к осуществлению данной задачи;
- недостаточно разработанными подходами и методами воздействия на профессиональную деятельность сотрудников дошкольной образовательной организации и внедрением их в практику;

Актуальность проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Влияние стиля управления на профессиональную деятельность работников дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: обосновать выбор стиля управления и реализовать его в работе руководителя дошкольной образовательной организации.

Объект: стиль управления руководителем персоналом дошкольной образовательной организации.

Предмет: способы интегративного стиля управления дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования определена **гипотеза:** стили управления профессиональной деятельностью сотрудников дошкольной образовательной организации будут эффективны при реализации следующих условий:

- ситуационным подходом к выбору стиля управления;
- личностно-ориентированного подхода к взаимодействию руководителя и сотрудников дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования определены следующие **задачи:**

1. Изучить психологические и педагогические исследования и методические разработки по проблеме стиля управления профессиональной деятельностью персонала дошкольной образовательной организации.
2. Определить зависимость организационного поведения персонала дошкольной образовательной организации от стиля управления.
3. Определить совокупность способов интегративного стиля управления дошкольной образовательной организацией.
4. Теоретически обосновать и проверить на практике способы интегрированного стиля управления дошкольной образовательной организацией.

В ходе исследования были использованы следующие **методы**:

1. Теоретические: анализ методической, психолого-педагогической литературы, изучение и обобщение опыта управленческой деятельности образовательным учреждением.

2. Практические: наблюдение, тестирование, беседы, тренинги. Проведение семинаров и консультаций для руководителя и педагогов ДОО.

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 197 г. Челябинска».

Исследование осуществлялось в три этапа.

Первый этап (ноябрь – апрель 2015 -2016 г.) – поисково-теоретический. Было проведено исследование целью, которого было определение состояния организационного поведения сотрудников ДОО. По его результатам составлена программа формирующего этапа.

Второй этап (май – сентябрь 2016г.) – формирующий, определялись методологические и теоретические основы исследования, разрабатывалась концепция исследования, через выявление влияния стиля и методов руководства на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации. Осуществлялось внедрение плана мероприятий по улучшению организационного поведения сотрудников ДОО.

Третий этап (октябрь – май 2016-2017 г.) – аналитико-обобщающий. Обобщались и систематизировались результаты реализации плана мероприятий по улучшению организационного поведения сотрудников ДОО.

Теоретическая значимость исследования: теоретически обосновано применение интегративного стиля, который обеспечивает эффективное управление профессиональной деятельностью сотрудников ДОО.

Практическая значимость исследования:

С помощью интегрированного стиля управления определена возможность изменения в следующих сферах внутренней среды организации:

- организационное поведение
- профессиональные отношения

Апробация основных положений диссертации осуществлялась в форме публикации статьи в научно-методическом журнале «Детский сад от А до Я» № 3 2016(Приложение 1). Доклады на конференциях: XIV международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования: Основные тенденции и перспективы развития в контексте современных требований» (Челябинск 2016); XV Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования: современные концепции и технологии дошкольного образования» (Челябинск 2017); III Всероссийская научно-практическая конференция «Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы» (Челябинск 2017).

Структура работы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы состоит из 83 страниц.

ГЛАВА 1. Состояние проблемы «стиль управления» дошкольной образовательной организацией в педагогических и психологических исследованиях

1.1 Управление дошкольной образовательной организацией: сущность и терминологическое пространство

Трудно найти более многогранное и сложное явление, чем управленческая деятельность. Управление персоналом (группой, коллективом) называют искусством, успеха в котором достигают те, кто «от природы» прирожденный управленец, или те, кто постоянно работает над совершенствованием управленческой деятельности, изучая теорию образовательного менеджмента и социальную психологию.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. [7]

Как отмечает Г. Бурканова «Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свои волю, мнение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов [12].

«Управление персоналом, — пишет И.Н. Герчикова, — это самостоятельный вид (деятельности. — *В.П.*) специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала...»[61].

И большинство экспертов соглашались с тем, что существуют определенные функции, которые выполняют все менеджеры. Это — планирование, организация, набор кадров, руководство и контроль. В общем, они представляют то, что менеджеры называют процессом управления [20].

Управление существует всегда в системе. Под системой понимается такая совокупность взаимодействующих элементов, которая имеет новые свойства, отличные от свойств самих элементов. В системе главное не элементы, а взаимосвязи между ними, их взаимодействие, взаимоотношения. Взаимодействие элементов системы обеспечивается управлением. Выдающийся итальянский политик XV века Никколо Макиавелли считал, что «управлять — значит заставить исполнителя верить». Достижение такого эффекта в управлении является одной из важнейших задач любого руководителя [36].

Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. С легкой руки американцев это английское слово стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, менеджмент — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. [48]

Профессор С.Г. Молчанов предлагает один из возможных вариантов разработки описательных определений терминов основывается на фиксации «ключевых слов», определяющих характерные черты тех явлений, которые стоят за конкретным термином. На схеме (рис. 1) все понятия определены именно через ключевые слова. Таким образом, менеджмент в экспериментальной образовательной системе означает:

- 1) поддержание того, что в ней уже есть на момент вхождения в режим развития;
- 2) обеспечение постоянного соответствия образовательной системы

изменяющимся внешним и внутренним условиям ее функционирования;

3) конструирование новых элементов образовательной системы, внедрение которых не предполагает изменения ее актуального состояния и перевода в качественно новое;

4) генерирование новых норм функционирования образовательной системы, ведущих к переносу акцентов с одной группы признаков на другую, приобретающую статус системообразующей, но в рамках данного актуального состояния системы;

5) менеджмент, таким образом, выступает как оптимальный уровень организации, руководства, администрирования и управления и включает в себя еще одну функцию, которую мы определили как прогнозирование, т.е. выстраивание новых рамок образовательной системы, изменяющих ее актуальное состояние [52].



Рисунок 1. Соотношение понятий и их определение через ключевые слова

Человеческий фактор играет двоякую роль в функционировании организации. С одной стороны, это создатели организации. Определяющие их цели и выбирающие методы достижения целей. С другой стороны, это

важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью [34].

Профессиональная деятельность – это являющийся основным источником дохода вид трудовой деятельности человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы. Профессиональные действия в организации образуют общее профессиональное поведение, или деятельность. Поведение — это множество действий, характерных в определенных условиях для определенной личности. Действие — это разовый контакт с окружающим миром, выход субъекта во внешний мир. Профессиональные действия в организации образуют общее профессиональное поведение, или деятельность. Организационное поведение проявляется в действиях, отношениях к себе, коллегам, руководству, организации и т.п. Организационное поведение изучает поведение индивидуумов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение работы и функционирование организаций.

Организационное поведение определяют также как область знания, стремящуюся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять этим поведением [30].

Установлено, что поведение человека в процессе труда в значительной степени непредсказуемо. Оно определяется глубоко заложенными в нём потребностями, жизненным опытом и индивидуальной системой ценностей. В наше время научные инструменты менеджмента, теории организаций, социологии, психологии и другие дисциплины дают возможность исследовать поведение человека в организации во всём его многообразии. Идеальных или правильных решений организационных проблем не

существует и не может существовать. В каждом случае есть решения эффективные и неэффективные. Однако любые трудовые отношения можно усовершенствовать для того, чтобы превратить их в качественный мультипликатор необходимых изменений в организации [41].

Наука об организационном поведении начала развиваться в 1948—1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» стал употреблять американский психолог Ф. Ротлисбергер, изучая организации [5]. Психология организационного поведения как отдельное направление практических исследований берёт начало с отчёта, опубликованного Р.Гордоном и Д. Хауэлсом в 1959г. Согласно их выводам такая академическая дисциплина, как психология, не полностью удовлетворяет потребности руководителей, которые испытывают затруднение при использовании теоретических положений на практике. Требовался новый подход, основанный на обобщении опыта исследований, оценки, прогнозирования, консультирования, конструирования в области поведения отдельных людей и групп в организациях [54].

Структура дисциплины «Организационное поведение» была предложена в 1958 году Г. Левиттом в его книге *Managtrial Psycshology*. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности:

- психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;
- феномены общения и взаимодействия в парах;
- взаимодействие между малыми группами;
- группы, в которых могут участвовать до сотни человек;
- явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек; [29].

Но системная разработка организационного поведения как объекта исследования и как научной дисциплины началась с 1970-х гг. в США. Наиболее полно результаты этих исследований представлены в работах Дж.

Л. Гибсона, Дж. Иванцевича, Дж.Х. Доннелли-мл. (1973 г., 2000 г.). Их выводы имеют важное методологическое значение. Согласно их методу анализа организационного поведения, поведение рассматривается на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Организационное поведение ориентировано на результативность, и потому регулирование отношений и поведения людей в организации всегда может быть оценено не только с точки зрения процесса формирования организационной культуры, но, прежде всего, с точки зрения результата эффективности совместной деятельности [22].

В отечественной литературе, как отмечает Ю.Д. Красовский, первые работы, посвящённые исследованию организационного поведения, появились в конце 1980-х годов в рамках изучения социологии труда (А.А. Дикарева, М.И. Мирская (1989 г.), Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Шербина (1993 г.)) [42]. Особое внимание обращалось на стабилизацию трудовых отношений в коллективе, изменение профессиональной структуры организации и социальные аспекты развития личности. В 1990-х годах организационное поведение становится предметом изучения экономической психологии, как области психологии, изучающей закономерности формирования и проявления индивидуальных особенностей личности в процессе трудовой деятельности. С середины 1990-х годов появляется серия научных публикаций об организационном поведении, и вскоре самостоятельная дисциплина «Организационное поведение» вводится в учебные планы подготовки специалистов в области управления организации и управления персоналом в России [46].

В изменяющейся среде рассматривается в связи с ещё одной, пожалуй, самой молодой сферой научного познания и управленческой практики. Концепцией управления человеческими ресурсами. Данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления, используя самый ценный актив

организации — людей, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. В данной концепции люди рассматриваются либо как «человеческий капитал», в который необходимо вкладывать не меньшие средства, чем в новые технологии; либо как «ценный актив», создающий конкурентное преимущество за счёт своей приверженности работе, адаптивности, высокого качества труда, навыков, умений, компетентности [3]. В рамках науки управления персоналом и управления человеческими ресурсами разрабатываются новые подходы к пониманию мотивации как системного явления (А.Я. Кибанов, Д.А. Амиров, Ю.Д. Красовский). [64].

Ю.Д. Красовский даёт такое определение: организационное поведение — это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — реализуются в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней. Организационное поведение отражает способы реагирования субъектов и самой организации как субъекта деятельности во внешней среде на происходящие внутренние и внешние изменения. Испытывая постоянное воздействие внешней и внутренней среды, организации стремятся совершенствовать механизмы, обеспечивающие её устойчивое равновесие и развитие [41; 42].

А.М. Карякин трактует так: организационное поведение – одна из наиболее важных комплексных наук об управлении поведением человека в организации. Основой организационного поведения, как науки, является научный анализ поведения отдельных людей, групп и организаций в целом в сложной динамической среде[34]. Л.В. Карташова даёт такое определение: Организационное поведение – это наука о том, как люди ведут себя в

организации, и каким образом их поведение влияет на результаты её работы [33].

Д.А. Аширов понимает так: по существу, организационное поведение является приложением психологии к решению проблем менеджмента – «адаптивная психология». Понимание людей и управление людьми и составляет суть организационного поведения. Можно сказать, что организационное поведение занимается изучением и исследованием человеческого фактора в организации и в менеджменте. Это современная методология реализации старого, но верного лозунга «Кадры решают всё»[5].

А.И. Кочеткова определяет основную практическую цель организационного поведения как науки – определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека, как в индивидуальном режиме, так и в коллективном [41]. А.К. Мунков представляет организационное поведение как основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. Организационное поведение имеет чёткую ориентацию на личность внутри группы, организации, на отношения между индивидами, на восприимчивость индивидов к новому, на способности персонала к обучению [54]. В.Д. Дорофеев даёт такое понятие: организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях, с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности деятельности человека [22].

Организационное поведение основано на рассмотрении широкого круга вопросов междисциплинарного характера. В свою очередь организационное поведение представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, и в частности для принятия решений в области управления персоналом. Процесс воспроизводства человека и общества обусловлен взаимодействием материального и духовного начал. Организационное поведение в системе научного знания прослеживается в рисунке 2.

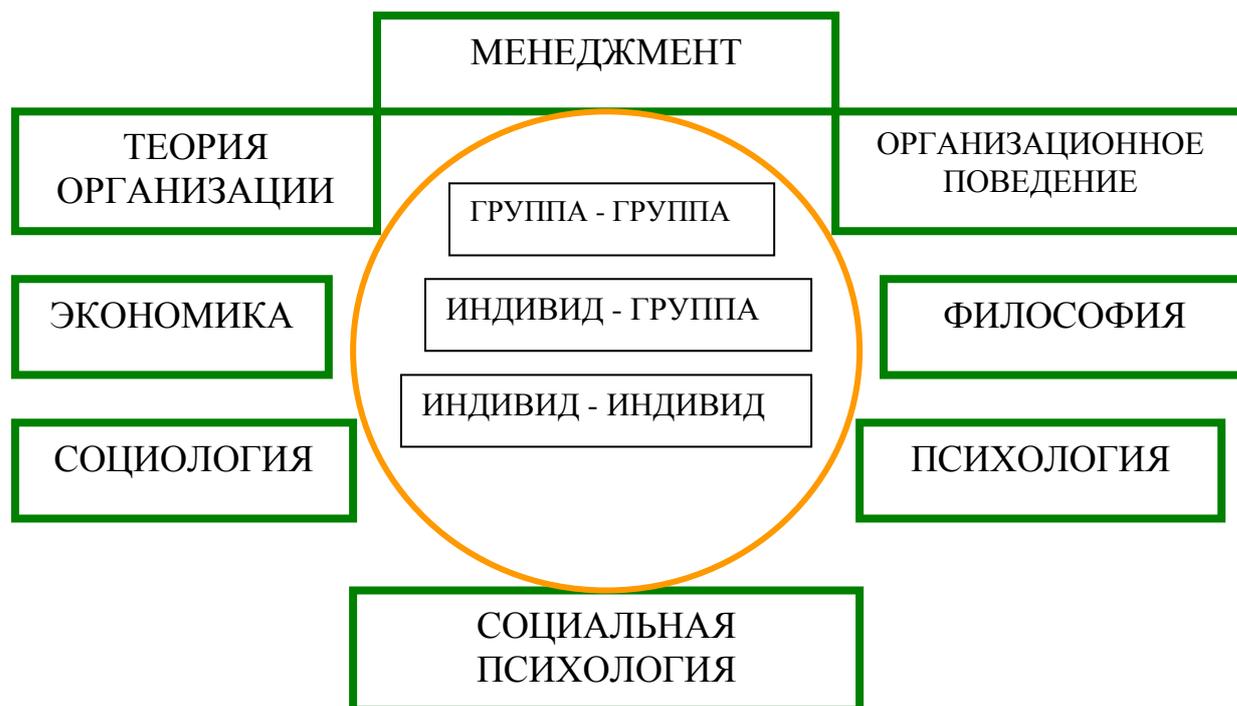


Рисунок 2. Организационное поведение в системе научного знания

Организационное поведение как наука, выросло из бихевиоризма — направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы. К стимулам, которые первоначально изучало организационное поведение, относили освещённость рабочего места, заработную плату, различные условия труда. Первый специальный учебник по этой дисциплине был написан Фрэдом Лютенсом и опубликован в США 1973 году. Анализируя исторические корни и процесс формирования организационного поведения как науки, Ф. Лютенс утверждал, что она «представляет собой комбинацию, по крайней мере двух старых наук в школах бизнеса – «человеческих отношений» и «управления» («менеджмента»), но эти науки также включили в себя элементы других дисциплин, в основном психологии и социологии [47]. Политическая наука, экономика, антропология и психиатрия также повлияли на развитие науки об организационном поведении».

В конце XX века организационное поведение как дисциплина, постепенно отходит от бихевиористских установок, фокусируя своё

внимание на системных и коллективных эффектах в организации, феноменах корпоративной культуры. Существенный вклад в становлении организационного поведения внесла социология. Огюст Конт (1798 –1857), Джон Стюарт Милль (1806–1873), Герберт Спенсер (1820–1903), Карл Маркс (1818 – 1883), Эмиль Дюркгейм (1858 – 1917) изучали признаки индустриального общества и его характерные признаки: научная организация труда, острая конкуренция и максимизация прибыли; социальное расслоение богатых и бедных; противоречия между работниками и работодателями, индивидами и социальными группами, мужчинами и женщинами и пр. [76].

Бурное развитие капиталистических отношений в Западной Европе выдвинуло на передний план проблемы трудовых отношений и разработку практических рекомендаций по увеличению эффективности производства. Накопление в течение XX века значительного объема знаний в данной области привело к рождению новых отраслей социологической науки, основой которых стали научные концепции Фредерика Уинслоу Тейлора (тейлоризм) и Элтона Мэйо (мэйоизм), а также концепции бюрократической организации Макса Вебера (1864–1920), административного управления Анри Файоля (1841–1925), Мари Паркер Фоллет (1868–1933), Честера Бернарда (1896–1941), теории X и Y Дугласа Макгрегора (1906–1964).

Основой моделей организационного поведения можно считать две управленческие теории, которые разработал и обосновал Д. Макгрегор. Теория «X» и теория «Y» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом:

Теория «X»

- человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
- поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.
- средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория «У»

- работа для человека так же естественна, как игра.
- внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.
- средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает в противника организации.

Научный менеджмент (классическая школа) описывает работу ряда менеджеров, консультантов и исследователей (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и др.), которые, несмотря на то, что подходили к изучению организации с различных точек зрения, разработали ряд концепций и идей, имеющих много общего. Эти идеи были очень популярны впервые десятилетия прошлого столетия. Научный менеджмент сосредоточен на производительности труда отдельного рабочего [28]. По мере того, как общество XIX века становилось все более индустриальным, повышать свою производительность фирмам оказывалось все труднее. Фредерик У. Тэйлор (1856 – 1915), американский инженер-механик, предположил, что проблема, прежде всего, связана с недостатком практики управления. Предмет его исследований – положение рабочих в системе машинного производства (окончательно сформировавшейся к концу XIX в.).

Тейлор писал, что «принципиальным объектом менеджмента должна быть максимальная гарантия процветания работодателя (развитие каждой отрасли) в сочетании с максимальным процветанием каждого наемного работника». В основе философии Ф. Тейлора лежало положение о том, что управленческие решения принимаются на основе научного анализа и фактов,

а не догадок. Идеи Ф. Тейлора получили широкое распространение в индустриальных экономиках в 1920-х-1930-х гг [31].

Административный менеджмент сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Этот подход к управлению наиболее полно раскрыт Анри Файолем (1841-1925), французским горным инженером, основная точка зрения которого сформировалась в начале XX в. Файоль стал известен, когда он заново оживил горную компанию, находившуюся на грани краха, и превратил ее деятельность в финансовый успех. Позже он приписал свой успех методу, который он применил, а не своим персональным способностям. Файоль первым признал, что преуспевающие менеджеры должны знать основные функции управления. Он определил эти функции как планирование, организацию, командование (руководство), координацию и контроль. Он также утверждал, что преуспевающим менеджерам необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям.

Бюрократический менеджмент сосредоточен на организационной системе в целом и основывается на следующих положениях:

- правила фирмы, ее политике и процедурах;
- установленной иерархии;
- четком разделении труда.

Макс Вебер (1864-1920), немецкий социолог и историк, наиболее тесно связан с бюрократическим менеджментом. Вебер отметил, что управление во многих европейских организациях в XIX в. имело личностную основу. Работники часто проявляли больше лояльности по отношению к отдельным управляющим, чем к миссии организации. И как следствие, ресурсы часто использовались по желанию отдельных управляющих, а не в соответствии с целями организации. Чтобы предотвратить эти дисфункциональные последствия, Вебер представил систему управления, которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении. Управление такого типа называется бюрократией [36].

«Школа человеческих отношений» – школа, выдвигающая в центр внимания личность и групповой фактор; возникла в 1920-х–1930-х гг. в США в результате исследований и экспериментов на предприятии в Хоторне, недалеко от Чикаго, а затем появилась и в других странах. В США ее представители – Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, У. Мур, во Франции – Ж. Фридман, 1930-1960 гг. – Хоторнские эксперименты, «человеческие отношения», гуманистическая психология (А. Маслоу) [47].

Новым в развитии организационного поведения является направление по изучению поведения индивида в виртуальных организациях, происходит объединение понятий «поведение» и «организация» в виртуальном пространстве, что предполагает проведение дальнейших исследований. В настоящее время организационное поведение реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными сложными организациями. В будущем эта тенденция должна еще более укрепиться. Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, новых парадигм и знаний о человеческом поведении обуславливает необходимость разработки и реализации на практике новых, отвечающих требованиям времени моделей организационного поведения. В новых моделях получают воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, высокого качества трудовой жизни и др. [67]. Существует четыре модели организационного поведения: авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная, основные черты которых представлены в таблице 1.

Представленные в таблице модели организационного поведения образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет [86].

Модели организационного поведения

Таблица 1.

	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
1	2	3	4	5
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Основной вывод, следующий из анализа моделей организационного поведения: задача менеджеров состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в осознании современных требований и проявлении управленческой гибкости в случае изменений внешних условий и появлений новых потребностей.

Необходимо учитывать факторы, влияющие на организационное поведение:

1. Макроэкономические факторы

- экономическая ситуация в стране, регионе
- географическое положение организации
- уровень жизни в регионе
- внешнеэкономические факторы
- статус организации на рынке

2. Микроэкономические факторы

- профиль и вид деятельности организации
- уровень финансового состояния личности
- личность первого руководителя
- реальная ситуация

3. Факторы социально - культурной среды

- менталитет
- особенности образования

4. Факторы правовой среды

- действующее законодательство
- свобода граждан и формы правовой защиты [54].

Организационное поведение – это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношения внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Эффективность функционирования организации во многом определяется поведением сотрудников и культурой организации. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Основными элементами отношений внутри организации являются общение и деятельность. Педагогический коллектив достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами. Важнейшая роль в формировании психологического климата в коллективе отводится руководителю. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе. Непосредственное влияние личности руководителя оказывает на стиль руководства [69].

1.2 Феномен «стиль управления»

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях руководителя. Стиль руководства — это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений. Не случайно современная управленческая наука много внимания уделяет совершенствованию именно стиля руководства [8]. Под стилем управления понимается система методов, приемов и форм деятельности всех управленческих работников в связи с осуществлением их функций [16]. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Таким образом, принятый стиль может быть характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, которая порождает определенные нормы взаимоотношений и поведения. Поэтому в стиле управления выделяют два компонента — это способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними, а также с вышестоящими руководителями и коллегами [77].

В психологии стили руководства часто называют стилями лидерства. Под стилями руководства психологи понимают индивидуально-типические особенности целостной, устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Использование руководителем навыков профессионального общения наиболее ярко проявляется в стилях руководства [64].

Первое экспериментальное психологическое исследование стилей руководства было проведено в 1938 г. немецким психологом Куртом Левином. В исследовании была введена классификация стилей руководства, которую принято использовать и в наши дни:

1. Авторитарный;
2. Демократический;
3. Либеральный (попустительский); [65].

Авторитарный (директивный) стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой централизацией власти, жестким диктатом воли, доминированием единоначалия. Позиция лидера – вне группы, он дает краткие, четкие, деловые распоряжения, его тон неприветлив, его голос решающий. Действия подчиненных строго контролируются, руководитель не дает возможности проявлять им инициативу. Авторитарный стиль предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчиненным, а также материальную мотивацию сотрудников. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость, критика в адрес руководителя не приемлема, ведь только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Все решения принимаются единолично, мнение подчиненных при этом не учитывается. Руководитель соблюдает дистанцию в отношениях с подчиненными и информирует их только о тех фактах, которые они обязательно должны знать для выполнения своих задач [24].

Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Применительно к данному стилю можно использовать теорию Х, Дугласа Мак-Грегора, в которой руководитель использует директивные жесткие методы управления, такие как принуждения и наказания как факторы мотивации труда. Также он ограничивает свободу и автономию подчиненных. Последние в свою очередь являются средними, ленивыми людьми и, насколько возможно, отлынивают от работы, они нечестобливы, боятся какой-либо ответственности и сами желают быть руководимыми. Давление со стороны руководителя необходимо для достижения целей организации, строгое управление подчиненными и частный контроль над ними неизбежны. Руководитель стремится упростить цели. Разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить отдельную задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархия в таких организациях, как правило, очень строгая, каналы сбора информации работают четко и оперативно [32].

Авторитарный стиль управления считается оправданным в кризисной ситуации (война, стихийное бедствие, кризисная ситуация в фирме) когда решения необходимо применять быстро. Жесткий диктат становится необходимым для гарантии оперативности выполнения решений и их надежного контроля. Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

- четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительного того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Часто скатывается к бюрократизму, так как признает только бумаги;
- проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;
- склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтной ситуации [28].

Демократический (коллегиальный) стиль руководства характеризуется распределением полномочий, ответственности и инициативы между руководителем и подчиненными. Позиция лидера – внутри группы, он всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Руководитель сознательно децентрализует свою власть, не навязывает свою волю и чаще всего делегирует свои полномочия подчиненным насколько это возможно. Общение проходит в доброжелательном, вежливом, товарищеском тоне, в форме просьб, советов и пожеланий. Только по мере необходимости руководитель может применять приказы. Дисциплина в коллективе основывается только на сознательности подчиненных, а не на страхе перед начальством. Все действия не планируются заранее, а обсуждаются в коллективе, так как руководитель сознает то, что не может все знать и предвидеть. Основная его функция – координация и ненавязчивый контроль над результатом работы, он включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые несет ответственность. Допускается самоконтроль. Руководитель подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения производственных задач, в такой организации имеет место свободный доступ к информации. Также руководитель открыт и доверяет своим подчиненным, во благо коллектива отказывается от индивидуальных привилегий и поощряет инициативу [32].

Применительно к данному стилю можно использовать теорию Y, Дугласа Мак-Грегора, в которой «труд – процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством». Сотрудники принимают во внимание целевые установки, обладают самодисциплиной и самоконтролем. Цели предприятия достигаются кратчайшим путем посредством денежного поощрения и предоставления возможности индивидуального развития. При благоприятном опыте сотрудники не боятся ответственности. Обычно демократический стиль

управления применяется, когда исполнители хорошо разбираются в той работе, которую они выполняют и могут творчески, со всех сторон подойти к ней, внести новизну [28].

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

- всегда имеет четкий перспективный план, как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;
- способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных, не пресекает критику, способен к самокритике;
- никогда не бывает сам инициатором конфликтных ситуаций. Умеет «погасить» зарождающийся конфликт в зародыше;
- пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы, от сочетаний знаний и опыта.

Либеральный (попустительский) стиль руководства. Данный стиль характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом, таким образом, позиция лидера – в стороне от группы. Работники предоставлены сами себе, имеют полную свободу принимать самостоятельные решения по основным производственным задачам. Похвала и порицания со стороны руководителя почти отсутствуют. Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить

отношения с подчиненными. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность и преданность общему делу, компетенция и ответственность за действия передается сотрудникам, которые и принимают решения, предварительно согласовав их с руководителем. При таком делегировании полномочий поддерживается собственная инициатива работников, руководитель лишь создает необходимые организационные условия для их работы, которые определяют конечный результат, обеспечивает необходимой информацией, а сам отходит на второй план [44].

Таким образом, руководитель находится в роли консультанта и эксперта, оценивающего полученные результаты. Эффективность этого стиля зависит от стремлений подчиненных, их высокой квалификации, преданности делу и справедливостью со стороны руководителя в отношении результатов оценки и вознаграждения. При этом поощрения и наказания остаются на втором плане по сравнению с тем внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей [57].

Такой стиль руководства оправдан, если коллектив укомплектован из высококвалифицированных специалистов, и они выполняют творческую или индивидуальную работу. Руководитель с либеральным стилем целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля — в очень близкой дистанции со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными

при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем [44].

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;
- полностью без инициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности;
- легко общается с людьми. Стремится ни с кем не потерять отношения. Не выступает с открытой критикой.

Опыт показывает, что стиль работы во многих отношениях сказывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления. Становление стиля — сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени. В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. И если круг обязанностей руководителя предписывается должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их следует исполнять: стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк [9].

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля. Ниже мы приводим сводную таблицу 2. Характеристик стилей руководства, которую предложил отечественный исследователь Э.Старобинским [73].

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	решения принимаются единолично	решения принимаются после обсуждения в группе.	решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства
Способ доведения решения	приказы, распоряжения, команды	предложения, советы	просьбы, упрощивание
Распределение ответственности	или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных	коллективная ответственность	снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе подчинённых	подавляется	поощряется	отдается в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	стремится задавить	стремится максимально эффективно их использовать	отпускает их в «свободное плавание»
Отношение к недостаткам собственных знаний	недостатков нет «и не может быть по определению»	постоянно повышает свою квалификацию	нет «большого значения»
Стиль общения	«держит дистанцию»	поддерживает дружеское общение	избегает общения
Характер отношений с подчиненными	в зависимости от настроения	манера поведения со всеми как с равными коллегами	мягкая манера поведения
Отношение к дисциплине	жесткая формализованная дисциплины	сторонник дисциплины «разумной достаточности»	формально-попустительское отношение
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	неотвратимость наказание – основной метод стимулирования	необходимо использовать различные методы поощрения и наказания	безразличное

Самым оптимальным все же можно признать демократический стиль руководства, так как он позволяет избежать серьезных ошибок при принятии решения и учитывает знания и опыт подчиненных. При данном стиле легче адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Этот стиль предполагает определенную гибкость, позволяющую использовать высокие технологии и инновации. Но все же, руководство – это искусство, поэтому, ни один исследователь не сможет разработать теорию

эффективного стиля руководства, который будет идеален для всех ситуаций, для всех коллективов и их руководителей. Само по себе руководство утратило бы свою привлекательность, если таковой стиль был бы выработан, превратив процесс руководства в использование стандартных приемов. Руководство стало бы рутинным и неинтересным. Поэтому каждый руководитель должен знать и уметь использовать в соответствии с ситуацией все три стиля [57]. Успешность выбора стиля определяется тем, в какой степени руководитель учитывает способность и готовность подчиненных к исполнению его решений, традиции коллектива, а так же оценит и свои возможности, такие как уровень образования, стаж работы, психологические качества. Но выбор стиля в немалой степени зависит так же от подготовки и поведения подчиненных. Отдельный тип стиля руководства не встречается в чистом виде. В реальности в поведении каждого руководителя наблюдаются общие черты, различных стилей при преобладающей роли какого-либо одного из них. Возможность и целесообразность сочетания различных компонентов стилей руководства определяется наличием в каждом стиле определенных черт, ролевых функций которые меняются в зависимости от ситуации [7].

Стиль управления находится в тесном отношении и взаимодействии с методами управления. Эффективность использования различных стилей руководства дошкольной образовательной организацией зависит от правильности выбора метода. Методы управления принято трактовать как совокупность способов, приемов, с помощью которых осуществляется воздействие на объект управления, выполняются разнообразные функции управления организацией. Приказ, распоряжение, просьба руководителя, совет, предложения, личный пример, методическая помощь. Создание общественного мнения в коллективе, наказание, материальное стимулирование, призыв к долгу, гнев, одобрение и т.п. — все это многочисленные методы, приемы, средства управления, из которых складывается стиль руководства [13].

При всем многообразии методов управления все они не универсальны, имеют сильные и слабые стороны. Их нельзя оценивать вне конкретных условий. Выбор оптимального сочетания и соотношения различных методов и средств управления представляет собой аналитико-психологический творческий акт. М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» предлагает при выборе методов, средств, приемов управления учитывать группу следующих факторов:

- а) стратегические и тактические задачи;
- б) особенности людей, в отношении которых применяется метод (управленческое воздействие);
- в) возможность каждого метода и последствия его применения;
- г) меру в использовании тех или иных методов;
- д) особенности ситуации, исчерпанность других средств;
- е) наличие времени для решения задачи именно выбранным комплексом средств управления;
- ж) морально-психологические, материальные и прочие условия;
- з) возможности, умения подчиненных;
- и) традиции, привычки данного коллектива, его приученность к тому или иному стилю управления.

Существуют следующие основные виды методов управления:

- организационно-административные;
- психолого-педагогические;
- правовые;
- экономические;
- социально-психологические методы управления [58].

Организационно-административные методы управления реализуется при разработке и утверждении годовых планов, перспективной Программы развития ДОО, решений педагогического совета, при инструктировании исполнителей в форме указаний, распоряжений, приказов. С помощью этой группы методов управления в дошкольной образовательной организации

поддерживается внутренний распорядок, предусмотренный Уставом, осуществляется подбор и расстановка кадров, создаются условия для рациональной организации дел, требовательности и личной ответственности каждого сотрудника [45].

Психолого-педагогические методы направляют коллектив дошкольной образовательной организации на творческое решение стоящих задач; на основе этих методов осуществляется проектирование социального развития коллектива, устанавливается благоприятный психологический климат, формируются положительные, социально значимые мотивы педагогической деятельности. Метод общественного воздействия характеризуется участием педагогов в управлении ДОО на основе здоровой конкуренции, сотрудничества, организацией методической работы и развитием демократических начал в управлении [75].

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность приемов и способов социального и психологического воздействия на коллектив и отдельные личности для повышения их трудовой и творческой активности. В систему социально-психологических методов входят:

- методы социального воздействия,
- методы управления коллективной деятельностью работников,
- методы управления индивидуальным поведением работника.

Правовые методы управления – это совокупность способов воздействия субъекта управления на объект управления посредством правовых норм, правовых отношений и правовых актов [81].

Экономические методы управления представляют собой совокупность стоимостных инструментов воздействия на управляемый объект в целях обеспечения наибольшей экономической эффективности деятельности организации с наименьшими затратами.

Они включают:

- планирование экономических результатов деятельности как способ установления целей, пропорций развития, сроков выполнения тех или иных задач;
- материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или количество труда;
- нормирование экономических показателей деятельности предприятия как базу для планирования, материального стимулирования и контроля;
- контроль экономических показателей деятельности как метод сбора аналитической информации [82].

Экономические методы управления ДОО являются методами стимулирования. Совокупность экономических и социально-психологических методов управления в дошкольной образовательной организации это формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи [83]. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами. Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Методы управления должны иметь двустороннюю направленность, учитывая не только стремления руководителей, но и исполнителей. Поэтому обобщающим методом управления или, точнее, основой методов управления, должно стать постоянное изучение работников, тесная связь. Ведь считая всех исполнителей однообразными существами, руководитель погружает в серую массу и саму организацию. Каждый исполнитель имеет свои личностные особенности, и совокупность таких характеристик делает оригинальной каждое предприятие [69].

Научить тому, как именно нужно управлять, невозможно, но создать твердую основу для развития собственной концепции менеджера является делом, которое на сегодняшний момент превалирует над всеми остальными задачами управленческой теории. Было бы глупо, если бы теоретик или даже самый великий практик менеджмента стал утверждать, что управлять нужно так-то, и ни в коем случае не иным образом [48].

1.3. Влияние стиля управления на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организацией

Для обоснования условий гипотезы об эффективности управления организационным поведением дошкольной образовательной организации рассмотрим разные подходы. Трудовой коллектив создается на основе постоянных контактов, совместных действий, направленных на достижение общих целей. Не всегда совпадают интересы личности и коллектива. Одной из важнейших задач руководителя является создание благоприятных условий для гармоничного сочетания общественных и личных интересов, создание разумной системы внутригрупповой регламентации, норм и правил, наиболее полно отвечающих интересам каждого и коллектива как единого социального организма. Успех деятельности коллектива во многом зависит от того, как общество совместно с руководителем организации обеспечивает условия для становления и развития каждого члена коллектива, в какой степени оно способно удовлетворить потребности каждой личности [25].

В советское время автор теории организационной деятельности П.М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, – они могут быть сильными, одаренными или посредственностями, важен в первую очередь подбор самих руководителей [3]. Система индивидуальных качеств человека является его индивидуальностью, но одни люди продуктивно проявляют ее в своей деятельности, другие, наоборот, на скромном уровне. Руководителю необходимо знать и учитывать индивидуальные качества людей для реализации индивидуального подхода к ним, адаптации их к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, более успешному обучению, для оптимального стимулирования эффективной деятельности членов коллектива [13].

В стиле управления руководитель проявляет свои личные качества. Личность характеризуется тем, что она делает, и тем, как она это делает.

Если обязанности руководителя предписываются должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их необходимо исполнять: стиль работы носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя и имеет управленческий почерк, присущий только ему. Руководителем может быть не каждый. Настоящий, эффективный, сильный руководитель — это определенный тип личности, это развитость специальных умений, навыков и привычек [44]. В дошкольном образовательном учреждении эффективность деятельности управления во многом определяется соответствием индивидуальных черт личности руководителя тем социальным ролям и функциям, которые он должен выполнять [9].

Трудностью в управлении педагогическим коллективом является напряжение, которое испытывают субъекты деятельности при решении определенной задачи. Социально-психологические задачи являются наиболее трудными для решения. Наиболее сложным для заведующего детским дошкольным учреждением является: обеспечение четкой дисциплины и организованности в работе педагогов. Решение задач формирования общественного мнения в педагогическом коллективе, критическое отношение педагогов к недостаткам друг друга. Воспитание у них потребности работать творчески, постоянно совершенствуя свою квалификацию; стимулирование их трудовой активности; сплочение коллектива, регулирование взаимоотношений в нем; осуществление контроля и раскрытия творческих способностей педагогов; организация заведующей своей собственной деятельности, распределение времени таким образом, чтобы выкроить время на самообразование и отдых [11]. Эффективное управление дошкольной образовательной организацией предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль управления выбран руководителем. Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле [37]. Стиль управления выражается в том,

какими методами и приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных и как его действия влияют на организационное поведение [32]. Опираясь на изученный материал, мы разработали структуру, применение стиля управления при определенной форме организации процесса и тип поведения персонала соответствующие им.

Стиль управления, типы и формы организации процесса Таблица 3.

Стиль управления	Авторитарный	Тип поведения	Демократический	Тип поведения	Либеральный	Тип поведения
1	2	3	4	5	6	7
Формы организации процесса	Инструктаж	пассивное	Круглый стол	партнерское	Фестивали пед. мастерства	инициативное
	Мозговой штурм		Организационно-деятельностные игры		Конкурсы метод. разработок	
	Утверждение годового плана		Проблемные семинары		Творческие мастерские	
	Разработка программы развития		Тренинги		Мастер-классы	

Из таблицы 3 мы видим, что при авторитарном стиле управления поведение персонала ДОУ – пассивное. При демократическом стиле управления – партнерское, а при либеральном стиле управления – инициативное.

В тоже время на организационное поведение влияет множество факторов.

Макроэкономические факторы:

- экономическая ситуация в стране, регионе;
- географическое положение организации;
- уровень жизни в регионе;
- статус организации;
- ожидания окружающих;

Микроэкономические факторы:

- профиль и вид деятельности организации;
- уровень финансового состояния личности;
- личность первого руководителя;
- реальная ситуация; (состав, кв.уровень, стиль управления)

Факторы социальной культуры:

- менталитет;
- особенности образования;

Факторы правовой среды:

- действующее законодательство;
- свобода граждан и формы правовой защиты;[54]

Кроме факторов, влияющих на организационное поведение, имеются определенные методы и подходы. Ч. Бернارد утверждал, что руководитель может достигнуть превосходных результатов своей деятельности, выполняя три важных условия:

- обеспечение системы коммуникаций;
- приложение усилий, необходимых для действия системы;
- формулировка и определение цели системы [77].

Ситуация – комплексное целое, представляющее паттерны (методы, способы интеграции и интерпретации) множественных стимулов, события, объекты, людей, эмоциональный тон, существующее в некоторый момент времени, в некотором контексте. Этот термин близок по значению к терминам «состояние дел» или «стечение обстоятельств». Ситуационный подход причастен ко всем аспектам организационного поведения. Лидеры, группы, команды и отдельные люди не могут существовать в изоляции друг от друга или более широкого окружения. Следовательно, для всех них требуется знание и понимание ситуации с тем, чтобы качества, которые они привносят, могли бы быть эффективно гармонизированы и объединены [54].

Ситуационный подход заключался не только в понимании того, что в каждой конкретной ситуации необходимо действовать согласно обстоятельствам, но главное – в стремлении построить теоретическую

модель организации, в которой внешние факторы были представлены в виде набора переменных и были бы установлены зависимости между этими переменными и элементами внутренней среды организации. Внутренние переменные являются характеристиками организации. Они контролируемы и возникают в результате управленческих решений, определяющих, что должна дать организация и кто должен дать необходимую работу. Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации и оказывающей на нее серьезное влияние (социальные факторы, государственное регулирование). Их влияние всегда необходимо учитывать, т.е. важен ситуационный подход по отношению к организации [23]. Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. И в этом как раз состоит модель ситуационного управления, следуя которой:

- руководитель применяет разные стили управления к разным подчиненным.
- руководитель применяет к одному подчиненному разные стили управления в зависимости от специфики решаемых этим сотрудником задач.

В современном понимании ситуационного управления руководитель, умеющий использовать различные стили в зависимости от имеющихся управленческих ситуаций, реализует ситуационный стиль управления. Чем более разнообразен и вариативен набор его стилей, тем выше эффективность его управленческой деятельности. В связи с этим необходимо рассмотреть ситуационные факторы, от которых зависит ситуационный стиль руководства. Ситуационный подход к управлению основан на утверждении, что не существует единого верного универсального способа управления для любой ситуации: способ который был очень эффективен в данной ситуации, может оказаться совершенно непригодным для других и в другой ситуации.

На лекциях профессора С.Г. Молчанова мы рассмотрели, как применяется тот или иной стиль управления при различных социальных и экономических ситуациях в коллективе (таблица 4).

Соотношения стиля управления и социально-экономического положения

Состояние положения	Стили управления			
	Либеральный	Авторитарный	Авторитарно-демократический	Авторитарно-либеральный
1	2	3	4	5
Социальное	+	-	+	-
Экономическое	+	-	-	+

Возможности применения того или иного стиля управления, при различных социальных и экономических значениях мы видим из таблицы 4. Так при положительном состоянии, можно применять либеральный стиль, при отрицательных значениях – авторитарный. Только положительное социальное положение предполагает – авторитарно-демократический стиль управления. А положительное экономическое положение – авторитарно-либеральный стиль.

Различные ситуации и обстоятельства требуют различных навыков, и в различных ситуациях разные типы людей будут лучше соответствовать, например, роли менеджера или лидера. Из этого утверждения следует, что менеджеры должны постоянно искать различные подходы, применять их в различных ситуациях [84].

Стиль управления, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды. Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль, ориентированный на человеческие отношения будет самым подходящим. Однако если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут стиль, ориентированный на задачу. Поскольку их первейшее желание – сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно

делать, и доверил им самим следить за решением задачи [85]. Модель, описывающую зависимость стиля управления от ситуации, предложили в 70-е гг. Т. Митчел и Р. Хаус. Она базируется на мотивационной теории ожидания. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т. е. если они получают от этого какую-то личную выгоду. Поэтому основная задача руководителя состоит в следующем: объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути осуществления намеченной работы; направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет; сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции; вознаградить подчиненных в случае успешного достижения поставленной задачи. Модель Митчела и Хауса включает четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью уверенности в своих силах, возможности воздействовать на ситуацию. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается «стиль поддержки», аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений [45].

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать «инструментальный» стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения, выполнения задания [10].

Стиль управления, ориентированный на «участие» подчиненных в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений. В соответствии с ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего желания достичь поставленных целей. Поэтому теория получила название «теории жизненного цикла». Основываясь на этом, Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля управления. Суть самого простого из них заключается в указаниях, что и как нужно делать тем сотрудникам, которые по каким-либо причинам не способны или не желают отвечать за результаты своей работы. В этом случае руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива [26].

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого по каким-либо причинам, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере ориентацию на организационную сторону дела и на коллективность [16]. Руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать. Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю следует разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно без навязчивости помочь [35].

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность работать самостоятельно без указаний и помощи руководства, Херсли и Бланшар рекомендуют делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления. В этом случае руководитель может сочетать направление своих усилий, как на решение задач, так и на развитие человеческих отношений. Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и значительной гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости исполнителей. Одной из наиболее современных является модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона: в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления. А. Руководитель сам принимает решение на основе имеющейся информации. Б. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, выслушивает их мнения и принимает решение. В. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с их учетом принимает собственное решение. Г. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывают общее мнение. Д. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор [39].

Основные принципы ситуационного подхода к управлению заключаются в следующем:

- 1) не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Каждая ситуация уникальна, и разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.
- 2) задача руководителя – правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации, оценить, каковы будут последствия того или иного решения и выбрать методы, которые будут наиболее эффективны в данной ситуации.

Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах.

- 3) каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данной методики или концепции в данной конкретной ситуации.
- 4) в основе ситуационного подхода – изучение взаимодействия между внешней и внутренней средой организации, влияние на организацию внешних и внутренних факторов.
- 5) поскольку каждая организация уникальна и каждая ситуация уникальна, результаты одних и тех же управленческих решений могут значительно отличаться друг от друга.
- б) существует более одного пути достижения цели. Применение ситуационного подхода в управлении организациями опирается на технологии ситуационного анализа [23].

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили управления и обосновывают эффективность их применения [15]. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, поскольку содержит конкретные рекомендации по применению научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий. Под ситуацией понимается конкретный набор обстоятельств, которые оказывают воздействие на функционирование организации в данное время. Используя ситуационный подход (ситуационное мышление), управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход предполагает определение основных внутренних и внешних факторов, которые воздействуют на функционирование организации. Для практических целей менеджеры рассматривают только те факторы, которые оказывают влияние в каждой конкретной ситуации.

Следует отметить, что современные подходы на управление, которые сложились в результате освоения зарубежного опыта и накопления собственного, позволяют использовать их применительно к любой организацией, но с учетом ее особенностей. Поэтому все перечисленные подходы к управлению, возможно, использовать в ДОО [22].

Личностный подход в педагогике вытекает из целостного подхода. Он утверждает представления о социальной, деятельной и творческой сущности личности. Для данного подхода характерна интеграция знаний о человеке, который даёт философия, психология, физиология, педагогика, искусство с позиции становления личности как органически целостного феномена [75].

Личностно-ориентированный подход в психотерапии, в образовании, в управлении организациями, в медицинской практике, в брачных и международных отношениях чаще всего связывают с именем Карла Роджерса. Карл Роджерс был одним из создателей и ведущих деятелей движения гуманистической психологии 60 – 80-х годов. Благодаря научной деятельности и практике Карла Роджерса и его последователей сегодня реализация гуманистической позиции в практике и есть личностно-ориентированный подход, который затрагивает самые широкие сферы общественной жизни и образования в том числе [63].

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Этот метод предполагает анализ личностного роста и развития людей, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Метод предполагает, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации [67]. Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, называют также поддерживающим, т.к. он предполагает переключение основного внимания

менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы. Если для руководителя на первом месте находятся сотрудники с их проблемами и ожиданиями, то его стиль можно назвать личностно-ориентированным. Стиль управления такого руководителя характеризуется вниманием к личным проблемам, здоровью своих сотрудников; постоянной заботой о хороших отношениях со своими подчиненными; обращением к ним с позиций равноправия и партнерства; поддержкой сотрудников в том, что они делают или должны сделать; заступничеством за своих сотрудников перед старшим начальством. Обычно руководители, придерживающиеся такого стиля, характеризуются мягкостью в своих действиях, открытостью и дружелюбностью к подчиненным. Возглавляемые ими трудовые коллективы наиболее гармоничны и сплочены. Однако руководитель, который управляет, ориентируясь на личность, не может сразу рассчитывать на полное удовлетворение всех интересов своих сотрудников. Для этого важна степень его влияния и уважения со стороны старшего руководителя, только на этой основе он способен поддерживать и защищать интересы сотрудников [12].

К свойствам управления можно отнести целеустремленность, открытость, осознанность, планомерность, цикличность, соединение науки и искусства [4]. На современном этапе очень важен личностно-ориентированный подход в управлении дошкольным учреждением. Сущность этого подхода заключается в том, что для слаженной работы всего учреждения необходимо уважать каждого члена коллектива. Стремиться к тому, чтобы каждый из сотрудников чувствовал себя важной деталью общего целостного организма, главная задача которого – воспитание и обучение граждан нашей страны, как здоровой, разносторонне развитой, творческой, способной к преобразующей деятельности, личности. Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль и методы его руководства соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные

задачи, не допуская работы по формуле "цель оправдывает средства", приводящей к перенапряжению коллектива [21].

Задача руководителя – подобрать ровный, умеренный ритм работы аппарата управления, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного времени. Эффективность используемых подходов, по мнению ученых (А. Файоль, Ф. Тейлор, М. Стогдилл, Е.В. Клипер, Г. Паркинсон, К.Ю. Белая, Л. Поздняк, А.Н. Троян и др.) зависит от деловых и морально этических качеств руководителя [43]. От того насколько руководитель предприимчив, компетентен в области теории управления, объективен в отношении к сотрудникам.

Выводы по первой главе

Проведенный анализ социальной и психолого-педагогической литературы позволил нам сделать вывод о том, что организационное поведение тесно связано со стилями и методами руководства дошкольной образовательной организации. Важнейшая роль в формировании организационного поведения в коллективе отводится руководителю [44]. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе. Благоприятный социально-психологический климат педагогического коллектива — есть основа для эффективной деятельности воспитателей и повышения их творческой активности. Установлено, что поведение человека в процессе труда в значительной степени непредсказуемо. Оно определяется глубоко заложенными в нём потребностями, жизненным опытом и индивидуальной системой ценностей. В наше время научные инструменты менеджмента, теории организаций, социологии, психологии и другие дисциплины дают возможность исследовать поведение человека в организации во всём его многообразии. Идеальных или правильных решений организационных проблем не существует и не может существовать. В каждом случае есть решения эффективные и неэффективные. Однако любые трудовые отношения можно усовершенствовать для того, чтобы превратить их в качественный мультипликатор необходимых изменений в организации [63].

Наука об организационном поведении начала развиваться в 1948—1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Но системная разработка организационного поведения как объекта исследования и как научной дисциплины началась с 1970-х гг. в США. Наиболее полные результаты этих исследований представлены в работах Дж. Л. Гибсона, Дж. Иванцевича, Дж. Х. Доннелли-мл. (1973 г., 2000 г.). Их выводы имеют важное методологическое значение. Согласно их методу анализа организационного

поведения, поведение рассматривается на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Организационное поведение основано на рассмотрении широкого круга вопросов междисциплинарного характера. В свою очередь организационное поведение представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, и в частности для принятия решений в области управления персоналом [62].

Анализируя исторические корни и процесс формирования организационного поведения как науки, Ф. Лютенс утверждал, что она «представляет собой комбинацию, по крайней мере двух старых наук в школах бизнеса – «человеческих отношений» и «управления» («менеджмента»), но эти науки также включили в себя элементы других дисциплин, в основном психологии и социологии. Политическая наука, экономика, антропология и психиатрия также повлияли на развитие науки об организационном поведении. Организационное поведение – это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношения внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Эффективность функционирования организации во многом определяется поведением сотрудников и стилем руководства в ней [46].

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Первое экспериментальное психологическое исследование стилей руководства было проведено в 1938 г. немецким психологом Куртом Левином. В исследовании была введена классификация стилей руководства, которую принято использовать и в наши дни:

1. Авторитарный;
2. Демократический;
3. Либеральный (попустительский);

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства, а взятие руководителем на вооружение одного из них

должно быть связано с групповой эффективностью применения конкретного стиля. Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль его управления соответствовал характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные задачи, не допуская работы по формуле "цель оправдывает средства", приводящей к перенапряжению коллектива. Задача руководителя – подобрать ровный, умеренный ритм работы аппарата управления, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного времени. Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. И в этом как раз состоит модель ситуационного управления, следуя которой:

- руководитель применяет разные стили управления к разным подчиненным.
- руководитель применяет к одному подчиненному разные стили управления в зависимости от специфики решаемых этим сотрудником задач [67].

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили руководства и обосновывают эффективность их применения. Таким образом, ситуативный стиль управления проявляется в том, что в зависимости от ситуаций руководитель склоняется к тому или иному стилю. Чем более адекватен ситуации стиль, выбранный руководителем, тем эффективнее руководство. Если для руководителя на первом месте находятся сотрудники с их проблемами и ожиданиями, то его стиль можно назвать личностно-ориентированным. Стиль управления такого руководителя характеризуется вниманием к личным проблемам, здоровью своих сотрудников; постоянной заботой о хороших отношениях со своими подчиненными; обращением к ним с позиций равноправия и партнерства; поддержкой сотрудников в том, что они делают или должны сделать; заступничеством за своих сотрудников перед старшим начальством. На современном этапе очень важен личностно-ориентированный подход в управлении дошкольным учреждением. Сущность этого подхода заключается в том, что для слаженной работы всего

учреждения необходимо уважать каждого члена коллектива. Стремиться к тому, чтобы каждый из сотрудников чувствовал себя важной деталью общего целостного организма, главная задача которого – воспитание и обучение граждан нашей страны, как здоровой, разносторонне развитой, творческой, способной к преобразующей деятельности, личности.

Чтобы понять, почему в организации персонал действует так или иначе, мы провели наше исследование о влиянии стиля и методов руководства на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации.

ГЛАВА 2. Выявление влияния стиля управления на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации

2.1. Организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации

Обобщая имеющиеся исследования, можно сказать, что организационное поведение образовательной организации представляет собой социальное пространство. Прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [40].

На начальном этапе (констатирующем) исследования нас интересовал уровень организационного поведения в дошкольной образовательной организации и какие стили и методы применяет при этом руководитель данного коллектива.

В поисково-исследовательской работе участвовал коллектив Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 197 г. Челябинска», (МБДОУ «ДС № 197 г. Челябинска»).

Место нахождения: Трудовая ул., 25 Б, г. Челябинск, 454047, тел./факс (351)736-30-24, E-mail: mdoymet23@gmail.com

Тип учреждения: дошкольное образовательное учреждение.

Вид учреждения: детский сад общеразвивающего вида.

Режим работы детского сада: с 7.00 до 19.00 часов.

12 апреля 1962 года по Челябинскому ГОРОНО был издан приказ № 26/1 «Включить в список детских садов города, вновь открывающийся детский

сад треста «Челябметаллургстрой» по ул. Трудовой на 115 мест за № 197». Детский сад функционирует с августа 1962 года. Прошел аттестацию, аккредитацию и лицензирование. За долгие годы своего функционирования сложился определенный имидж и история организации.

Состав воспитанников детского сада составляют дети служащих, предпринимателей, врачей, учителей, работников культуры и рабочих металлургического комбината. В детском саду функционирует 6 групп. Численность детей составляет 155 человек, в возрасте от 2 до 7 лет. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с целями и задачами, определенными законодательствами Российской Федерации, и настоящим Уставом, путем выполнения работ, оказания услуг в сфере образования. Предметом деятельности Учреждения является реализация основных общеобразовательных программ дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности. Содержание образовательного процесса в группах общеразвивающей направленности определяется образовательной программой «Детство», составленная коллективом кафедры дошкольной педагогики РГПУ им. А.И. Герцена (В.И. Логинова, Т.И. Бабаева, З.И. Михайлова, Л.М. Гурович);

Штат сотрудников МБДОУ ДС № 197 составляет 25 человек, структура работников представлена диаграммой рисунок 3.

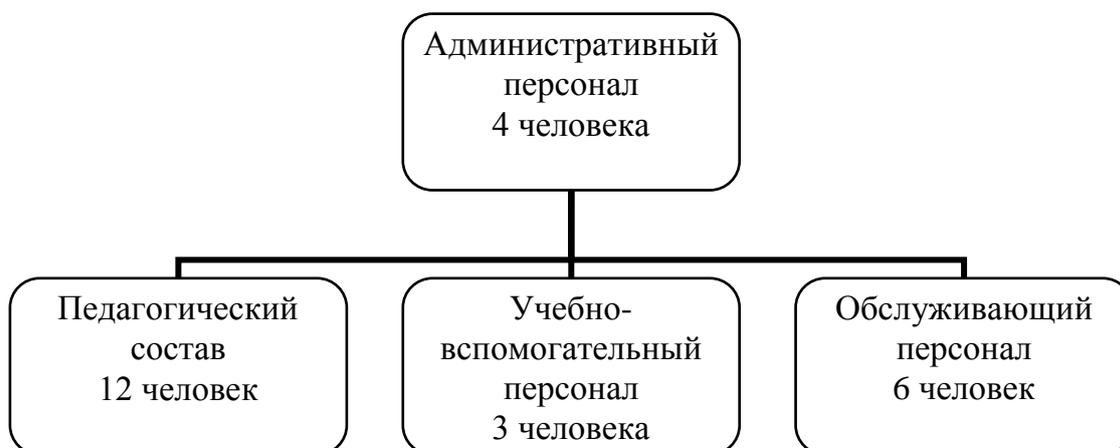


Рисунок 3 – Структура работников МБДОУ ДС № 197

На диаграмме мы видим, что административный персонал представлен в количестве 4 человек. Руководитель – 1. Педагогический коллектив

составляет 12 человек, из них 1 старший воспитатель, 10 воспитателей и 1 музыкальный руководитель. Учебно-вспомогательный представлен 3 членами коллектива, и обслуживающий персонал составляет 6 человек. Всего 24 женщины и один мужчина (дворник). Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице № 3.

Структура возрастной категории сотрудников МБДОУ ДС № 197 Таблица 5

возраст	количество человек	количество в процентах
от 25 до 35 лет	3	12%
от 35 до 45 лет	12	48%
от 45 до 55 лет	5	20%
от 55 до 65 лет	5	20%

Выше приведённая таблица 5 показывает, что основной возрастной состав от 35 до 45 лет составляет 12 человек – это 48%. Молодых людей от 25 до 35 лет всего трое – это 12%. От 45 до 55 и от 55 до 65 по 5 человек – это по 20% каждой категории. Из таблицы видно, что основной состав сотрудников среднего возраста. Они имеют, в большей степени средне-специальное образование, что указано в таблице № 6.

Образовательный уровень сотрудников МБДОУ ДС № 197 Таблица 6

количество человек	образование	количество в процентах
6	высшее	24%
14	ср.специальное	56%
5	среднее	20%

Из данных таблицы мы видим, что больше половины сотрудников 14 человек – 56% имеют средне-специальное образование, всего 6 человек – 24 % имеют высшее и 5 человек – 20% имеют среднее образование. На диаграмме рисунок 4 мы видим соотношение работников по стажу работы.

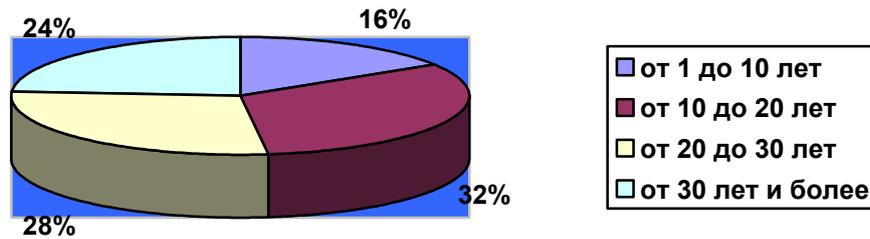


Рисунок 4 – Соотношение сотрудников по стажу работы

Количество сотрудников с небольшим стажем работы гораздо меньше их всего 4 человека – 16%. 32% сотрудников – это 8 человек, имеют стаж работы от 10 до 20 лет. Более опытные сотрудники со стажем работы от 20 до 30 лет – 7 человек или 26%.

Проанализировав штат сотрудников МБДОУ ДС № 197 можно сделать вывод: большинство имеют средне-специальное образование со стажем работы от 10 лет и более, женщины средних лет от 35 лет. Все эти показатели влияют на поведение человека в организации.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик, как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации [1].

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во

взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению [49].

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя, таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб [49].

В качестве основополагающих начал организационного поведения можно выделить следующие критерии: ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, организованность и информированность.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм.

Коллективизм – взаимоотношение отдельного человека и организации в целом, последовательно реализующие общественные принципы, во имя достижения единой цели.

Сплочённость – характеризует степень приверженности к группе её сотрудников.

Контактность – определяет степень развития личных взаимоотношений сотрудников, психологической близости между ними.

Открытость – формы общения, коммуникативные связи в организации по числу и направленности контактов, по их содержанию свидетельствует о состоянии взаимоотношений.

Организованность – совместимость и сработанность определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников.

Информированность – стиль взаимоотношения людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом, система межличностных отношений.

Оценка уровня организационного поведения по данным критериям осуществлялась с выявленными нами в ходе теоретико-методологического анализа показателями. В нашем исследовании мы различаем уровни, которые распределены в следующем порядке в таблице 7.

Оценочный уровень критериев организационного поведения Таблица 7

Количество баллов	Уровень
10	Идеальный
9	
8	Оптимальный
7	
6	Средний
5	
4	Низкий
3	
2	Очень низкий
1	

Для определения исходного уровня организационного поведения с сотрудниками МБДОУ ДС был проведен тест, предложенный Немовым Р.С.

Приложение 2. Средний балл критериев следующий: ответственность – 5 баллов; коллективизм – 4 балла; сплочённость – 3 балла; контактность – 7 баллов; открытость – 5 баллов; организованность – 5 баллов и информированность – 8 баллов. Полученные данные, свидетельствуют о низкой сплочённости и коллективизма. Средний уровень ответственности, открытости и организованности. При этом коллектив обладает оптимальным уровнем контактности и информированности. Это мы можем увидеть на диаграмме рисунок 5.

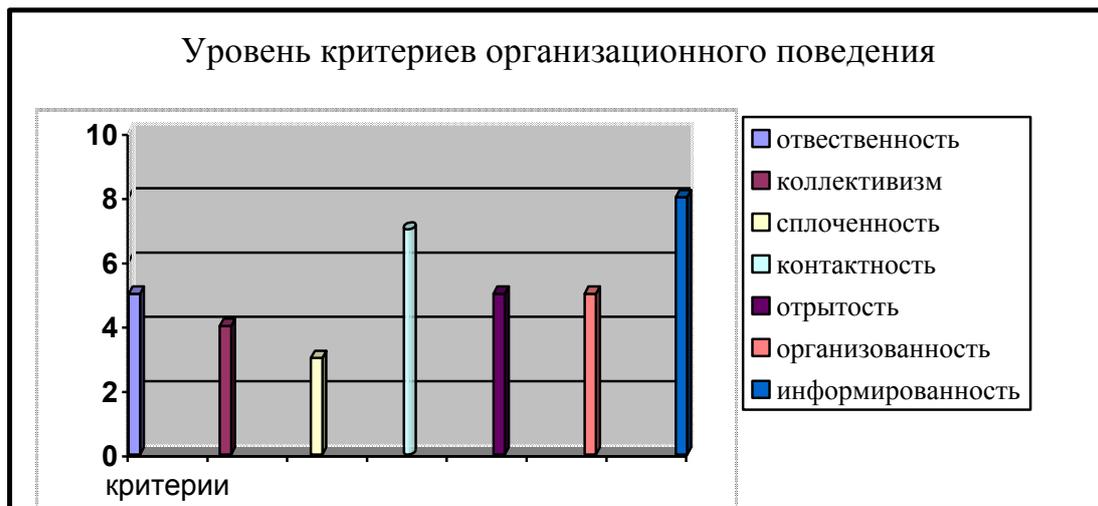


Рисунок 5 – Уровень критериев организационного поведения

В целом коллектив можно охарактеризовать как контактный и информированный, но не сплочённый и не ориентированный на ответственную организованную деятельность. На основании методики отметим, что оценка организационного поведения исследуемого коллектива является средней и требует улучшений, что будет способствовать повышению успешности их совместной деятельности. Благоприятно влиять на все процессы, проходящие в организации.

2.2. Реализация интегративного стиля управления в дошкольной образовательной организации

Целью данного параграфа является представление методических рекомендаций по реализации организационно-методических условий управленческой деятельности руководителя ДОО на основе интегративного подхода.

Существующая организационно-управленческая структура детского сада может быть названа линейно – функциональной. При такой структуре управления учреждением каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке организационного процесса. По сути, это – конвейер, и каждое подразделение четко знает свою роль в функционировании этого конвейера. Такая система имеет следующие преимущества:

- внутренние организационные связи ясно очерчены;
- система управления и контроля относительно проста;

Структура управления детского сада, просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих дошкольных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует. В ходе изучения данной организации мы провели исследования по выявлению стиля руководства используя тест, разработанный и апробированный А.Л. Журавлевым [27]. Приложение 3.

После проведенного теста результат показал, что у данного руководителя смешанный тип руководства, коллегиально-либеральный оперативно меняющийся. Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств и стиля руководства:

1. организаторские качества – средний уровень;
2. профессиональная компетентность – высокий уровень;
3. стиль общения – высокий уровень;

4. морально-психологические качества коллектива – высокий уровень;

Данные представлены на диаграмме рисунок 6.

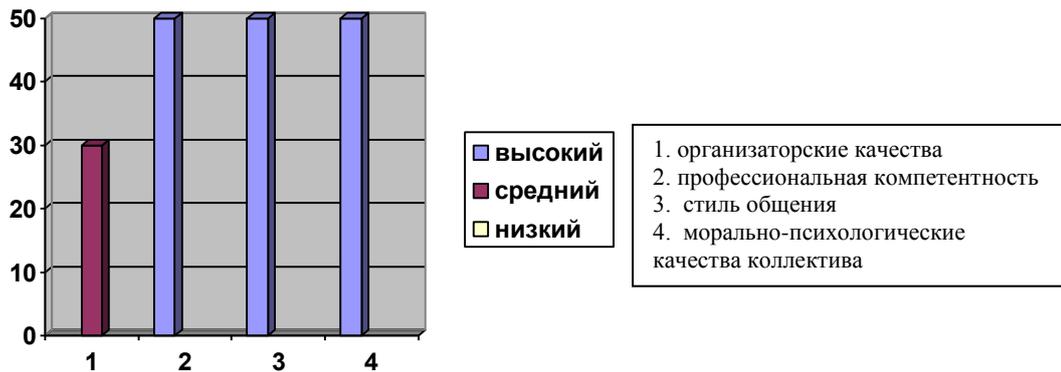


Рисунок 6. Уровни качеств руководителя

Для – уточнения стиля руководителя был проведён тест с членами коллектива. Базовая методика, позволяющая определить стиль руководства трудовым коллективом, была разработана В.П. Захаровым. Она позволяет выявить несколько стилей руководства трудовым коллективом. Приложение 4. Критерии этого теста таковы:

Директивный компонент — Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент — П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент — К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Полученные данные показали, что мнение коллектива совпало с оценкой руководителя его стиль коллегиально – попустительский. Это хорошо видно на диаграмме рисунок 7.

Уровни критериев стиля руководства

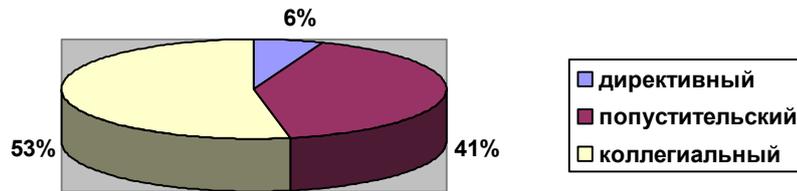


Рисунок 7 – Уровни критериев стиля руководства

Таким образом, ключевые компетенции современного руководителя ДОО:

- эффективное целеполагание;
- коммуникативная компетентность и работа с ключевыми сотрудниками;
- эффективная организация собственного времени и времени сотрудников;
- способность к обучению и переобучению;

Многие проблемы современной системы дошкольного образования вызваны недостаточным уровнем персональной компетентности руководителей образовательных учреждений и отсутствием технологии ее развития. Для более эффективного развития уровня компетенций руководителя мы предложили использовать в своей работе индивидуальный план развития.

Индивидуальный план развития

- позволяет развиваться более целенаправленно и планомерно (В ИПР определены конкретные цели по развитию с указанием сроков и этапов развития);

- координирует рабочие цели и цели развития (В ИПР указываются конкретные профессиональные цели, в которых результируются развивающие мероприятия);
- предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием (В ИПР указываются критерии оценки достижения каждой цели развития);
- переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий (В ИПР указываются конкретные действия, которые необходимо совершить для достижения целей развития);
- позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны (В ИПР указывается оценка достижения целей, а также указываются причины и факторы, повлиявшие на достижение/не достижение целей).

В современных условиях знание основ организационного поведения позволяет решать следующие задачи: полнее раскрыть потенциал персонала организации и осуществить выбор направлений совершенствования ее деятельности. Для этого необходимо – интересная работа или делегирование, публичное признание – сообщение о достижениях на общих собраниях. Информирование – рассказывать сотрудникам о том, как функционирует учреждение, какие планы на будущее, как для учреждения в целом, так и для ее работников. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает им тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает им, что ценит их как людей. Вовлекая своих сотрудников в процесс принятия решений, особенно тех, которые их касаются, руководитель показывает своим сотрудникам, что уважает их точку зрения, а также гарантирует для себя получение самой достоверной исходной информации в процессе принятия решений. Повышение ответственности у сотрудников. Большинство сотрудников совершенствуются на своем рабочем месте. Совершенствование через изучение новых возможностей, которые им предоставляет их начальство, так же хорошо, как и шанс научиться новому и приобрести опыт в организации. С руководителем были проведены игры-тренинги. В самом

общем виде тренинг (training от англ. train – обучать, воспитывать) – систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения участников тренинга. Тренинговые занятия будут способствовать созданию в коллективе благоприятного морально-психологического климата [70]. Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы управления персоналом, что, в конечном счёте, улучшить результативность работы сотрудников и повысит их организационное поведение.

На основании результатов исследования оценка организационного поведения коллектива является средней и требует улучшения. Используя для этих целей современные технологии, мы разработали план организационных мер, которые соответствуют критериям, ставящим в центр человека и его потребности, и определили стратегию профессионального вмешательства, позволяющие повысить эффективность организации труда и организационное поведение сотрудников ДОО. Для этого мы проводили семинары, консультации, тренинги, совместные праздники и участие в конкурсах. Приложение 5.

Все эти меры будут способствовать повышению успешности их совместной деятельности, благотворно влиять на удовлетворенность процессом и результатами работы.

2.3 Анализ и интеграция результатов исследования

На данном этапе нам необходимо определить изменения в организационном поведении сотрудников МБДОУ ДС № 197. Для его определения был проведен тест, на выявление уровня организационного поведения. Напомним, что в качестве основополагающих начал организационного поведения мы выделили следующие критерии: ответственность, коллективизм, сплоченность, контактность, открытость, организованность и информированность. После того, как мы провели мероприятия: тренинги, семинары, конкурсы с коллективом МБДОУ ДС № 197, сотрудники показали следующие результаты со средним баллом: ответственность – 7 баллов; коллективизм – 8 баллов; сплочённость – 5 баллов; контактность – 9 баллов; открытость – 7 баллов; организованность – 9 баллов; информированность – 10 баллов. Полученные данные мы видим на рисунке 8.

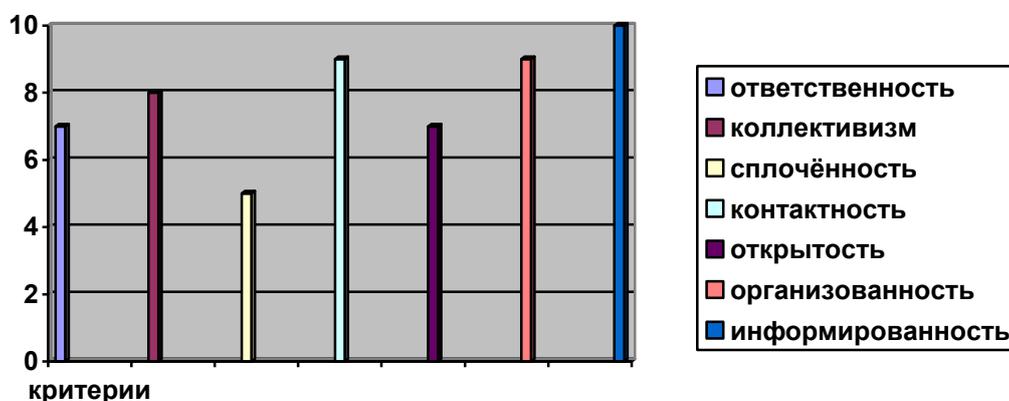


Рисунок 8 – Уровень критериев на заключительном этапе опытно-поисковой работы

Проведем сравнительный анализ данных констатирующего и контрольного этапов опытно-поисковой работы. Таблица 8 даёт возможность проследить изменения уровня организационного поведения по всем критериям.

Количественная оценка изменения уровня организационного поведения
сотрудников ДОО в ходе исследования

Таблица 8

Критерии	Уровни	Констатирующий этап		Уровни	Контрольный этап	
		Средний балл	%		Средний балл	%
Ответственность	Средний	5	50	Оптимальный	7	70
Коллективизм	Низкий	4	40	Оптимальный	8	80
Сплоченность	Низкий	3	30	Средний	5	50
Контактность	Оптимальный	7	70	Высокий	9	90
Открытость	Средний	5	50	Оптимальный	7	70
Организованность	Средний	5	50	Высокий	9	90
Информированность	оптимальный	8	80	Высокий	10	100

Анализ данной таблицы показал, что на констатирующем этапе преобладал средний уровень, к концу исследования существенно изменился средний балл, достигший высокого и оптимального уровня. Наглядное изменение значений можно проследить на рисунке 9, где представлено сравнение результатов по уровням. Каждый критерий организационного поведения на констатирующем и контрольном этапах опытно-поисковой работы.

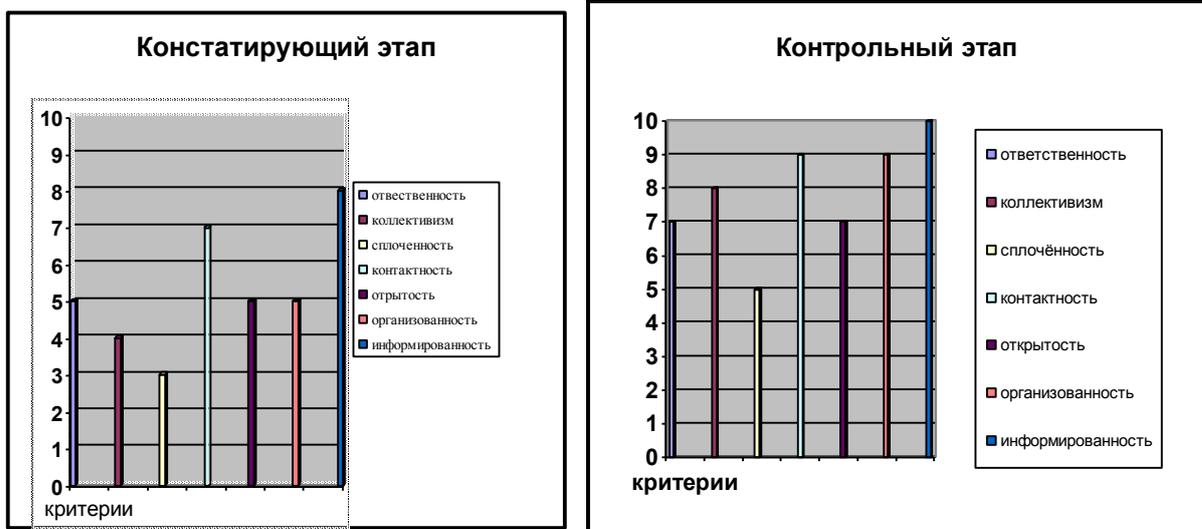


Рисунок 9 – сравнение результатов организационного поведения по критериям

Как видно на рисунке, к концу проведения опытно-поисковой работы уровень значительно повысился. На рисунке 10 представлен график положительной динамики формирования уровня организационного поведения сотрудников МБДОУ ДС № 197.

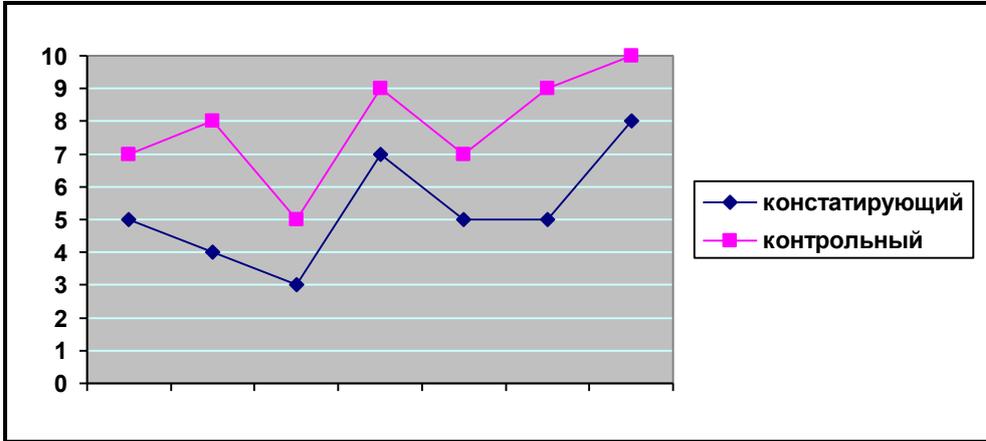


Рисунок 10 – График положительной динамики организационного поведения. Таким образом, отмечена положительная динамика изменения уровня критериев организационного поведения.

Анализ полученных результатов показал: проведение формирующего этапа опытно-поисковой работы (реализация плана мероприятий), а также внутренний потенциал сотрудников и руководителя способствовал повышению уровня организационного поведения коллектива ДОО.

Выводы по второй главе

Обобщая имеющиеся исследования, можно сказать, что организационное поведение образовательной организации представляет собой социальное пространство. Прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

На начальном этапе (констатирующем) исследования нас интересовал уровень организационного поведения в дошкольной образовательной организации и какие стили и методы применяет при этом руководитель данного коллектива. Руководитель дошкольной образовательной организации рассматривается, как правило, в качестве инструмента для принятия управленческих решений, и обязанность руководителя — нести ответственность за конечный результат деятельности учреждения.

Таким образом, в исследованиях в области управления подчеркивается необходимость нахождения связи между способностями руководителя в управлении и влиянии его стилей и методов на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации. Только так компетентный, авторитетный руководитель, который имеет отработанные навыки профессионального общения с членами группы, создает в ней благоприятный психологический климат и сплачивает сотрудников для выполнения организационных целей, повышая при этом эффективность деятельности коллектива.

В поисково-исследовательской работе участвовал коллектив Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 197 г. Челябинска», (МБДОУ «ДС № 197 г. Челябинска»). Мы рассмотрели состав коллектива его возрастной и образовательный потенциал. Провели тестирование на определение уровня организационного поведения сотрудников ДОО. В целом коллектив можно охарактеризовать как контактный и информированный, но не сплочённый и не ориентированный на ответственную организованную деятельность. На основании методики отметим, что оценка организационного поведения исследуемого коллектива является средней и требует улучшений, что будет способствовать повышению успешности их совместной деятельности. Благоприятно влиять на все процессы, проходящие в организации.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. Целью продолжения нашего исследования является анализ стиля руководителя, которые он применяет в своей практике, и как стиль руководителя влияет на организационное поведение. Структура управления детского сада (линейная), просуществовавшая долгие годы, является наиболее типичной для многих дошкольных учреждений России. Она вполне соответствует тем задачам, которые стоят перед учреждением в условиях плановой централизованной экономики, и вполне адекватно функционирует. В ходе изучения данной организации мы провели исследования по выявлению стиля руководства. Руководителю был предложен тест, разработанный и апробированный А.Л. Журавлевым. После проведённого теста результат показал, что у данного руководителя смешанный тип руководства, коллегиально-либеральный оперативно меняющийся.

После проведённых исследований мы пришли к выводу, что организационное поведение коллектива на среднем уровне и требует

улучшения. Используя для этих целей современные технологии, мы разработали план организационных мер, которые соответствуют критериям, ставящим в центр человека и его потребности, и определили стратегию профессионального вмешательства, позволяющие повысить эффективность организации труда. Для этого мы проводили семинары, консультации, тренинги, совместные праздники и участие в конкурсах.

Необходимо отметить значимость разработанных мероприятий по повышению организационного поведения в ДОО. Критерии оценки организационного поведения на контрольном этапе показали, что они увеличились, дали положительный результат. Это означает, что руководителю необходимо варьировать стили работы, в зависимости от ситуации. Больше уделять внимания личностно-ориентированным подходам взаимодействия с сотрудниками. Тренинговые занятия будут способствовать созданию благоприятного морально-психологического климата [14].

Формирование единых целей перед членами коллектива должно стать важнейшей задачей руководителя, что в свою очередь будет способствовать благоприятному становлению организационного поведения в ДОО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях знание основ организационного поведения позволяет полнее раскрыть потенциал персонала организации и осуществить выбор направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии [84]. Разработать такие проекты организационных мер, которые соответствуют критериям, ставящим в центр человека и его потребности; определить стратегии профессионального вмешательства, позволяющие повысить эффективность организации труда.

Организационное поведение определяют также как область знания, стремящуюся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять этим поведением [30]. Установлено, что поведение человека в процессе труда в значительной степени непредсказуемо. Оно определяется глубоко заложенными в нём потребностями, жизненным опытом и индивидуальной системой ценностей. В наше время научные инструменты менеджмента, теории организаций, социологии, психологии и другие дисциплины дают возможность исследовать поведение человека в организации во всём его многообразии. Идеальных или правильных решений организационных проблем не существует и не может существовать. В каждом случае есть решения эффективные и неэффективные. Однако любые трудовые отношения можно усовершенствовать для того, чтобы превратить их в качественный мультипликатор необходимых изменений в организации [41].

Чтобы эффективно управлять деятельностью других, даже обладающему организаторским талантом руководителю нужно овладеть научными основами социального управления — теорией управления и уметь творчески ее применять на практике, т.е. владеть искусством управления. Поэтому тема нашей диссертации очень актуальна.

При написании работы нами были поставлены 4 задачи. По первой задаче мы изучили психологические и педагогические исследования и

методические разработки по проблеме стиля управления профессиональной деятельностью персонала дошкольной образовательной организации.

При решении второй задачи мы определили зависимость организационного поведения персонала дошкольной образовательной организации от стиля управления.

В третьей задаче мы определяли совокупность способов интегративного стиля управления дошкольной образовательной организацией.

Для решения четвертой задачи мы теоретически обосновали и проверили на практике возможности применения интегрированного стиля управления дошкольной образовательной организацией. Чтобы понять, почему в организации персонал действует так или иначе, мы провели наше исследование о влиянии стиля и методов руководства на организационное поведение сотрудников дошкольной образовательной организации. Выявили, что уровень сформированности организационного поведения на среднем уровне и требует улучшения. В целях решения этих проблем мы предложили руководству ДОО следующие мероприятия: семинары, беседы, практикумы и тренинги, которые составили основу нашего плана по улучшению организационного поведения сотрудников.

Анализ полученных результатов проведённой работы показал изменения психологического климата в коллективе. Изменения в организационном поведении персонала, которые стали возможны при использовании интегрированного стиля управления руководителем дошкольной организации. В процессе выполнения всех мероприятий цель была достигнута, а задача решена. Уровень критериев организационного поведения сотрудников повысился.

Таким образом, мы решили все поставленные перед нами задачи. Предложенный нами план мероприятий по изменению стиля руководства, привел к улучшению организационного поведения сотрудников ДОО. Цель достигнута, гипотеза доказана.

Список использованных источников

1. Алиев В.Г. Организационное поведение учебник для студентов вузов / В.Г. Алиев, С.В. – Москва : Экономика, 2004. – 309 с.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллектив учеб. пособие для руководителей / Н.П. Аникеева.– М.: Просвещение, 1989 – 230с.
3. Артамонова Н. В. Организационное поведение Учеб. пособие / Н. В. Артамонова, Л.П. Фрумкин, И.Г. Головцова СПб ГУАП. СПб., 2001. 52 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – М.: Мысль, 1976. – 158с.
5. Аширов Д.А. Организационное поведение учеб. / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2006. – 360с.
6. Басовский Л.Е. Менеджмент учебник /Л.Е. Басовский. – М.: Инфра–М, 2007. — 240 с.
7. Базарова Т.Ю. Управление персоналом учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 423с.
8. Белая К.Ю. Инновационная деятельность в ДОО методическое пособие./ К.Ю., Белая – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 63с.
9. Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение управление образованием / К.Ю. Белая, П.И.Третьяков, – М.: АСТ, 2006 – 400с.
10. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. учеб. пособие / Э. Берн.– М.: Эксмо, 2008. – 512с.
11. Бондаренко А.К. Заведующий детским учреждением пособие для руководителей / А.К. Бондаренко, Л.В. Поздняк, В.И. Шкатулла. – М., 1984 – 222 с.
12. Бураканова Г. Стиль руководства и эффективность управления статья / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. 2003. – № 4.
13. Быков А.В. Качества личности руководителя и успех деятельности пособие для руководителей / А.В. Быков – М.: Изд-во УРАО, 2001 – 202 с.

14. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга пособие / И.В. Вачков, М.: "Ось-89", 1999. – 176с.
15. Веснин В.Р. Менеджмент персонала учебное пособие / В.Р. Веснин. – М., 2002.–137 с.
16. Веснин В.Р. Управление персоналом пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин – М.: Юристъ, 2009 – 220 с.
17. Голубкова О.А. Организационное поведение: теория и практика учеб.пособие. / О.А.Голубкова, С.В. Сатикова. Санкт-Петербургский филиал Нац.исслед.ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013.— 224стр.
18. Горбушина О.П. Психологический тренинг Секреты проведения тренинга. / О.П. Горбушина. – СПб.: Питер, 2007. – 176с.
19. Гребень Н.Ф. Психологические тесты для профессионалов / Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. Шк., 2007. – 496с.
20. Десслер Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. — Пер. с англ. — 2-е изд. (эл.). — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — 799 с. :
21. Донцов А.И. Психология коллектива Методологические проблемы исследования. / А.И. Донцов. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 229с.
22. Дорофеев В.Д. Организационное поведение учеб.пособие. / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина.– Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142с.
23. Денякина Л.М. Новые подходы к управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении / Л.М. Денякина. – М: Новая школа, 1997.– 48с.
24. Егоршин А.П. Управление персоналом учебное пособие. / А.П. Егоршин– Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 624с.
25. Езопова С.А. Менеджмент в дошкольном образовании учебное пособие / С.А. Езопова – М.: Академия, 2003 – 320 с.

26. Еропкин А.М. Организационное поведение [конспект лекций / А.М. Еропкин. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. – 89с.
27. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления Прикладные проблемы социальной психологии. / А.Л. Журавлев.– М., 1983. –184с.
28. Занковский А.Н. Организационная психология учебник. / А.Н. Занковский – М.: «Флинта». – 2000. – 285с.
29. Захарова Т.И. Организационное поведение Учебно-метод. Комплекс. / Т.И. Захарова – М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2009. – 330с.
30. Згонник Л. В. Организационное поведение [Электронный ресурс] : Учебник /Л. В. Згонник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 232 с.
31. Иванцкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. / Дж.М. Иванцкевич, А.А. Лобанов – М.: Дело, 1998. – 398с.
32. Ильин Г.Л. Эффективность стиля руководства / Г.Л. Ильин // Управление ДОУ № 5 – 2005. – 130с.
33. Карташова Л.В. Организационное поведение учебник. / Л.В. Карташова, Т. В. Никонова, Т.О. Соломанидина. — М.: ИНФРА–М, 2008. — 220 с.
34. Карякин А.М. Организационное поведение учебное пособие / А.М. Карякин – ИГЭУ, 2004. – 220с.
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации учебно-практическое пособие для Студентов заочного образования / А.Я. Кибанов, – М: ИНФРА-М, 2011. – 638с.
36. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика Учебное пособие / А.Я. Кибанов – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512с.

37. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением / Т.П. Колодяжная – Ростов н/Д.; –Учитель, 2005. 1, 2 часть.

38. Комардина Т. В. Справочник заведующего ДООУ Пособие по кадровой работе / Т.В. Комардина – Волгоград: Учитель, 2013 – 360 с.

39. Комисарова Т.А. Управление человеческими ресурсами учеб. пособие./ Т.А. Комисарова – М.: Дело, 2007. – 312с.

40. Корзенко Н. И. Управление персоналом учебное пособие / Н.И. Корзенко. Челябинск: ЧелГУ, 2007 – 115 с.

41. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование учебное пособие. / А.И. Кочеткова – М.: Дело, 2003. – 944 с.

42. Красовский Ю.Д. Организационное поведение учебное пособие / Ю.Д. Красовский. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2007. – 272с.

43. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель Элементы психологии в повседневной жизни / Р.Л. Кричевский – М.: 1993. – 186с.

44. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю Пособие по кадровой работе / Л.Д. Кудряшова. – Л., 1986 – 160 с.

45. Лазарев В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. / В.С. Лазарев.– М.АСТ, 2005. – 158с.

46. Латфулина Г.Р. Организационное поведение учебное пособие / Г.Р. Латфулина. – СПб.: Питер, 2006. – 472с.

47. Лютенс Ф. Организационное поведение. / Ф.Лютенс - Инфра-М, 1999. – 692с.

48. Мескон М.Х. Основы менеджмента учебное пособие / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури –3-е изд. М.: Издательский дом Вильямс, 2008. – 156 с.

49. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90 – 93.

50. Молчанов С. Г., Как исполнить IV раздел нового ФГОС ДО?/С. Г. Молчанов // Детский сад от А до Я. – 2014. – № 5. – С.4-21.

51. Молчанов С. Г., Проектирование инновационной методической работы в современном ДОУ /С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева // Челябинский гуманитарий. – 2007. – № 3. – С.123 – 130.

52. Молчанов С.Г., Новации и инновации: Проекты, заявки, гранты. Учебно-методическое пособие. Изд.-3-е.- Челябинск: энциклопедия, 2011 – 176 с.

53. Москалюк О.В. Педагогика взаимопонимания: занятия с родителями /О.В. Москалюк, Л.В. Погонцева. – 2-е изд. – Волгоград: Учитель, 2011. – 123с.

54. Мунков А.К. Организационное поведение учебное пособие. / А.К. Мунков – Улан-Уде: Издательство ВСГТУ, 2005 г. – 165с.

55. Немов Р.С. Психология Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. / Р.С. Немов. В 3 кн. – 4-е изд. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 640 с.

56. Ненашева А.В. Коммуникативная компетентность педагога ДОУ: семинары-практикумы, тренинги, рекомендации / А.В. Ненашева, Г.Н. Осинина, И.Н. Тараканова. – Волгоград: Учитель, 2011. – 143с.

57. Олянич Д. Б. Теория организации учебник / Д. Б. Олянич – Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.

58. Поташник М.М. Управление качеством образования Практико-ориентированная монография и методическое пособие / Поташник М.М. - М.: Педагогическое общество России, 2000 - 448 с.

59. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. N 1155 г. Москва "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования" Комментарии РГ Опубликовано: 25 ноября 2013 г. в "Российская Газета" Федеральный выпуск № 6241

60. Поздняк Л.В. Управление дошкольным образованием учеб. пособие для студ. пед. вузов./ Л.В. Поздняк – М. : Издательство: Академия 2000. – 432 с.

61. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации учеб. пособие /В.П. Пугачёв – М.: Аспект Пресс. – 2000. – С. 135.

62. Резник С.Д. Организационное поведение учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – Инфра – М; М.; 2010 – 202с.

63. Резник С.Д. Персональный менеджмент учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко. – Издательство: М.: ИНФРА – М 2004. – 622с.

64. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова // М.: ООО Журнал «Управление персоналом». – 2003 – 264 с.

65. Реан А.А. Психология педагогической деятельности учебное пособие / А.А. Реан. - Ижевск, 1994.

66. Реан А.А. Психология личности. Социализация. Поведение. Общение Современное учебно-практическое пособие / А.А. Реан – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2007. – 407 с.

67. Руденко А.М. Управленческая психология. [учебное пособие / А.М. Руденко – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 345с.

68. Самоукина Н.В. Игры в школе и дома: психотехнические упражнения, коррекционные программы. / Н.В. Самоукина. Ярославль: Академия развития: Академия Холдинг: 2002 г.

69. Сафонова О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О.А. Сафонова. М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 224с.

70. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг Учебное пособие. / Е.В. Сидоренко. ДОС. СПб.: Речь, 2005. – 240 с.

71. Сидоренко Е.В. Экспериментальная групповая психология. Комплекс "неполноценности" и анализ ранних воспоминаний в концепции

Альфреда Адлера. Учебное пособие. / Е.В. Сидоренко. СПб.: СПбГУ, 1993. – 252 с.

72. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом учебное пособие / В.А. Спивак. Санкт-Петербург. Питер. 2001. – 412 с.

73. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом учебное пособие / Э.Е. Старобинский. Издательство: М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002 – 241 с.

74. Троян А.Н. Управление дошкольным образованием учебное пособие / А.Н. Троян – М.: ТЦ Сфера, 2006 г. – 160с.

75. Трубайчук Л.В. Подготовка и защита магистерской диссертации Учебное пособие /Л.В. Трубайчук. – Челябинск: изд-во ЧГПУ, 2014. – 120с.

76. Удальцова М.В. Социология управления Учебное пособие / М.В. Удальцова — Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. — 141с.

77. Урбанович А.А. Психология управления учебное пособие / А.А. Урбанович – Мн. Харвест, 2003 – 640 с.

78. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ пособие / Л.И. Фалюшина. – М.: Аркти, 2003 – 268с.

79. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]: / Документ предоставлен Консультант Плюс от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.11.2013) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2014). – Режим доступа: www.consultant.ru

80. Федоров А.Э. Компетентностный подход в образовательном процессе. Монография / А.Э. Федоров, С.Е. Метелев, А.А. Соловьев, Е.В. Шлякова – Омск : Изд-во ООО «Омскбланкиздат», 2012.– 210с

81. Федосеев В.Н. Методы управления персоналом учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин– М.: Дело, 2008 – 304с.

82. Чумичева Р.М. Управление дошкольным образованием учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р. М.Чумичева, Н.А. Платохина – М : Издательский центр «Академия», 2011 – 400с.

83. Шаталова Н.И. Управление персоналом учеб. пособие для вузов / Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 381с.

84. Шейн Эдгар Организационная культура и лидерство Учебник / Э. Шейн. – Спб – 336с.

85. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. / С.В. Шекшня. –5-ое изд. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368с.

86. Цвелев В.В. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов учебное пособие/ А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.В. Цвелев – «Флинта» 2011 -296с.

Приложения

Приложение 1

Публикации в научных изданиях

1. Солдатова С.В. Организация управленческой деятельности по исполнению Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования. /С.В. Солдатова // научно-методический журнал «Детский сад от А до Я» № 3 2016 с.137- 141.
2. Солдатова С.В. Взаимодействие, как фактор успеха развития дошкольной организации. /С.В. Солдатова // Актуальные проблемы дошкольного образования: современные концепции и технологии дошкольного образования: материалы XV Международной научно-практической конференции, г. Челябинск, 16–17 марта 2017 г. – Челябинск : Изд-во ЗАО «Цицеро», 2017. – 456 с. – С. 381– 384
3. Солдатова С.В. Теория партнерского взаимодействия участников образовательного процесса дошкольной организации. /С.В. Солдатова // Реализация Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, г. Челябинск, 27 апреля 2017 г. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Цицеро», 2017. (в печати).

Тест

Методика определения уровня организационного поведения сотрудников по Немову Р.С.[55]

Обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально честными и объективными. Заранее спасибо! Список суждений:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом на работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.
17. Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.

31. Не бросают начатое на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи у коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам других членов коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.

73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.

74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Ключ:

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

10 баллов	идеальный
9 баллов	оптимальный
8 баллов	средний
7 баллов	низкий
6 баллов	Очень низкий
5 баллов	
4 балла	
3 балла	
2 балла	
1 балл	

Диагностика стилей руководства А. Л. Журавлев

Шкалы: директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный стиль управления

Назначение теста:

Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Инструкция к тесту:

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой характеристике – по 5 вариантов ее проявления.

Выберите, пожалуйста, один или несколько вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренним.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

Тест

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

1. централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
2. руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
3. четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
4. ожидает указаний сверху или даже требует их;
5. централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

1. в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
2. критические ситуации не изменяют его способов руководства;
3. в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

4. сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

5. в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

1. недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

2. регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

3. умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии:

4. старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

5. общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

1. в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

2. коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;

3. исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

4. продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;

5. в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

1. сам обращается за советом к подчиненным;

2. не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;

3. подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

4. руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

5. если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

1. контролирует работу от случая к случаю;

2. всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;

3. контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

4. контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;

5. нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

1. его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

2. решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

3. в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

4. больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

5. когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

1. приказывает так, что хочется выполнять;

2. приказывать руководитель не умеет;

3. просьба руководителя не отличается от приказа;

4. приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

5. его приказы вызывают у подчиненных недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

1. на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

2. критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

3. не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;

4. принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
5. не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

1. сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
2. если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
3. можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостающие знания;
4. когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
5. если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

1. складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
2. ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
3. всю ответственность возлагает только на себя;
4. нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
5. бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

1. старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
2. добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
3. руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
4. осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
5. не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

1. исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
2. с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
3. отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
4. вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
5. сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

1. для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
2. всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
3. часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
4. часто делает подчиненным замечания и выговоры;
5. его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

1. всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
2. по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
3. в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
4. создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
5. характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

1. руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
2. нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
3. управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
4. бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не

руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

1. руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
2. не может влиять на дисциплину;
3. руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
4. дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
5. руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

1. общается с подчиненными только по деловым вопросам;
2. заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
3. часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
4. инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
5. нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

19. Характер принятия решений по руководству коллективно:

1. руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
2. редко берется за выполнение сложного дела, скорее уходит от этого;
3. старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
4. решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
5. берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

1. в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
2. старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
3. в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди

нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

4. люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

5. в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

1. способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

2. иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

3. исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

4. исполнители предоставлены самим себе;

5. предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

1. регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытным работниками;

2. советуется с подчиненными только в сложной ситуации;

3. обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

4. с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

5. советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

1. инициатива подчиненных руководителем не принимается;

2. считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);

3. руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

4. он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

5. инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

1. его любимый лозунг: «Давай- давай!»;

2. он требователен, но одновременно и справедлив;

3. о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

4. пожалуй, он не очень требовательный человек;

5. руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

1. наверное, он консервативен, потому что боится нового;

2. охотно поддерживает целесообразные нововведения;

3. поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

4. у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

5. нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

1. в своей работе широко опирается на общественные организации;

2. многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

3. некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

4. большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

5. руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

1. руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

2. никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

3. считает себя незаменимым в коллективе,

4. увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

5. руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Обработка и интерпретация результатов теста

Ключ к тесту: Цифра в таблице означает балл данного ответа, буква – стиль руководства.

Вариант	a	b	c	d	e
1.	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2.	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3.	П-1	К-2	Д-2	К-1; П-2	К-2
4.	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5.	К-3	Д-2	П-2	П-2; К-1	К-2
6.	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7.	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1
8.	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9.	К-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2	П-2
10.	Д-2	К-2	П-1	Д-2; К-2	К-1; К-2
11.	П-2	К-2	Д-2	Д-1; П-2	Д-2; П-1
12.	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13.	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1; П-2
14.	П-3	Д-3	К-3	Д-2	К-3
15.	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2
16.	К-2	Д-1; П-1	Д-1; П-2	П-3	
17.	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18.	Д-3	К-3	П-2; К-1	П-2; Д-1	П-1
19.	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20.	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
21.	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22.	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23.	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24.	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25.	П-1	К-1	Д-2	К-2	П-2
26.	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27.	П-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3

Д= К= П

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с ключом к тесту.

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения. Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых варьируется до 10 баллов.

Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 и более баллов. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства:

- **Д-1-1** директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);
- **1-К-1** коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);
- **1-1-Л** либеральный стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если приблизительно одинаковая выраженность двух стилей доминирует над третьим, то стиль руководства смешанный:

- **Д-К-1**: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4.6-7-3 и т. д.);
- **1-К-Л**: коллегиально-либеральный (например, 4-7-9, 4-7-7, 3-6-7 и т. д.);
- **Д-1-Л**: директивно-либеральный (например, 8-1-6, 8-3-8, 7-2-9);
- **Д-К-Л**: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

- одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;
- одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;
- одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип руководителя.

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5

до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально важных качеств и стиля руководства:

Стиль руководства Профессиональные характеристики Профессиональная компетентность Организаторские качества

Директивный (Д-1-1) Низкая Средние

Коллегиальный (1-К-1) Высокая Высокие

Либеральный (1-1-Л) Низкая Низкие

Директивно-коллегиальный (Д-К-1) Низкая Средние

Директивно-либеральный (Д-1-Л) Низкая Высокие

Коллегиально-либеральный (1-К-Л) Низкая Низкие

Смешанный (Д-К-Л) Средняя Высокие

Стиль руководства Воспитание Морально-психологические качества коллектива (общение)

Директивный Низкое Низкое

Коллегиальный Высокое Высокое

Либеральный Низкое Среднее

Директивно-коллегиальный Среднее Среднее

Директивно-либеральный Среднее Среднее

Коллегиально-либеральный Высокое Высокое

Смешанный Высокое Высокое

Директивно-коллегиальный стиль. Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения руководитель позволяет делать только своим

помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя.

Директивно-пассивный стиль. Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

Стиль пассивно-коллегиальный. Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремиться к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в

сфере производства противится. Требует по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

Смешанный стиль руководства. Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляет между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы – приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат.

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом. Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция:

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: *; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

Тест

1. а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
- б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
- в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2. а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
- б. Приказывает так, что хочется выполнить.
- в. Приказывать не умеет.
3. а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
- б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
- в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4. а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
- б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
- в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
- б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
- в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6. а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
- б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
- в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
7. а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
9. а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
 - в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- 10.а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
 - в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- 11.а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
 - в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- 12.а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
 - в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
- 13.а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
 - в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- 14.а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
 - в. Контролирует работу от случая к случаю.
- 15.а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

КЛЮЧ

ОПРОСНЫЙ	ЛИСТ
Оценивает(ют)ся:	
1. а б в	9. а б в
2. а б в	10. а б в
3. а б в	11. а б в
4. а б в	12. а б в
5. а б в	13. а б в
6. а б в	14. а б в
7. а б в	15. а б в
8. а б в	16. а б в

Ключ

№	а	б	в	№	а	б	в
1	д	к	п	9	д	к	п
2	д	к	п	10	к	п	д
3	к	п	д	11	п	д	к
4	д	п	к	12	д	к	п
5	п	д	к	13	п	к	д
6	к	д	п	14	к	д	п
7	п	к	д	15	к	д	п
8	к	п	д	16	д	к	п

Интерпретация:

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент.

Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д, Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными.

Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины.

Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность.

Демократичность в принятии решения.

План мероприятий по улучшению организационного поведения
сотрудников МБДОУ ДС № 197

№	Мероприятия	Ответственные	Результат
1	Обсуждение проблемы формирования модели организационного поведения, направленной на изменения имиджа МБДОУ.	заведующий	Перспектива развития
2	Ведение в штатное расписание ставки педагога-психолога	заведующий	Штатная единица
3	Определение целей и задач исследования, определение участников.	Заведующий, ст. воспитатель	План работы
4	Семинар-практикум «Разрешение конфликтных ситуаций»	Педагог-психолог, ст. воспитатель	Психолого-педагогические знания и умения
5	Установление партнерских отношений с другими учреждениями-участниками	Заведующий	Имидж ДОУ
6	Психологические тренинги по профилактике эмоционального выгорания	Педагог-психолог	Профилактика перенапряжения
7	Мини тренинг для новых сотрудников ДОО	Педагог-психолог	Знакомство с новыми педагогами
8	Ведение в режим работы минуток-релаксаций (новый ритуал)	Педагог-психолог, воспитатели	Профилактика перенапряжения
9	Организация в ДОУ комнаты психологической разгрузки	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ	Улучшение материально-технической базы
10	Участие коллектива в районных конкурсах	Заведующий, профсоюзный комитет, творческая группа	Сплоченность коллектива
11	Игры-тренинги на формирование позитивного общения между сотрудниками	Педагог-психолог, старший воспитатель	Демократический стиль общения

12	Тренинг для начинающих педагогов ДОО по построению здорового общения и взаимодействия с родителями	Педагог-психолог, старший воспитатель	Повышение психолого-педагогической практики
13	Традиционные праздники: Новый год, 8 Марта, окончание учебного года, юбилеи, День рождения детского сада, День дошкольного работника	Заведующий, старший воспитатель, музыкальные руководители. Профсоюзный комитет, творческая группа	Сплоченность коллектива, поддержание положительного психологического климата
14	Совместное благоустройство территории детского сада	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ	Сплоченность коллектива, поддержание положительного психологического климата
15	Подготовка конкурсных документов и участие в городском конкурсе образовательных учреждений,	Заведующий, старший воспитатель, творческая группа	Повышение имиджа ДОО
16	Обсуждение планов, программы работы с сотрудниками ДОО.	Заведующий, старший воспитатель	Стратегия развития ДОО
17	Проведение диагностического исследования с целью выявления степени изменения организационного поведения, оценка степени адекватности организационного поведения, стратегии развития ДОО.	Педагог-психолог	Первоначальное состояние ОП
18	Разработка и реализация совместных проектов	Заведующий, старший воспитатель	Профессиональный рост сотрудников

19	Проведение семинара для педагогов и сотрудников ДОУ, с целью формирования позитивного поведения. «Полотно счастья»	Педагог-психолог	Формирование коммуникативных умений
20	Круглый стол «Философия и миссия ДОУ»	Заведующий, старший воспитатель	Определение основных ориентиров развития и ценностей коллектива
21	Разработка и внедрение дресс-кода	Творческая группа, заведующая	Определение основных норм во внешнем виде сотрудников
22	Оформление интерьера ДОУ в соответствии с философией	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ	Формирование имиджа
23	Выпуск газеты «Мы вместе»	Старший воспитатель, творческая группа	Расширение информационного пространства
24	Совершенствование информационно-коммуникативной сети ДОУ	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ.	Расширение информационного пространства
25	Ежегодная подписка на популярные издания дошкольной педагогики	Старший воспитатель	Расширение информационного пространства
26	Выпуск брошюр, буклетов, сборников, рекламных проспектов	Заведующий, старший воспитатель	Расширение информационного пространства
27	Приобретение компьютерной техники	Заведующий, заместитель заведующей по АХЧ	Расширение информационного пространства
28	Совместный круглый стол с другими ОУ «Развитие творческого коллектива»	Заведующий, старший воспитатель, творческая группа.	Расширение информационного пространства

29	Производственное собрание по соблюдению трудовой дисциплины	Заведующий ДОУ	Усиление управления ДОУ
30	Отслеживание достижений педагогов, детей, коллектива	Заведующий, старший воспитатель	Улучшение качества предоставления образовательных услуг
31	Отслеживание результатов работы ДОУ с использованием наблюдения, опроса, тестирования.	Заведующий, старший воспитатель	Повышение качества образовательного процесса
32	Публичный отчет за учебный год	Заведующий, старший воспитатель	Улучшение качества предоставления образовательных услуг
33	Изучение общественного мнения о результатах работы ДОУ	Старший воспитатель	Улучшение качества предоставления образовательных услуг