



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ (НА ПРИМЕРЕ
МДОУ ДЕТСКИЙ САД КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА № 44 КГО)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Кор
Вохмянин Сергей Владимирович

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Матвеева Полина Александровна

Проверка на объем заимствований:
76,71 % авторского текста

Работа рецензирована к защите
«02» / 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Введение

Актуальность исследования. В последнее время основной тенденцией развития мировой экономики является глобализация мирового хозяйства, в связи с чем, наиболее конкурентоспособными становятся предприятия, которые обладают признаками интеграционных хозяйствующих субъектов. Наиболее часто встречающейся современной формой предпринимательского объединения во всем мире являются холдинговые структуры, которые позволяют обеспечить необходимый уровень централизации управления в сложных многоуровневых структурах и осуществить контроль над дочерними предприятиями по всем видам их деятельности.

Изменение социально-экономических условий, вызванное последствиями мирового финансового кризиса, потребовало существенной перестройки всех аспектов управления, особенно тех из них, которые непосредственно влияют на поведенческие установки и ценностные ориентации человека. В связи с чем особо значимой становится роль социально-психологического климата на предприятии, что, в свою очередь, актуализирует проблему повышения эффективности управления социально-психологическим климатом в коллективе. В большей степени это относится к холдинговым компаниям, так как здесь формируется особый социально-психологический климат, исследованию которого в научных исследованиях уделяется недостаточно внимания.

На наш взгляд, усиливающиеся тенденции централизации и укрупнения производства влекут за собой изменения в управленческих отношениях и, как следствие, требуют научного переосмысления тех процессов, которые связаны с реформированием устоявшихся форм социальных взаимодействий.

Анализ отечественной и зарубежной литературы (социологической, психологической и экономической), посвященной проблемам формирования благоприятного психологического климата на предприятиях, дает возможность

понять, что на данный момент времени не разработана завершенная модель управления психологическим климатом в организациях.

Все современные исследования, посвященные изучению психологического климата, можно разделить на несколько частей.

Первая часть относится к проблемам управления и менеджмента, в том числе и социального. Ее исследовали отечественные ученые: Ю.П. Аверин, В.Г. Афанасьев, И.Е. Ворожейкин, Э.М. Коротков, Н.Н. Ползунова и В.Н. Краев, А.И. Пригожин, А.Н. Пригожин, А.И. Прохоров, М.В. Удальцова, В.И. Франчук и зарубежные: И. Ансофф, М. Вебер, Р. Джонсон, Ф. Каст и Д. Розенцвейг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Тейлор, Ф. Файоль и др.

Последние создали стройную теорию управления организацией, коллективом, но вопросы управления социально-психологическим климатом коллектива в социологической литературе рассматриваются не в полной мере.

Вторая часть посвящена изучению психологического климата, его содержанию, структуре, принципам формирования и факторам, на него влияющим. В большей степени вопросами управления социально-психологическим климатом занимаются психологи.

Теоретические аспекты исследований в области определений понятия «психологический климат», его сущности и структуры, базируются на работах отечественных ученых-исследователей Г.М. Андреевой, В.В. Бойко, А.Г. Ковалева, В.Н. Панферова, Л.Н. Коган, Т.А. Улыбиной, Е.С. Кузьмина, И.П. Волкова, А.Л. Свенцицкого, Н.С. Мансурова, Б.Г. Парыгина, К.К. Платонова и В.Г. Казакова, Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, В.М. Шепель и др.

Зарубежные ученые (К. Левин, Р. Таджури, Р. Джоханнессон, С. Аргирис, Р. Пейн, Р. Гийон, Гэвин, Р.Б. Шо) тоже внесли свой вклад в изучение социально-психологического климата, но для обозначения феноменов, объединенных в понятие «социально-психологический климат», использовали другие категории: «социальная атмосфера», «климат организации», «организационный климат».

В научных исследованиях отечественных и зарубежных ученых преимущественно исследовалось влияние социально-психологического климата на процессы, происходящие в социальном образовании, проблемы формирования социально-психологического климата в малых группах. Однако, в современных условиях развития экономики, не важно понять характер функционирования самого социально-психологического климата и управления им в больших группах, особенно в организациях со сложной системой функционирования.

Проблема нашего исследования заключается в поиске наиболее эффективных способов формирования психологического климата в коллективе в системе образовательной организации.

Актуальность и проблема обусловили выбор темы нашей квалификационной работы: **УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ (НА ПРИМЕРЕ МДОУ ДЕТСКИЙ САД КОМБИНИРОВАННОГО ВИДА №44 КОПЕЙСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА).**

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка программы по повышению эффективности управления психологическим климатом в условиях образовательной организации МДОУ Д/С №44.

Объект исследования: система кадрового менеджмента образовательной организации.

Предмет исследования: управление психологическим климатом в учреждении МДОУ Д/С №44.

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты формирования системы кадрового менеджмента в существующей теории и практике управления.
- 2) Дать общую характеристику учреждения МДОУ Д/С №44.
- 3) Провести анализ психологического климата в учреждении МДОУ Д/С №44.

4) Разработать и внедрить программу повышения эффективности управления психологическим климатом в образовательной организации МДОУ Д/С №44.

Теоретико-методологическая база исследования: над изучением проблем обозначенных в нашем исследовании работали С.В. Андреева, А.Р. Горбунова, М.Г. Диканского, В.А Шильдкрута, Ю.В. Иванова, М. Ильина, А.Тихонова, В.Е. Мотылева, В.Н. Петухова, И.А. Храброву, И.С. Шиткину, В. Цуглевич, Б. Айкса, Р. Ритермана, И. Ансоффа, Ю. Винслава, С. Ридинга, А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд и др.

Практическая значимость исследования заключается в следующем: нами разработана программа по повышению эффективности управления психологическим климатом в условиях образовательной организации МДОУ Д/С №44, которую можно использовать в практике аналогичных организаций.

Основными методами исследования являются: анализ научно-педагогической, методической и специальной литературы, анкетирование, тестирование, констатирующий эксперимент.

База исследования: исследование проводилось на базе МДОУ Д/С комбинированного вида №44 Копейского городского округа.

Структура исследования. Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты реализации кадрового менеджмента в условиях образовательной организации

1.1. Состояние проблемы кадрового менеджмента в существующей теории и практике управления

Категория «менеджмент» во времена рыночного реформирования нашего общества получил широкое распространение в российской науке и практике. В словаре английского языка слово «менеджмент» определено как способ (манера) обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица [21, 23].

Менеджмент сегодня формируется как наука, имеющая свой предмет, объект, проблемы и методы их решения. Базу этой науки составляет сумма накопленных за всю историю человечества знаний, концепций, теорий, моделей, принципов, которые касаются природы, методов и форм управленческой деятельности. Как практика менеджмент представляет собой деятельность по управлению различными процессами, обеспечивая стремительное социально-экономическое развитие в тех странах мира, там где эта деятельность востребована историческими условиями.

Взаимосвязь между научными знаниями и практикой менеджмента определил профессор Л.И. Евенко: «Менеджмент – это ... самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее сказать, управленческая мысль, сочетающая в себе науку, опыт «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством. Главная проблема эволюции управления в XX веке как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы» [11, 13].

Менеджмент нами будет рассмотрен как структурный элемент социальной организации общества, так как все больше доминирует точка зрения, согласно которой вся дальнейшая судьба человеческой цивилизации ставится в прямую зависимость от развития социального института менеджмента, выражающего «веру в возможность контроля над средствами жизни человека путем систематической организации экономических ресурсов... в то, что экономические изменения могут быть превращены в самый мощный двигатель улучшения жизни человека и социальной справедливости». Поэтому менеджмент как социальный институт, являющийся совокупностью принципов, методов и функций управления, социальных статусов и ролей, возникающих в целях наиболее эффективной организационной деятельности, представляет собой объект исследования социологической науки [20, 23].

В нашем исследовании необходимо, прежде всего, определить специфику менеджмента как вида управленческой деятельности. В зарубежной литературе на сегодняшний день существует несколько позиций, связанных с трактовкой категории «менеджмент».

Согласно первой позиции (доминирующей) - термины «менеджмент» и «менеджер» можно применить к деятельности любого наемного руководителя (не собственника предприятия), который действует в любой сфере управления и на любом его уровне. В этом случае необходимо согласиться, что понятия «менеджмент» и «управление» – синонимы; менеджмент как управленческая деятельность существовал всегда; широкая трактовка позволяет назвать менеджерами всех специалистов, работающих в управлении любой сферы деятельности [13, 20].

Согласно второй позиции, менеджмент означает не всякую управленческую деятельность, а только ее особую сферу. Основоположником этой точки зрения следует считать Ф. У.Тейлора, который ввел в научный оборот понятие «менеджмент» для обозначения особого жанра управленческой деятельности, отличного от традиционного управления. Этот жанр сформировался на определенном этапе исторического развития западного

общества в период перехода от раннеиндустриального общества к позднеиндустриальному (конец XIX – начало XX вв.) в связи с возникновением двух взаимосвязанных факторов: экономического (формирование массовых рынков, создававших условия для массового производства и массовых продаж) и технологического (появление технологий массового производства и массовых продаж в больших коммерческих организациях). Указанные факторы определили невозможность совмещения, как это было раньше, функций владения предприятием и функций управления им. Со временем функции владения и управления были разделены, таким образом, появился слой наемных управленцев, который постепенно взял на себя стратегические функции управления предприятием. А. Чандлер рассматривает в качестве менеджеров только тех управленцев, которые занимаются решением стратегических задач.

При этом Россия в своем экономическом развитии отстала от развитых стран мира и поэтому в короткие исторические сроки должна создать работающую модель менеджмента, в том числе и кадрового, на своих предприятиях и в организациях. И в научном и в прикладном аспекте это сложная и актуальная проблема, которая может быть решена только в русле решения глобальных проблем – какой быть новой России, каким путем идти, какими средствами обеспечить движение по пути прогресса [21, 23].

Анализ управленческой литературы выявил существование ряда концепций, которые определяют пути становления российского менеджмента.

Содержание первой концепции заключается в том, что России не нужно создавать собственную модель управления. Можно взять западную модель менеджмента в готовом виде и использовать ее, в том числе и на При этом интерес к иностранному опыту управления существовал всегда и актуализировался в периоды глубоких преобразований в истории нашей страны – в период новой экономической политики (НЭП) и индустриализации (20-е гг. – начало 30-х гг. XX в.), демократизации управления в «хрущевскую оттепель» (середина 50-х гг. – начало 60-х гг. XX в.), в «горбачевскую перестройку»

(вторая половина 80-х гг. XX в.), и, соответственно, в период перехода к рыночной экономике и демократическому государству (начало 90-х гг. XX в.).

Очевидно, что данный подход к построению модели управления, равно как и последующие концепции, имеет глубокие исторические корни. Ведь споры о путях развития России ведутся не одно столетие. В XIX в., философы-западники (П.Я. Чаадаев, А.И. Герцен, В.Г. Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских, доказывая необходимость перехода к западным стандартам мышления. И в последнее время западные настроения имеют в российской среде много убежденных сторонников, которые считают западную ментальность единственно правильной, доминирующей и основополагающей при формировании новой системы экономических отношений. По мнению современных западников, россияне и американцы обладают практически совпадающим менталитетом. Засилие в России американских принципов хозяйствования и их стиля жизни преподносится как выход из создавшейся критической ситуации [11, 49].

Содержание второй концепции заключается в том, что России как самобытной державе с самостоятельной уникальной историей, со своеобразным менталитетом народа не нужен ни западный, ни восточный опыт управления. Мы способны и обязаны создать свою собственную модель управления, отличную от уже существующих. Основоположниками данной концепции можно считать философов-славянофилов (А.С. Хомяков, И.В. Киреевский, К.С. Аксаков, К.Н. Леонтьев и др.), которые считали, что Россия должна иметь принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. В их представлениях основой русской ментальности являлась общественная форма хозяйствования. Исходя из этого положения, и ряд современных ученых полагает, что «менталитет россиян – основное препятствие американизации России. Он является главным фактором провала экономических и социально-политических реформ, проводимых в

период Ельцина. Любые попытки осуществить преобразования в России, если они пренебрегут менталитетом россиян, обречены на неудачу» [1].

Третья концепция – это концепция разумной адаптации зарубежной теории и практики менеджмента, которая предполагает не слепое копирование, а анализ и синтез зарубежной практики с учетом нашего уровня развития социально-экономических отношений, российской уникальности и самобытности. Данный подход представляется нам как заслуживающий особой поддержки. Собственно говоря, именно история мирового менеджмента - это история удачного или неудачного использования разнообразного национального опыта управления. Практика управления наглядно показывает нам, как о значении использования опыта других стран, так и о важности учета национальных особенностей, делающих неразумным «копирование» чужого опыта [28, 23].

Опыт использования первой концепции показывает ее несостоятельность: многие страны третьего мира, осуществляя модернизацию, ориентировались на сложившиеся модели менеджмента. В большинстве своем эти новации не состоялись или оказались малоэффективными, поскольку не считались с существовавшими в этих странах экономическими, культурными традициями и особенностями национального характера. Что касается второго подхода, то у России сегодня нет времени самостоятельно предлагать концепции. Чтобы не отстать навсегда от развитых в экономическом отношении стран мира, необходимо в ближайшей перспективе (максимум 10 лет), спроектировать эффективную систему управления на всех уровнях, в том числе и на уровне менеджмента организаций.

Исследование зарубежного опыта управления и анализ современной ситуации в России позволяют сделать вывод о необходимости формирования собственной системы менеджмента, в том числе и кадрового, с использованием элементов сформировавшихся управленческих моделей стран, вступивших в постиндустриальную эпоху развития. При этом встает вопрос: чей опыт использовать?

Изучение зарубежных и отечественных источников литературы позволяет структурировать процесс оптимизации **кадрового менеджмента**: конструирование нормативного состояния объекта, выявление реального состояния объекта, вскрытие рассогласования между нормативным и реальным состоянием объекта. Социальное исследование кадрового менеджмента позволяет выявить реальные тенденции, дистанцироваться от «установленных целей», столь свойственных новому поколению организаций, выявить проблемы, решению которых может способствовать кадровый менеджмент.

Российские исследователи отмечают, что социальная диагностика влияет на уровень предметной науки, которая связана с реализацией социального прогнозирования. Но, во-первых, социальная диагностика раскрывает инвариантное состояние исследуемого объекта и по необходимости осуществляет категорию корректирующего воздействия для изменения его состояния или режима работы. Содержание диагностики сводится к определению условий функциональности и дисфункциональному возникновению технологии (отличных от организационных норм) или социальных правил.

Диагностика кадрового менеджмента на российских предприятиях и в организациях представляет собой восходящую социальную информацию, поскольку представляет объективные (структурно-функциональные) и субъективные (деятельностные) показатели состояния организации [41, 23].

Интерес к социальной диагностике кадрового менеджмента определяется стремлением перевести исследовательскую управленческую практику из состояния «цикличности» в состояние «постановки управления». Кадровый менеджмент направлен на совершенствование кадровых практик и, соответственно, раскрывается как системный эффект управления организацией, так и социальный микроклимат, социально-психологическое состояние персонала организации.

Таким образом, диагностика кадрового менеджмента необходима не только для различного анализа его состояния, но и для тенденций в развитии российских организаций.

Кадровый менеджмент, рассматриваемый как определенный вид менеджмента может быть структурирован по следующим показателям:

а) квотативные позиции – это количество кадровых менеджеров, количество организаций, пользующихся услугами; кадрового менеджмента, влияние управленческого кадрового менеджмента в руководящем кресле организации, частота управленческих решений, соответствие формам кадрового менеджмента, количество способных специалистов на ведение и реализацию кадрового менеджмента;

б) квалитативные позиции - это аналитический потенциал кадрового менеджмента, потребность кадрового менеджмента в управленческих решениях, удовлетворенность персонала организации кадровым менеджментом, взаимосвязь кадрового менеджмента и квалификационных характеристик персонала, влияние менеджмента на мотивационные установки персонала.

Перечисленные позиции являются «системными» в отношении реализации функций менеджмента (планирование персонала, его набор и отбор; мотивация и стимулирование персонала, адаптация и обучение персонала, управление карьерным продвижением, отношения трудовой дисциплины), состояния нормативно-правовой базы кадровой работы, уровней социально-психологических отношений в организации, динамики; внутригрупповых отношений, уровней организационной культуры управления, деятельностной функции самого кадрового менеджмента [21, 23].

Для нас актуален такой анализ кадрового менеджмента, который выявляет потенциал развития организации. От степени интегрированного кадрового менеджмента в функционировании организации зависит ее самотрансформация; от функциональности менеджмента – актуализация

человеческого потенциала; в управлении персоналом – гуманизация менеджмента организации и реализация интересов персонала предприятия.

С одной стороны, кадровый менеджмент переживает трудности, которые связаны с периодом организационных трансформаций посредством советской кадровой политики, квазирыночными процессами, институционализацией теневых практик. С другой стороны, акцентирование на кадровом менеджменте как привычном институциональном фетишизме содержит риск навязывания организационного корпоративизма, эффективного в авторитарном обществе и явно неадекватного целям стратегического развития российских организаций.

1.2. Управление психологическим климатом в коллективе как приоритетное направление современного кадрового менеджмента организации

В последнее время, когда треть жизни человека проходит на рабочем месте, важно понимать в каких условиях протекает его трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты работы и даже – много шире – на всю жизнь человека. Возникает острая необходимость в людях владеющих искусством формирования морального климата в коллективе. Образовательное учреждение (в том числе и дошкольное) не может стоять в стороне от решения этой задачи [21, 23].

Анализ психологического климата актуален не сам по себе. Цель воспитания - это гармоническое развитие личности, которое во многом определяется тем, в какие коллективы и как включается личность в процессе своего развития. Очевидно, что коллектив становится важнейшим средством формирования личности только тогда, когда он характеризуется высоким психологическим климатом [14, 16].

Психологический климат – это объективно существующее явление. Он формируется под влиянием двух факторов. Во-первых, – это социально – психологическая атмосфера общества в целом. Второй фактор – микро-

социальные условия, то есть специфика функций данного коллектива относительно разделения труда в обществе, географические и климатические условия, степень изолированности коллектива от широкой социальной среды (например, экипаж подводной лодки), возрастной и половой состав и т.д., оба эти фактора и определяют то состояние коллектива, которое называют психологическим климатом. Под этим принято понимать эмоционально – психологический настрой коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами [16].

Климат не статичен, он видоизменяется во времени. Создание психологического климата – это важнейшая задача не только администрации, но и каждого члена коллектива. Достаточно появиться в коллективе одному или нескольким агрессивно настроенным педагогам, как вся созидательная работа коллектива на протяжении многих лет может сойти на нет.

Атмосфера в педагогическом коллективе конфликтна и переменчива. В отличие от атмосферы, климат коллектива представляется как нечто более устойчивое, то есть о нём можно говорить как о характеристике коллектива.

«Единство педагогического коллектива, – писал А.С. Макаренко – совершенно определяющая вещь, и самый молодой, самый неопытный педагог в едином, спаянном коллективе, возглавляемом хорошим мастером – руководителем, больше сделает, чем какой угодно опытный и талантливый педагог, который идет в разрез с педагогическим коллективом» [37, с. 4]. Сплочение преподавателей является одной из функций руководителя образовательного учреждения. Это способствует эффективности всех сторон деятельности коллектива, существенному повышению его воспитательных возможностей, сокращению текучести кадров. В качестве базы объединения коллектива лежат самые разнообразные факторы: наличие общей цели, симпатии, организационное единство.

« ... Личность, которая ценит свой коллектив и стремится в нем работать, легче поддается его влиянию, охотнее принимает его требования и нормы», – писал А.С. Макаренко [37, с. 4].

Психологический климат, как правило, определяется в качестве психологического настроения в коллективе или как устойчивый эмоциональный настрой – в нём соединяются настроения членов коллектива, их переживания, волнения, отношения друг к другу и окружающим событиям. Мы склонны раскрывать понятие климата через понятия отношения, именно феномен отношения обуславливает то, что принято называть климатом: то пространство отношений, в котором находится каждый член коллектива, определяет его состояние и самочувствие, а значит, влияет на меру проявления своего индивидуального «Я», а в итоге, на общее личностное развитие каждого члена коллектива.

Если говорить о том, что понятие «климат» (греческое «наклон») позаимствовано из географии и метеорологии и означает «наклон земной поверхности к солнечным лучам», то можно привести следующую аналогию: как климат влияет на том или ином участке земли определяется углом наклона земной поверхности к солнечным лучам, так и психологический климат в коллективе зависит от сложившейся в нём системы отношений.

Климат определяют благоприятным, в том случае, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности. Если все члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело. Если в коллективе каждый защищён, чувствует причастность ко всему происходящему здесь и активно вступает в общение. Руководитель в этом случае не является источником угрозы, отношение к нему устанавливается как к члену коллектива, за ним признаётся право принятия значимых для коллектива решений.

Каждый член коллектива с благоприятным климатом уверен в себе, так как чувствует себя принятым, знает свои достоинства, свободен в выражении собственного мнения [24, 26].

У руководства, заинтересованного в создании благоприятного психологического климата, обязательно возникает целый ряд вопросов: «Как установить в педагогическом коллективе такие отношения?», «Поддаётся ли психологический климат коррекции?» и другие.

Каждый руководитель, имеющий дело с группами людей, знает, что удачная шутка может изменить настроение всех присутствующих; появившиеся в комнате цветы, зазвучавшая музыка, чаще всего внесут изменения в общий настрой, даже новая мебель, завезённая в школу, может повлиять на состояние людей. Что в данном случае претерпевает изменения?

Климат - это совокупность устойчивых отношений, сложившихся в группе, которые изменить в течение нескольких часов или даже минут едва возможно.

Следует развести понятия «климат» и «атмосфера» – это и предложили в своё время К.К. Платонов, В.Д. Парыгин, А.Н. Лутошкин и другие исследователи, которые обратили внимание на принципы стойкости – подвижности обозначенных данными понятиями явлений. И потому, с этой точки зрения, формирование климата заключается в постоянном создании и возобновлении атмосферы, целесообразной для взаимоотношений в педагогическом коллективе. Создав благоприятную психологическую атмосферу, воспроизводя её снова и снова, администратор тем самым обеспечивает все предпосылки для того, чтобы сиюминутная система отношений в педагогическом коллективе приобрела характер постоянства.

Итак, психологический климат – это межличностные отношения, типичные для трудового или учебного коллектива, определяющие его основное настроение.

Как правило, коллектив детского сада, школы и другого учебного заведения, в том числе и в связи с особым характером педагогической деятельности, не представляет собой монолит. В нем существует несколько характерных типов людей, складывающихся в малые группы и оказывающих то или иное влияние на коллег и обучающихся. Перед руководителем в связи с

этим стоит непростая задача управления этими процессами. А это предполагает своевременное определение:

- нравственного центра тяжести в коллективе;
- сформированности и признания большинством коллектива позитивных ценностей;
- необходимости знать, учитывать и использовать возможности и особенности участников различных малых групп.

Важность социально-психологического климата определяется тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат может выступать также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива [25, 27].

Стабильность в поведении человека играет огромную роль в установлении его взаимоотношений с окружением. Если человек стабилен, ответственен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно не уравновешен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

В любой организации человек работает в окружении коллег – товарищей по работе. Он безусловно является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительное большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо ограничивая его способности и желание работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации [19, 26].

Отношения между коллегами образуют сложную, изменяющуюся, взаимосвязанную систему, в ней в исследовательских целях можно выделить несколько видов отношений. Каждый из них не существует абсолютно независимо, их самостоятельность относительна, и точных границ между ними нет. Однако, они качественно различаются.

Отношения в коллективе являются:

– отношения по вертикали – это межличностные связи, образующиеся между руководителями и подчиненными, лидерами и остальными членами коллектива, в целом между людьми, занимающими во внутриколлективной официальной должностной иерархии разное положение;

– отношения по горизонтали – это межличностные связи членов коллектива, занимающих одинаковое официальное и неофициальное положение (коллеги);

– официальные – отношения, возникающие на должностной основе. Они устанавливаются законом, регулируются уставами, положениями, утвержденными правилами;

– неофициальные – складываются на базе личного отношения человека к человеку. Для них не существует общепринятых законов и норм, твердо установленных требований и положений;

– деловые межличностные – это отношения, которые возникают в связи с совместной работой людей или по ее поводу;

– личные отношения складываются независимо от выполняемой работы. В слаженном коллективе формируется система деловых и личных взаимоотношений, которые хорошо дополняют друг друга и играют различную роль в удовлетворении потребностей и интересов членов коллектива [30, 32, 33].

Личные отношения включаются в разряд неофициальных, но при этом все официальные следует держать в уме. Личные отношения могут иметь разнообразные синонимы, такие как «честь мундира», «дух коллектива», «лицо команды» и пр. В чрезвычайных или критических ситуациях, в отсутствие или

при разрушении официальных отношений на первый план выдвигаются личные. Раскроем некоторые их проявления:

– лояльность: члены коллектива могут ссориться и спорить друг с другом, но для внешнего окружения они составляют единый фронт. Можно критиковать друг друга, но твердо отмечать внешнюю критику;

– уважение: члены коллектива признают превосходство коллег, их особые познания в некоторых областях и считаются с ними, несмотря на личные пристрастия;

– терпимость: члены коллектива мирятся с недостатками друг друга. Кто-то из них может иметь раздражающую привычку, но другие скорее стерпят это, чем станут работать с кем-то посторонним;

– полное доверие: члены коллектива знают, что получают помощь от любого другого, потому что сами всегда оказывают ее любому другому, когда это необходимо.

Как указывает американский психолог Дж. Морено, известны четыре типа поведения людей в коллективе, которые отражают отношение члена группы к ее задачам, целям и обеспечивающим их нормам поведения:

1) внутригрупповая внушаемость – бесконфликтное, неосознаваемое принятие членом группы мнения группы. Происходит как бы гипнотизирование: принятие мнения группы происходит совершенно некритично;

2) негативизм – человек во всем противится мнению группы, демонстрируя на первый взгляд крайне независимую позицию; он «привязан» к групповому мнению, но всегда с обратным знаком;

3) коллективизм – это тип поведения личности в коллективе, для которого характерно избирательное отношение к ее любым влияниям, к мнениям группы, продиктованное сознательным следованием ее общественно значимым целям и задачам.

Важное психологическое значение для взаимоотношений в коллективе имеют особенности слов, мимики, жестикуляции, действий коллег в

зависимости от отдельных ситуаций и условий. Все это составляет источник дополнительной информации [39, 40, 41].

Актуален также способ передачи информации, например: кто, передает информацию, сообщает решение: руководитель, его заместитель или технический работник. Сообщение информации наедине, перед коллективом или публично увеличивает или уменьшает ее ценность.

Психологический климат представляется как специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива;

- на выработку, принятие и осуществление совместных решений;
- на достижение эффективности совместной деятельности.

Итак, психологический климат – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации [46, 47].

Как известно, психологический климат может быть благоприятным или неблагоприятным.

К признакам благоприятного социально-психологического климата относятся:

- доверие и высокая требовательность друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- удовлетворенность принадлежностью к фирме;
- терпимость к чужому мнению;

- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

На формирование определенного социально-психологического климата оказывают влияние следующие факторы:

1. Совместимость его членов, которая понимается как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Существует два типа совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ [7].

Психологическая раскрывается через оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию.

2. Несовместимость раскрывается в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов – к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

1. Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина предприятия.
2. Успешный или неуспешный ход производственного процесса.
3. Применяемая шкала поощрений и наказаний.
4. Условия труда.
5. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным – стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям [50].

Кроме всего перечисленного, социально-психологический климат может ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Нельзя рассчитывать на то, что необходимые отношения в коллективе могут возникнуть сами собой, их надо сознательно формировать.

К Мерам формирования благоприятного социально-психологического климата относятся:

- комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. Очень во многих ситуациях группа с представителями одного типа поведения окажется мало работоспособной, например, если соберутся только лица, ждущие указаний и не умеющие проявить инициативу или только любители командовать

- необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5–7 человек);

- отсутствие лишних работников и вакансий. Как недостаток, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчивости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять вакантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдельных работников при наличии лишних лиц;

- служебный этикет, который начинается с внешнего вида.

На работе некорректна слишком бросающаяся в глаза, так называемая остро модная одежда, яркая косметика, обилие украшений. Но точно также неуважением к коллегам, к посетителям учреждения была бы небрежность в одежде, неаккуратность, неряшливость.

Не рекомендуется говорить за спиной человека ничего такого, что вы не могли бы сказать ему прямо.

Приветствие. Первым здоровается входящий. А если накануне создается между ним и кем-то некое напряжение, то именно это короткое, обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия. Здороваться за руку не обязательно, а если в комнате работает несколько человек, то и не нужно [9, 10, 11, 12, 13].

На работе человек обязан быть корректным, не навязывать никому своих переживаний и тем более не пытаться на ком-то «сорвать зло»;

– применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинг, деловая игра, метод убеждения и т.п.) [9, 54, 55].

Итак, психологический климат коллектива зависит от личности руководителя, компетентности исполнителей и их совместимости при выполнении коллективной работы.

1.3. Факторы, влияющие на эффективное управление психологическим климатом в коллективе в условиях образовательной организации

Переход российской экономики к рыночным отношениям существенно усложняет управление и повышает требования, предъявляемые к тем, кто его осуществляет. Современное управление немислимо без такого понятия, как менеджмент.

В основе понятия «менеджмент», которое все больше прививается в современной практике управления, лежит английский глагол «to manage», что в переводе на русский язык означает «управлять» [51].

В экономическом словаре предлагается следующее понятие менеджмента. Менеджмент – управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. Понятие «менеджер» абсолютно идентично в семантическом смысле понятиям «управленец», «руководитель». Менеджер – это субъект, осуществляющий управленческие функции; это профессионал, задача которого – организация конкретной производительной работы в рамках определенного процесса [20, 38, 50].

Не вызывает сомнения тот факт, что эффективность работы организации во многом определяется эффективностью управленческой деятельностью его руководителя. Понятие «эффективное управление», «эффективный руководитель» прочно вошли в лексикон современной практики управления, к сожалению, так же, как и «неэффективное управление», «неэффективный руководитель».

Эффективность совместной деятельности во многом определяется оптимальной реализацией личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с чем возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия.

Психологические методы управления дают возможность влиять на интересы людей. Регулировать межличностные отношения в коллективе, определяют формы и развитие трудового коллектива, развитие творческого потенциала сотрудников.

Психологические методы - это совокупность приемов и способов социально – психологического воздействия на трудовой коллектив.

Кадры представляют основу любой организации. Без людей нет организации. Индивиды, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование,

национальность, семейное положение и т.п. все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведения других членов организации.

Таблица 1

Социально-психологические методы управления

Методы социального нормирования.	→	Разработка и утверждение коллективом норм поведения (кодекс чести и т.п.).
Методы воспитания.	→	Понятие форм морали через агитацию, убеждение и т.п.
Методы поведения социально-трудовой активности.	→	Соревнование, обмен опытом, новаторство, критика, самокритика, пропаганда, агитация и т.д.
Методы социальной преемственности.	→	Посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, вечера, конкурсы на лучшего по профессии.
Методы социального стимулирования.	→	Поощрения коллективов.

Управление персоналом определяется использованием возможности работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы [20]:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

Результаты работы состоят из двух элементов. Первый – это то чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями он решил. Второй – это то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которое организация применяла по отношению к человеку.

Сформировать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу [38]:

- содержание, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусной работы;
- степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- безопасности комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемой организацией;
- гарантии роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведения на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого человека комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем структура ожидания, и относительная степень зависимости отдельных ожиданий от индивида сама определяется множеством таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация может ожидать от человека, что он проявит себя как:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и классификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя ответственное обязательство и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация перечисленных ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень важности для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у разных организаций. В связи с чем, нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, а кроме того нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

Вступая в организацию, индивид обязан уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу как принято

распоряжаться рабочим временем, а так же временем, отведенным для отдыха [36].

Если работник успешно выполняет свою роль, если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий подрывающих взаимодействие человека и организации.

Особо значимым для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения [50]:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работы;
- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их работы, количество прогулов, текучесть кадров и др.

В соответствии с перечисленными представлениями о современном руководителе и культуре к руководителю предъявляется ряд следующих требований, сформулированных М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом на основании исследований по выделению основных факторов, влияющих на эффективное управление [13].

1. Способность управлять собой и своим временем – интегративная способность, включающая в себя: равновесие между личностными и профессиональными запросами и потребностями; рациональное и результативное использование времени, вообще, и рабочего, в частности; эффективное ранжирование дел; целесообразное общение с окружающими: наличие чувства собственного достоинства; умелый «уход» от стрессов.

2. Наличие разумных личных ценностей – основные жизненные позиции, которые позволяют современному руководителю выносить правильные суждения о том, что важно, а что нет, и принимать правильные управленческие решения.

3. Наличие четких личных целей, ориентирующих руководителя на

конкретные дела и их результаты и дающих возможность ранжировать силы, время и другие ресурсы управленческой деятельности.

4. Постоянный личный рост, развитие на основе знания себя и своих индивидуальных возможностей, что предполагает выделение времени для развития, положительное отношение к препятствиям, оценку собственного опыта, веру в свои силы, реагирование на изменения в карьере через управление профессиональным развитием.

5. Умение эффективно решать проблемы, предполагающее постоянную нацеленность на решение проблем, выбор адекватных методов, использование системного подхода, определение ответственных за проблему, четкая постановка цели работы каждого, установление критериев для определения успеха, умелое обращение с информацией, эффективное планирование, выделение времени на анализ, эффективное координирование работы коллектива.

6. Способность к инновациям – интегративная способность руководителя включающая положительную оценку творческого подхода в других людях, веру в свои творческие способности, умение выделять факторы, препятствующие творчеству, настойчивость в решении задач, умение наравать с традициями, потребность в переменах, использование системного подхода к решению проблем и отбору новаторских идей по их решению, умение учиться на ошибках, стремление к риску.

7. Способность влиять на окружающих, характеризующаяся умениями правильно оценивать окружающих, устанавливать взаимоотношения, ясно излагать мысли, наличием реалистичного представления о собственном «Я», уверенного поведения, стремления быть настойчивым, умением «услышать» другого, желанием его понять.

8. Знание современных управленческих подходов, предполагающее знание стилей управления и собственного стиля, изменение стиля управления в зависимости от потребности и ситуации, умение добиться от людей всего, чего они могут дать.

9. Способность руководить (умело использовать людские ресурсы) – формируемая и развиваемая способность руководителя. Она включает понимание собственной роли и факторов, влияющих на выполнение этой роли, адаптацию стиля управления к переменам в обществе, системный подход к анализу работы, квалифицированное делегирование полномочий и создание позитивной обратной связи, поиск активизации деятельности сотрудников и критериев успеха.

10. Умение обучать и развивать подчиненных – особое умение руководителя, связанное с его воспитательными функциями. Руководитель должен стремиться создать в коллективе положительную среду для учебы, анализировать потребности сотрудников в обучении, систематически оценивать сотрудников, знать сильные и слабые стороны подчиненных, ставить цели, требующие усилий, использовать возможности развития в процессе работы.

11. Способность формировать и развивать рабочие группы, характеризующаяся наличием навыков управления, созданием благоприятного психологического климата, заинтересованностью в результатах работы, правильным подбором работников и четким распределением между ними обязанностей, поддержкой личностного развития подчиненных, формированием эффективных внутриколлективных отношений, использованием конфликтов в конструктивных целях, поощрением работников, идущих на риск, предъявлением высоких требований к подчиненным.

Теоретиками и практиками менеджмента была вскрыта совокупность индивидуальных качеств для эффективного управления людьми.

Рассмотрим эти качества подробнее.

1. Адаптационная мобильность – это склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других; желание качественных изменений в организации и содержании собственной

деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость и т.д.

2. Контактность – то есть общительность, экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

3. Стрессоустойчивость – это интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

4. Доминантность – то есть властность, честолюбие, стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер [36].

Деятельность руководителя представляет собой, в первую очередь, управление процессами согласования различных видов деятельности в организации и анализа динамики процесса внутри группы и управления этой динамикой.

К основным управленческим функциям руководителя относятся: планирование (прогнозирование), организация, мотивация (целеполагание), регулирование и контроль.

Во многом культура руководства зависит от особенностей администраторских и лидерских качеств руководителя, определяющих его управленческий стиль.

Теоретики выделяют авторитарный, демократический, либерально-анархический, непоследовательный и ситуативный стили управления.

Для авторитарного (директивного, диктаторского) стиля управления

характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности.

К формам общения с подчиненными относятся деловые краткие распоряжения; запреты с угрозой; неприветливый тон; субъективные похвала и порицание. Позиция руководителя – вне группы, выше группы.

Содержание руководящей деятельности: дела в группе планируются руководителем заранее; решения принимаются единолично; голос руководителя – решающий; определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны.

Демократический (коллегиальный) стиль управления определяется следующим: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и подчиненными («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности и особенности.

Формы общения с подчиненными следующие [9, 10]:

- инструкции в форме предложений; товарищеский тон, уважительное, внимательное отношение к подчиненным; распоряжения, запреты;
- похвала и порицание – с советами, с дискуссиями;
- позиция руководителя – внутри группы.

Содержание руководящей деятельности включает:

- мероприятия планируются не заранее, а в группе по ходу решения проблемы;
- решения принимаются на основе коллегиального обсуждения; за реализацию предложений отвечают и руководитель и подчиненные.

Демократический стиль является наиболее эффективным (однако при определенных условиях), так как он обеспечивает возможность принятия правильных решений, высокие результаты труда, инициативу, активность

сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. При этом реализация демократического стиля возможна лишь при наличии у руководителя развитых интеллектуальных, организаторских и психологических, коммуникативных способностей [13].

Либерально-анархический (попустительский, нейтральный) стиль управления характеризуется следующим: с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои мнения, но реального учета, согласования позиций постичь не стремятся), а с другой «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пушено на «самотек»). Результаты работы как правило низкие.

Формы общения с подчиненными – это отсутствие похвалы, порицаний: полная отстраненность руководителя от дел коллектива.

Содержание руководящей деятельности включает дела в группе идут сами по себе; руководитель не даст указаний.

При либерально-анархическом стиле управления сотрудники не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный; нет сотрудничества, стимулов добросовестно трудиться; содержание работы определяется отдельными интересами лидеров подгрупп; возможны скрытые и явные конфликты; происходит расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль управления раскрывается в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то либерально-анархический, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что определяет крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем. Форма и содержание действий руководителя могут не совпадать, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения к подчиненным, обсуждение проблемы), но в действительности решение

руководителя давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократического») [44, 45].

При ситуативном стиле управления руководитель как правило учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива.

Если уровень психологического развития подчиненных низок (низкая квалификация, недобросовестность), то руководитель может осуществлять «авторитарное указывание», то есть дает четкие указания, проводит инструктаж, постоянно контролирует работу подчиненных, по необходимости – применяет наказания, указывает на ошибки, поощряет за хорошую работу.

При среднем уровне психологического развития подчиненных (хотя, но еще не умеют работать из-за недостатка опыта, обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны) руководитель как правило избирает такую форму управленческого поведения, как популяризация. Он дает указания, инструктирует сотрудников в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация), предоставляет возможность проявить самостоятельность, осуществляет регулярный контроль работы; уважительно, доброжелательно относится к подчиненным, налаживает интенсивное общение (выявление общих интересов).

Если уровень психологического развития подчиненных достаточно высокий, то есть сотрудники хотят и умеют работать, имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы, то дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось благоприятным. В этом случае руководитель может использовать такую форму управленческого поведения, как участие в управлении, предполагающую проведение консультаций с сотрудниками по отдельным проблемам, использование возможности посоветоваться с ними, поощрение инициативы подчиненных, высказывание ими замечаний, предложений, предоставление сотрудникам большей ответственности,

ограничение прямых указаний и контроля, создание системы самоконтроля сотрудников, постановка целей без указания способов их достижения, широкое общение с подчиненными, вознаграждение за активность, инициативность, хорошую работу.

При высоком уровне психологического развития подчиненных, то есть подчиненные хотят и умеют работать творчески, среди них есть экстраспециалисты, ответственные, инициативные работники - руководитель использует такую форму управленческого поведения, как передача полномочий [12, 13].

Практика показывает, что эффективный руководитель должен:

- знать себя;
- понимать ситуацию;
- уметь выбрать стиль управления, адекватный ситуации и уровню подчиненных;
- учитывать потребности группы;
- учитывать нужды ситуации;
- учитывать нужды индивидуумов.

Показатели качества управления, как правило, свидетельствуют о том, эффективно управление или нет. Поэтому их можно назвать показателями эффективности управления.

В совокупность показателей эффективности управления включены:

- высокая информированность о потенциале принимаемых решений, внедряемых нововведений;
- полнота выделения актуальных для образовательного учреждения проблем;
- рациональность выбора общей и частной целей;
- интегрированность целей;
- реалистичность планов достижения целей развития образовательного учреждения;
- заинтересованность педагогических работников в активном освоении

новшеств и совершенствовании своей деятельности:

- контролируемость всех процессов в образовательном учреждении (включая инновационные процессы).

Показателем эффективности управления является также степень авторитета руководителя.

Выделяют три формы такого авторитета [12]:

- формальный авторитет, то есть обусловленный набором властных полномочий, даваемых занимаемым постом. Формальный должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния на своих подчиненных. Стопроцентную отдачу работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно на свой психологический авторитет;

- моральный авторитет - это разновидность психологического авторитета, зависит от нравственных качеств руководителя:

- функциональный авторитет (то есть разновидность психологического авторитета), определяемый компетентностью руководителя. его деловыми качествами и отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере влияния на подчиненных, что вызывает агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным и приводит к ухудшению психологического климата и результатов деятельности коллектива [13].

Верным признаком благоприятного морально-психологического климата является безусловно активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления.

Также признаком положительного морально-психологического климата является высокая продуктивность коллективной работы. Следующий признак – это развитые межличностные отношения, межличностные контакты в трудовом коллективе предприятия. Можно отметить также признак - положительная установка коллектива на нововведения. В эпоху научно-технической

революции, бурного развития техники и технологии производства нововведения неизбежны в любом коллективе.

Таким образом, формирование положительного морально-психологического климата является одним из механизмов сплочения коллектива. Также важным механизмом сплочения коллектива является психологическая совместимость его членов. Наличие даже двух несовместимых людей (особенно в малых коллективах) серьезно сказывается на психологической атмосфере в самом коллективе. Особенно вредны последствия, если несовместимыми окажутся формальный и неформальный лидеры или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители (например, бригадир – начальник цеха). В этих условиях трести будет весь коллектив. Поэтому небольшое представление о психологической совместимости необходимо всем, кто работает с людьми, формирует трудовой коллектив.

Как правило, эффект совместимости чаще всего возникает в личных отношениях между членами коллектива, при этом эффект сработанности является результатом деловых отношений, связанных с производственной деятельностью.

Сработанность – это показатель согласованности межиндивидуального взаимодействия в условиях конкретной совместной деятельности. Сработанность определяется высокой продуктивностью совместной работы индивидов. Таким образом, в основе сработанности лежит успешность и выгодность именно совместной деятельности, когда между ее участниками возникает согласованность действий. Для создания дисциплины, повышения производительности труда и создания благоприятного психологического климата руководителю необходимо знать межличностные отношения в коллективе. В любом коллективе между индивидами протягиваются невидимые нити взаимоотношений, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, строящаяся на симпатиях и антипатиях работников коллектива. Очевидно, что

внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального ритма работы. Как считают многие социальные психологи, слаженность коллектива зависит от степени единства формальной и неформальной структур. И чем выше эта степень, тем больших успехов может достигнуть коллектив. Один из методов исследования межличностных отношений, доступных каждому руководителю, - это углубленное изучение различных социальных фактов, а также конкретных поступков и действий людей, входящих в состав данного коллектива. К этим социальным фактам можно отнести следующее: взаимопомощь, дружбу, ссоры, конфликты и тому подобное. Постоянное наблюдение за перечисленными явлениями позволит руководителю изучить межличностные отношения подчиненных [12, 13].

В поощрении хорошей работы, поведения, в наказании отрицательных поступков заложена психологическая суть воспитания и стимулирования трудящихся. Эти средства воздействия обеспечивают удержание личности в рамках определенных моральных требований общества и выработанных государством законов. Однако предпочтение в воспитательной работе нужно отдаваться поощрениям. Наказание же необходимо рассматривать как крайнюю меру воспитательного воздействия, и его нужно уметь очень осторожно применять. Постоянный страх человека, связанный с тем, что он может быть наказан за то или другое неправильное действие, за допущенную ошибку при проявлении инициативы, порождает рутинеров и перестраховщиков.

Если говорить о психологических аспектах воспитательной и стимулирующей деятельности руководителя, необходимо понимать, что ни один из приемов, будь то убеждение или порицание, поощрение или наказание, используемый в отдельности, не принесет положительного эффекта. Итак, чтобы трудовая активность к дисциплине стали выше, руководитель должен уметь пользоваться всем арсеналом стимулирующих и воспитательных воздействий.

Таким образом, на формирование благоприятного психологического климата в коллективе влияют следующие факторы - это стиль управления, личность руководителя, его психологические особенности, владение информацией о структуре отношений в коллективе; особенности жизнедеятельности коллектива; материально-техническое оснащение образовательного учреждения.

Итак, положительный психологический климат – это важнейшее условие развития творческой инициативы. Благоприятные отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворённости людей жизнью руководитель должен заботиться о психологическом климате коллектива.

Рассмотрим такие понятия как психологический климат и творческий потенциал учителя. Ломов Б.Ф. рассматривает понятие психологический климат как систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива [12].

В категорию «творческий потенциал педагога» включается интеллектуальная структура, состоящая из совокупности психических процессов и свойств личности, реализующихся в процессе педагогического творчества. Основы творческого потенциала педагога формируются, закладываются в процессе профессиональной подготовки и в дальнейшем развиваются в его профессиональной деятельности.

Отношения между членами трудового коллектива определяются двумя факторами -это производственной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные). Состояние неформальных межличностных отношений в трудовом коллективе определяют как

психологический климат, который характеризуется прочностью внутренних связей между членами коллектива.

Одной из особенностей управления в образовании является то, что объектом управления в образовании является не отдельная личность, а педагогический коллектив. Основной задачей, которую решает администрация дошкольных образовательных учреждений, школ и т.д. при выполнении функции руководства – это, безусловно, формирование благоприятных условий для развития творческого потенциала педагогического коллектива, способного эффективно осуществлять и развивать учебно-воспитательную деятельность в образовательном учреждении.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В УСЛОВИЯХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МДОУ Д/С №44

2.1. Общая характеристика учреждения МДОУ Д/С №44

На деятельность любого предприятия оказывают воздействие внутренние и внешние факторы.

Внутренняя среда у каждой организации своя, так как это ситуационные факторы, происходящие внутри организации и находящиеся в поле зрения менеджеров разного уровня.

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида №44 Копейского городского округа расположен в отдельно стоящем двухэтажном здании в центре города по адресу Челябинская область, г. Копейск, ул. Борьбы, 25а. Находится на территории, благополучной в экономическом и социальном отношении. Территория огорожена забором, где разбиты газоны, цветники и клумбы. Имеется огород. Игровые зоны, оснащены тентовыми навесами-верандами, съёмными качелями, песочницами, имеется спортивная площадка для занятий физкультурой на открытом воздухе.

Дошкольное учреждение находится в едином образовательном пространстве, детской поликлиникой №1, городским экологическим центром, городской детской библиотекой, городским краеведческим музеем, станцией юных техников, сотрудничает с гильдией комедиантов «Уральский праздник».

МДОУ Д/С №44 подключен к сети Интернет, обеспечивает функционирование Интернет-сайта, электронной почты.

Функционирует с 1965 г. Уровень воспитанников можно обозначить, как средний, что обуславливается месторасположением учебного заведения и социальным статусом семей.

Организационно-правовая форма – муниципальное дошкольное образовательное учреждение. Во главе детского сада стоит заведующая **Проскуркина Валентина Ивановна** – руководитель высшей квалификационной категории, образование высшее. Награждена знаком «Почетный работник общего образования».

Тип детского сада – комбинированный вид.

Ступени обучения: ясельная группа, I группа раннего возраста, II группа раннего возраста, первая младшая группа (2–3 года), вторая младшая группа (3–4 года), средняя группа (4–5 лет), старшая группа (5–6 лет), подготовительная к школе группа (6–7 лет).

51 ребёнок получил место в МДОУ за 2015 г., стоят на очереди – 167 человек.

Режим работы учреждения: 5-дневная рабочая неделя с 7:00 до 19:00.

В МДОУ функционируют группы:

- общеразвивающей направленности – 4;
- компенсирующей направленности (логопедические) – 2.

Кадровое обеспечение. В образовательном учреждении работает 20 воспитателей, 10 помощников воспитателей, среди которых 2 педагога имеют высшую квалификационную категорию, 8 – первую категорию, 2 – вторую категорию, остальные педагоги пока не имеют категории. Педагогическими кадрами дошкольное учреждение укомплектовано на 81%.

В дошкольном учреждении имеются специалисты: учителя 3 учителя-логопеда, старший воспитатель, музыкальный руководитель.

На одного педагога в МДОУ приходится 7,1 воспитанников; на одного сотрудника МДОУ приходится 3,1 воспитанников. Возрастные границы педагогов – от 25 до 55 лет. Общее количество работников – 30 человек.

Образовательный уровень педагогов:

- высшее образование – 14 педагогов;
- среднее профессиональное – 6 педагогов.

Материально-техническая база МДОУ. В учреждении имеется достаточная материально-техническая база, создана предметно-развивающая среда, соответствующая современным санитарным, методическим требованиям. Оборудованы просторные групповые комнаты, включающие игровую, познавательную, обеденную зоны.

Детский сад оборудован системами безопасности: установлены

тревожная кнопка для экстренных вызовов и автоматическая пожарная сигнализация, телефон вызова экстренной пожарной связи.

Из дополнительных помещений имеются: физкультурно-музыкальный зал; 2 логопедических кабинета.

«Уголки здоровь» способствуют физическому развитию, познанию особенностей устройства собственного организма, формированию основ здорового образа жизни.

Дети и родители активно включены в создание среды: планируют пространство, пополняют недостающим оборудованием, приносят книги, поделки, игрушки, предметы домашнего обихода, участвуют в оформлении тематических выставок детских работ.

На территории МДОУ имеются 6 погулочных участков, оборудована спортивная площадка для проведения физкультурных занятий на воздухе и спортивных игр.

Оснащение прогулочных площадок требует пополнения игровым и функциональным оборудованием, имеется проектно-сметная документация на строительство веранд.

Особенности образовательного процесса. Воспитательно-образовательная работа осуществляется по базовой комплексной образовательной программе **«Программа воспитания и обучения детей в детском саду от рождения до школы»** под редакцией **А.М. Васильевой, В.В. Гербовой, Т.С. Комаровой**. Цели: создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ базовой культуры личности, всестороннего развития физических, психических качеств, в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями, подготовка ребенка к жизни в современном обществе. Эти цели решаются в процессе разнообразной деятельности детей: игровой, элементарно-трудовой, учебной, художественной, двигательной. Программа рассчитана на детей от рождения до 7 лет.

Реализация устранения дефектов речевого развития воспитанников осуществляется в соответствии с парциальной коррекционной образовательной программы *«Подготовка к школе детей с общим недоразвитием речи в условиях специального детского сада»* под редакцией **Т.Б. Филичева, Г.В. Чиркина**. Цель: коррекция речи детей дошкольного возраста, через организацию коррекционной и воспитательно-образовательной работы в условиях специального детского сада.

МДОУ по вопросам преемственности образования взаимодействует с СОШ № 6.

Социальная активность педагогического коллектива проявляется в том, что он устанавливает партнерские отношения с семьей каждого воспитанника, с обществом, объединяет их усилия для развития и воспитания детей, создает атмосферу взаимопонимания, общности интересов, эмоциональной взаимоподдержки, активизирует и обогащает воспитательные умения участников образовательного процесса.

Структура управления МДОУ. Для оптимальной организации работы дошкольного образовательного учреждения каждый работник четко знает свои должностные и функциональные обязанности.

Управление деятельностью МДОУ осуществляется в соответствии с Уставом дошкольного учреждения и действующим законодательством Российской Федерации на принципах демократичности, открытости, профессионализма.

В МДОУ соблюдается исполнительская и финансовая дисциплина. В наличии номенклатура дел. Постоянно осуществляется работа по изучению и реализации нормативных документов – приказов и инструкций. Распределены обязанности между сотрудниками МДОУ. В наличии нормативно – правовая документация, регулирующая деятельность образовательного процесса:

- Устав МДОУ;
- Договор с учредителем;

- Договоры между родителями и МДОУ.

В МДОУ создана четко продуманная и гибкая структура управления в соответствии с целями и содержанием работы учреждения, направленными на разумное использование самоценного периода дошкольного детства для подготовки ребенка к обучению в школе и самостоятельной жизни.

Все функции управления (прогнозирование, программирование, планирование, организация, регулирование, контроль, анализ, коррекция, стимулирование) обоснованы изменениями содержания работы МДОУ и направлены на достижение оптимального результата.

Характерными особенностями управления МДОУ являются: использование внутренних резервов для расширения штатного расписания; профессиональный уровень педагогов (образование, стаж, категорийность), стабильность кадров; реальная результативность инноваций; формирование единого целевого пространства; создание условий для активного участия педагогов в развитии образовательного процесса, для их творческой самореализации.

Управление МДОУ осуществляет: Общее собрание коллектива, Педагогический совет, совет МДОУ, родительский комитет.

Учредитель: администрация Копейского городского округа.

2.2. Анализ эффективности управления психологическим климатом в условиях образовательной организации МДОУ Д/С №44

При изучении психологического климата в педагогическом коллективе использовались такие методики, которые были максимально приближены к условиям реальной деятельности воспитателя, обеспечивали высокий уровень мотивации в условиях группового эксперимента, отвечали требованиями надёжности и валидности, а также были приемлемы для педагогов.

В соответствии с гипотезой и задачами был определён ход экспериментального исследования, который состоял из двух этапов (октябрь 2016 года – декабрь 2016 года): начальный и обобщающе-аналитический.

На начальном этапе осуществлялся анализ образовательной среды, определялось оптимальное время для обследования педагогов, осуществлялось определение и отбор методов и приемов изучения. При выработке психодиагностического комплекса исследования учитывался принцип адекватности используемых методик цели, задачам исследования, соответствия выбранных методик особенностям испытуемых, системности и целостности, так как развернутую психологическую характеристику можно получить только в результате использования нескольких методик.

В рамках исследования использовались следующие методики - это опрос, анкетирование, тестирование, констатирующий эксперимент.

Согласно теоретическим положениям, раскрытым в первой главе, характер психологического климата в первую очередь зависит от уровня развития педагогического коллектива. Между состоянием климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная взаимосвязь. Эффективное управление деятельностью и психологическим климатом или психологической атмосферой в конкретном коллективе требует определенных знаний и умений от управленческого состава. Как специальные меры могут применяться:

- комплектование первичных коллективов с учетом психологической совместимости;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия, а значит сплоченности и ценностно-ориентационного единства в профессиональной деятельности (тренинг социально-психологический; игра деловая).

Психологический климат определяется стилем руководства, авторитетом руководителя. В своей деятельности по оптимизации стиля руководителю следует опираться на самых активных, сознательных и авторитетных индивидуумов в коллективе.

Поэтому, для проведения исследования нами использованы следующие методики:

1. Методика «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе», которая позволяет определить уровень социально-психологического климата в коллективе. Она также диагностирует уровень сформированности группы как коллектива и позволяет (при многократном исследовании) проследить динамику его развития.

2. Методика оценки уровня творческого потенциала педагогов.

3. Опросник для определения уровня креативности педагогов.

Экспериментальное исследование проводилось на базе МДОУ Д/С комбинированного вида № 44 Копейского городского округа.

Детский сад расположен по адресу Челябинская область, г. Копейск, ул. Борьбы, 25а. Уровень воспитанников можно обозначить, как средний, что обуславливается месторасположением учебного заведения и социальным статусом семей.

В образовательном учреждении работает 20 воспитателей, 10 помощников воспитателей, среди которых 7 педагогов имеют высшую категорию, 9 – первую категорию, 4 педагога пока не имеют категории. Возрастные границы педагогов – от 24 до 43 лет. Общее количество работников – 30 человек.

Исследование проводилось на таких принципах как добровольности: согласие на участие в диагностических процедурах было получено от 18 педагогов.

Итак, в данном параграфе мы обозначили базу экспериментального исследования, выделили методы педагогического исследования, которые позволяют оптимизировать психологический климат в педагогическом коллективе. Определили этапы экспериментального исследования и выявили методики проведения психологической диагностики педагогического коллектива в соответствии с целями и задачами исследования.

Проведя теоретическое исследование и рассмотрев теоретические разработки в области управления психологическим климатом в коллективе, была проведена экспериментальная работа по изучению данной проблемы в педагогическом коллективе МДОУ Д/С №44 Копейского городского округа.

Целью экспериментальной работы являлась оценка эффективности использованных методов управления оптимизацией психологического климата в коллективе.

Для осуществления данной цели были решены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ психолого-педагогической литературы по исследуемой проблеме.
2. Провести изучение и подбор методов и методик для исследовательской работы.
3. Провести составление и реализацию программы по управлению оптимизацией психологического климата в педагогическом коллективе для формирования межличностных отношений.

При проведении констатирующего эксперимента мы использовали три психодиагностические методики, позволяющие выяснить качественные и количественные показатели фактического психологического климата и творческого потенциала в педагогическом коллективе школы. При изучении существующего психологического климата в педагогическом коллективе нами были получены данные, которые представлены в таблицах 2, 3.

Таблица 2

Результаты констатирующего эксперимента по изучению психологического климата в педагогическом коллективе, в %

	октябрь 2015	октябрь 2015	
Дружелюбие	44%	56%	Враждебность
Согласие	31%	69%	Несогласие
Удовлетворенность	32%	68%	Неудовлетворенность
Продуктивность	39%	61%	Непродуктивность
Теплота	46%	54%	Холодность
Сотрудничество	32%	68%	Несогласованность
Взаимная поддержка	39%	61%	Недоброжелательность

Увлеченность	40%	60%	Равнодушие
Занимательность	46%	54%	Скука
Успешность	39%	61%	Безуспешность

Таблица 3

Оценка психологического климата в коллективе воспитателями

СПК	неустойчиво благоприятный	устойчиво благоприятный
%	55,5	44,5

В результате было вскрыто:

10 педагогов (55,5%) оценивает психологический климат в коллективе – как неустойчиво благоприятный;

8 педагогов (44,5%) – считают психологический климат в коллективе МДОУ №44 благоприятным.

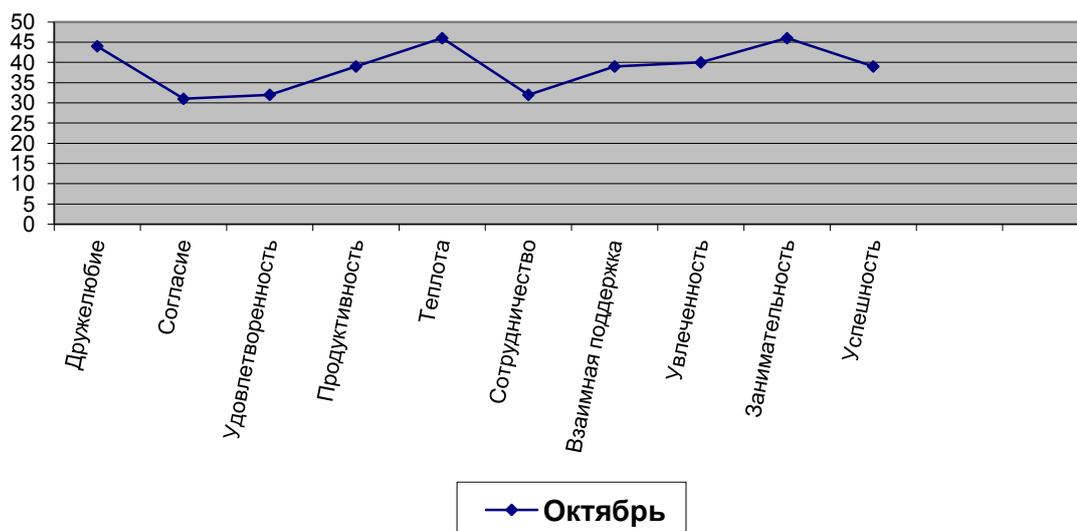
Кроме того была проведена оценка уровня творческого потенциала и креативности в педагогическом коллективе МДОУ Д/С №44, полученные результаты представлены в таблице 4.

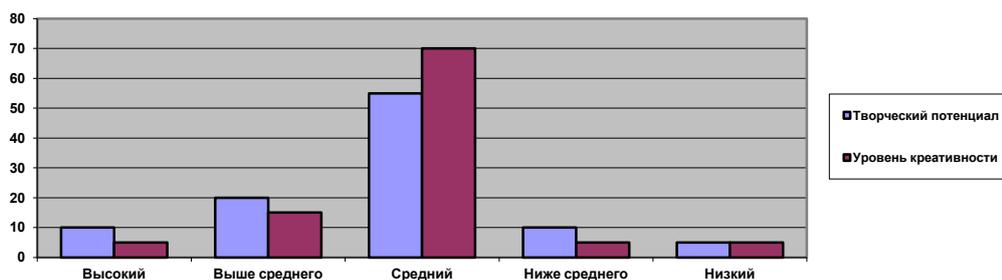
Результаты констатирующего эксперимента по изучению творческого потенциала и креативности в педагогическом коллективе

октябрь	Уровень творческого потенциала		Уровень креативности	
	Высокий	10%	Высокий	5%
Выше среднего	20%	Выше среднего	15%	
Средний	55%	Средний	70%	
Ниже среднего	10%	Ниже среднего	5%	
Низкий	5%	Низкий	5%	
Итого:	Средний		Средний	

На рисунках 1 и 2 представлены результаты, полученные по выше указанным параметрам.

Рисунок 1





Из рисунков 1, 2 мы можем сделать вывод, что у воспитателей преобладает средний уровень творческого потенциала и креативности. Недостаточно выражено стремление к взаимной поддержке, сотрудничеству, согласию, недостаточная удовлетворенность работой.

Выводы : недостатки в психологическом климате:

1. В данном педагогическом коллективе, психологический климат, определяется как неустойчиво благоприятный – это говорит о том, что в данном педагогическом коллективе существуют проблемы межличностных взаимоотношений либо неудовлетворенность стилем управления руководителя.

2. В данном коллективе преобладает средний уровень творческого потенциала и креативности воспитателей. Из этого следует, что необходимо повышать уровень творческого потенциала педагогов.

2.3. Программа повышения эффективности управления психологическим климатом в условиях образовательной организации МДОУ Д/С №44

В результате психолого-педагогического мониторинга, описанного в параграфе 2.2. мы вскрыли, что один из факторов развития творческого потенциала педагогов детского сада №44 - это формирование благоприятного психологического климата в коллективе. На основе теоретического анализа литературы по данной проблеме, представленного в первой главе мы выявили, что климат педагогического коллектива зависит от ряда условий.

Во-первых, психологический климат связан со стилем руководства в педагогическом коллективе детского сада.

Во-вторых, важнейшее значение имеют и условия труда – это подготовленность здания, материальная оснащенность воспитательного процесса и т.д.

В-третьих, на психологический климат влияет профессиональная психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений коллектива может привести к конфликту и даже развалу коллектива. Психологическая совместимость рассматривается как наиболее благоприятное сочетание свойств у членов группы, которое обеспечивает успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необходимо, чтобы люди по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим – дополняли друг друга. Положительный психологический климат является важнейшим условием развития творческой инициативы. Как было отмечено выше, хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворенности людей жизнью руководитель должен заботиться о психологическом климате коллектива.

С целью формирования системы работы с кадрами в образовательном учреждении по оптимизации психологического климата; формированию сплоченности, совместимости в педагогическом коллективе, осмыслению процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности; создания в коллективе атмосферы сотрудничества и взаимопонимания, формирования позитивного, доброжелательного микроклимата для роста и развития профессионального мастерства педагогов была разработана Программа управления оптимизацией психологического климата в педагогическом коллективе МДОУ.

Задачи разработанной программы:

– формирование сплоченности, совместимости в коллективе на основе ценностно-ориентационного единства;

– создание атмосферы эмоциональной стабильности, доброжелательности, сотрудничества и взаимопонимания;

– развитие коммуникативных умений;

– обучение педагогов способам саморегуляции;

Участниками по реализации программы являются педагоги МДОУ Д/С №44.

Программа рассчитана на один год и состоит из 3 разделов:

1 раздел – диагностический, который направлен на изучение психологического климата в педагогическом коллективе, выявление причин неустойчивого психологического климата, на основе описанных выше методик;

2 раздел – рекомендуемые мероприятия, которые включают в себя рекомендации руководителю образовательного учреждения по проведению мероприятий, направленных на формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе.

3 раздел – направлен на оптимизацию психологического климата в коллективе, формирование ценностно-ориентационного единства, на сплочение коллектива, повышение совместимости педагогов. Он предполагает проведение психологического тренинга, состоящего из серии встреч.

Для проведения психологического тренинга можно пригласить специалистов-психологов, либо данную работу может проводить педагог-психолог образовательного учреждения. Тренинговые занятия развивают такие навыки и умения как:

– доброжелательность, интерес и умение строить доверительные отношения друг с другом; эмоционально сопереживать коллеге; сотрудничать и действовать сообща;

– согласовывать свои действия с другими и совместно решать поставленные задачи; разрешать конфликтные ситуации, командообразование.

Программа оптимизации психологического климата в коллективе

№ п/п	Название раздела	Содержание раздела	Ответственный
--------------	-------------------------	---------------------------	----------------------

1	Диагностический	Диагностика психологического климата, творческого потенциала, креативности педагогов	Педагог-психолог
2	Рекомендуемые мероприятия по сплочению коллектива	Педагогический совет, консультирование, семинары и семинары-практикумы (выездные), деловая игра, круглый стол, корпоративы	Руководитель, заместитель руководителя
3	Психологический тренинг	Комнадообразование, сплочение, развитие коммуникативных навыков, приемов снятия эмоционального напряжение, развитие навыков конструктивного общения, творческий потенциал	Педагог-психолог

Данная программа (приложение 1) реализуется в МДОУ Д/С №44. Определены и проанализированы состояние психологического климата и уровень творческого потенциала педагогов. На основе полученных результатов нами составлена программа по оптимизации психологического климата в коллективе, реализация которой возможна только под началом заведующего МДОУ Д/С №44. Эффективность составленной программы будет контролироваться по итогам ее реализации.

Реализация программы оптимизации психологического климата в коллективе позволила оптимизировать уровень социально-психологического климата от средних значений к выше средним и высоким. Это является базой для развития творческого потенциала педагогов до высокого уровня или выше средних показателей. Полученные результаты представлены в таблицах 5, 6.

Таблица 5

Результаты формирующего эксперимента по изучению психологического климата в педагогическом коллективе, в %

	Декабрь 2015	Декабрь 2015	
Дружелюбие	80%	20%	Враждебность

Согласие	63%	37%	Несогласие
Удовлетворенность	79%	21%	Неудовлетворенность
Продуктивность	61%	39%	Непродуктивность
Теплота	54%	46%	Холодность
Сотрудничество	68%	32%	Несогласованность
Взаимная поддержка	69%	31%	Недоброжелательность
Увлеченность	60%	40%	Равнодушие
Занимательность	44%	56%	Скука
Успешность	74%	26%	Безуспешность

Таблица 6

Оценка психологического климата в коллективе воспитателями

СПК	неустойчиво благоприятный	устойчиво благоприятный
%	77,8	22,2

Таким образом, было выявлено:

14 педагогов (77,8%) оценивают психологический климат в коллективе – как устойчиво благоприятный

4 педагога (22,2%) – считают психологический климат в коллективе неустойчиво благоприятным.

Таким образом, можно сделать вывод по результатам, полученным в ходе исследования по данной методике, что в педагогическом коллективе МДОУ №44 психологический климат определяется как устойчиво благоприятный. Это говорит о том, что в данном педагогическом коллективе сотрудники претендуют на снижение либо отсутствие проблем в межличностных взаимоотношениях либо удовлетворенностью демократическим стилем управления руководителя.

Также нами была проведена оценка уровня творческого потенциала и креативности в педагогическом коллективе МДОУ Д/С №44, полученные результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты формирующего эксперимента по изучению творческого потенциала и креативности в педагогическом коллективе

Декабрь	Уровень творческого потенциала		Уровень креативности	
	Высокий	15%	Высокий	10%
	Выше среднего	55%	Выше среднего	50%
	Средний	30%	Средний	40%
	Ниже среднего	0%	Ниже среднего	0%
Низкий	0%	Низкий	0%	
Итого:	Средний		Средний	

На рисунках 3, 4 представлены групповые результаты, полученные по выше указанным параметрам.

Рисунок 3

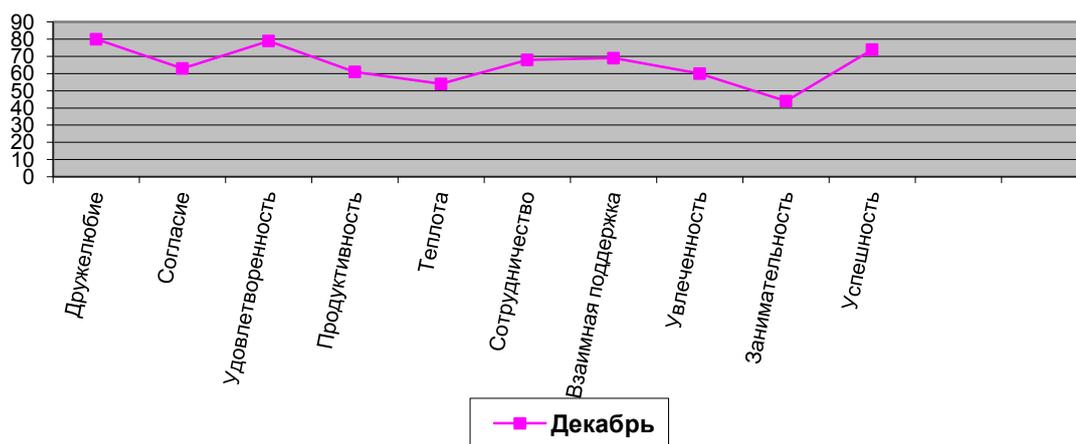
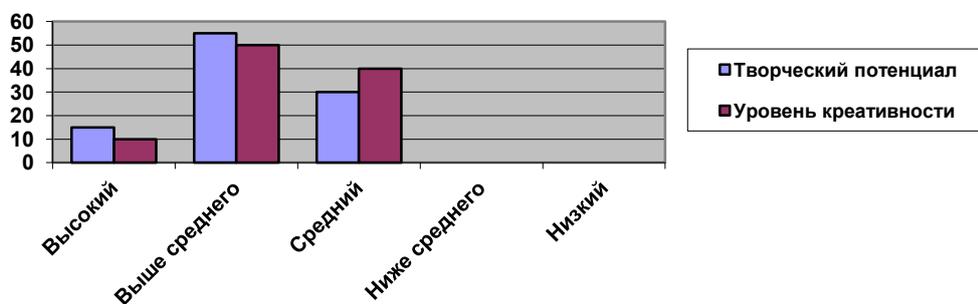


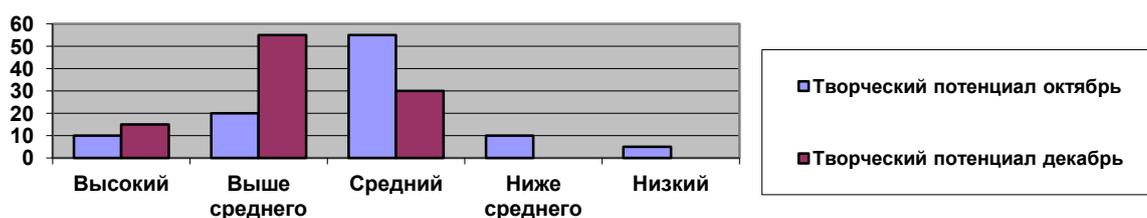
Рисунок 4



Исходя из рисунков 3, 4 видно, что у педагогов МДОУ Д/С №44 преобладает уровень творческого потенциала и креативности выше среднего. Действительно данная программа оптимизации психологического климата в

коллективе повышает уровень творческого потенциала педагогов. По результатам проделанной работы можно сделать вывод, что данная программа эффективна, так как с повышением эффективности социально-психологического климата уровень творческого потенциала повысился со среднего уровня до выше среднего уровня. Полученные результаты представлены на рисунке 5.

Рисунок 5



Итак, экспериментальной базой данного исследования являлось МДОУ Д/С комбинированного вида №44 Копейского городского округа. В эксперименте участвовала группа педагогов из 18 человек. Для проведения эксперимента нами были использованы следующие методики: «Оценка психологического климата в педагогическом коллективе»; методика оценки уровня творческого потенциала педагогов; опросник для определения уровня креативности педагогов.

Констатирующий эксперимент показал следующее:

что больше половины педагогов (55,5%) оценили психологический климат в коллективе как неустойчиво благоприятный;

остальные (44,5%) – как благоприятный.

При этом уровень творческого потенциала и креативности в обследуемой выборке оценивается как средний.

На основе анализа полученных результатов, нами была составлена программа оптимизации психологического климата в педагогическом коллективе с целью повышения уровня творческого потенциала.

По результатам формирующего эксперимента по изучению творческого потенциала и креативности в педагогическом коллективе мы видим,

следующее: у педагогов МДОУ Д/С №44 преобладает уровень творческого потенциала и креативности выше среднего и действительно данная программа оптимизации психологического климата в коллективе повышает уровень творческого потенциала педагогов. По результатам проделанной работы можно сделать следующий вывод: данная программа эффективна, так как с оптимизацией социально-психологического климата уровень творческого потенциала повысился со среднего уровня до выше среднего уровня.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшим условием развития коллектива, а также его устойчивости и жизнеспособности является формирование условий для активной деятельности участников педагогического процесса. Практически от того, насколько дружелюбна, основана на взаимном уважении и сдержанности сложившаяся атмосфера, а также каков психологический климат в коллективе, насколько предсказуема и уважительна позиция и поступки руководства и коллег – от этого зависит время успешной жизни коллектива, его поступательное движение к поставленным целям. Климат в образовательном заведении оказывает мощное влияние на успехи и неудачи каждого педагога, и, безусловно, влияет на мировоззрение и деятельность ученика.

Проблема формирования благоприятного психологического климата актуальна для всех педагогических коллективов. Если в коллективе наблюдается атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и требовательности; члены коллектива готовы к работе, проявляют творчество и достигают высокого качества, работая без контроля и неся ответственность за дело; если в коллективе каждый защищён, чувствует причастность ко всему происходящему и активно вступает в общение - руководитель в таком случае не является источником угрозы, отношение к нему устанавливается как к члену коллектива, за ним признается право принятия значимых для коллектива решений.

Каждый член коллектива в организации с благоприятным климатом уверен в себе, поскольку чувствует себя принятым, знает свои достоинства, свободен в выражении собственного мнения.

Формирование благоприятного психологического климата является одной из главных задач в работе администрации. Если не урегулировать психологический климат в коллективе, то с большим трудом можно решить все

остальные вопросы. Психологический климат в коллективе зависит также и от сложившейся в нем системы отношений.

Чем выше культура педагогов учебного учреждения, тем сильнее то положительное влияние, которое она оказывает на подрастающее поколение. Сегодня актуальна проблема сохранения традиций педагогической системы, нравственной чистоты педагогических кадров и уровня социально-психологического климата педагогических коллективов.

В данной работе нами был проведен теоретический анализ понятия психологического климата в коллективе, творческого мастерства педагогов.

Перед нами стояла цель исследования: разработать программу оптимизации психологического климата в педагогическом коллективе для создания условий развития творческого потенциала педагогов. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи: выявлены подходы к управлению психологическим климатом педагогического коллектива в теории и практике управления, изучены особенности психологического климата и творческого потенциала педагогических работников образовательного учреждения, составлена программа оптимизации психологического климата в коллективе.

Психологический климат нами рассмотрен как психологический настрой в группе, который отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

Бережное отношение к самочувствию педагога во время организации деятельности детей возможно в условиях творческой атмосферы в детском саду, благоприятных взаимоотношений в педагогическом коллективе. В конечном итоге настроение педагогов определяется всегда особенностями руководства данным детским садом. Возможности руководителя образовательного учреждения в управлении эмоциональной атмосферой педагогического коллектива очень велики.

Одна из главных социально-психологических функций руководителя - это сплочение педагогического коллектива. Сплоченность коллектива способствует повышению его воспитательных возможностей, а также сокращению текущих кадров. Сплоченный коллектив – это коллектив устойчивый, способный противостоять действию внутренних и внешних сил, направленных на ослабление или разрушение связей между его членами.

Итак, творческий рост педагога может отвечать требованиям сегодняшнего дня лишь при условии, что в его основе лежит поиск наиболее эффективных методов. Роль руководителей образовательных учреждений должна заключаться не только в научно-методическом просвещении педагогов (хотя эта функция не теряет своей актуальности), а в создании в коллективе такой атмосферы, которая побуждает каждого работника неустанно повышать свой теоретический уровень и педагогическое мастерство.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены.