



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра Экономики, управления и права**

**Система управления психологическим климатом в коллективе  
современной организации**

**Магистерская диссертация  
по направлению: 38.04.02 Менеджмент  
Профильная направленность: «Управление человеческим капиталом»**

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ 73,12, \_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«12» сентября 2020 г.  
Зав. кафедрой В,У и П  
Рябчук (Рябчук Павел Георгиевич)

Выполнила:  
Студентка группы № 3Ф-309-147-2-2  
Цыпышева Нина Николаевна  
Научный руководитель:  
Саламатов Артем Аркадьевич  
доктор педагогических наук, профессор.

Челябинск, 2020

## Оглавление

### Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы проблемы психологического климата в трудовом коллективе.....	4
1.1 Психологическая характеристика и основные признаки трудового коллектива.....	7
1.2 Факторы, влияющие на состояние психологического климата в коллективе.....	14
1.3 Методические аспекты формирования психологического климата в коллективе современной организации.....	20
Выводы по главе 1.....	27
Глава 2. Экспериментальная работа по исследованию проблемы психологического климата в коллективе.....	28
2.1 Общая характеристика и проблемы психологического климата в коллективе организации МБДОУ №21.....	28
2.2 Разработка рекомендаций по управлению психологическим климатом в коллективе МБДОУ №21.....	50
2.3 Анализ результатов экспериментальной работы по формированию психологического климата в коллективе МБДОУ №21.....	59
Выводы по главе 2.....	65
Заключение.....	66
Список использованных источников.....	71
Приложения.....	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность написания данной работы определяется тем, что в настоящее время результатом положительного психологического климата является улучшение экономических и социальных показателей профессиональной деятельности коллектива. Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование психологического климата в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на психологический климат.

Психологический климат в коллективе имеет очень важную роль. Уровень благоприятности климата в каждом коллективе во многом зависит от общих интересов, идей, взаимоотношений и тому прочее. Благоприятная атмосфера продуктивно влияет на результаты деятельности своего коллектива, дает различные возможности для реализации потенциала своих работников. Здоровая атмосфера приводит к увеличению производительности труда и к улучшению качества труда. Иными словами, микроклимат способствует повышению конкурентоспособности организации.

Проблема сплоченности персонала является актуальной сегодня. Это не только проблема сегодняшних морально-психологических отношений, но одновременно, и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, общественных отношений.

Успешность любого предприятия во многом зависит от управления им. Правильное управление – залог успеха предприятия. Эффективность управления сказывается на экономических показателях предприятия. Основной задачей руководителя является сформировать единый коллектив для достижения общих целей.

В процессе решения управленческих проблем важно организовать эффективные коммуникации и привлекать совокупность решения производственных задач. К основным элементам психологических методов относят: психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, методы познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства, эмоции, стрессы.

Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности.

Психологические методы управления позволяют воздействовать на группы людей и личность человека. Управление людьми должно заключаться в дифференцированном применении тех или иных методов управления психологическим климатом в организации.

**Целью исследования** является теоретическое обоснование и экспериментальная проверка разработанных рекомендаций по управлению психологическим климатом в дошкольном образовательном учреждении (ДОУ).

**Объектом исследования** является система управления персоналом в образовательной организации.

**Предмет исследования** – процесс формирования психологического климата в коллективе ДОУ.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы психологического климата в трудовом коллективе.

2. Выявить факторы, которые влияют на состояние психологического климата в коллективе ДОУ.

3. Изучить методические аспекты управления психологическим климатом в коллективе ДОУ.

4. Провести исследование проблемы психологического климата в трудовом коллективе МБДОУ № 21.

5. Разработать рекомендации по управлению психологическим климатом в коллективе ДОУ.

**Гипотеза:** Если провести с коллективом педагогов работу по совершенствованию психологической компетентности по развитию коммуникативных навыков, обучить их навыкам выхода из стресса и его профилактике, провести профилактическую работу по эмоциональному выгоранию педагогов, то психологический климат в коллективе улучшится. Улучшится психологическое здоровье педагогов.

**Теоретико-методологической базой исследования** послужили труды отечественных ученых-специалистов в области управления организацией и, непосредственно, проектирования благоприятного психологического климата в организации. В качестве информационной основы исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, локальные правовые акты, материалы периодической печати и интернет-сайтов. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования результатов работы для совершенного управления психологическим климатом в организации.

Для реализации поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

- методы обобщения;
- методы статистического анализа;
- методы обработки и анализ данных.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

## **1.1 Психологическая характеристика и основные признаки трудового коллектива**

Человек – это начальный составляющий какой-либо социальной общности. Ему всегда необходимо общение с себе подобными и, по-видимому, получает удовлетворение от такового общения. Большая часть из нас активно ищет взаимоотношение с другими людьми [14, с.89].

В большинстве случаев наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Но, когда двое, трое или более людей регулярно проводят большое количество времени вместе, то они со временем начинают понимать и существование друг друга психологически. Формируется психологическая общность. Период, требуемый для такого осознания, и уровень осознания очень сильно зависят от условия и характера взаимосвязи людей. Однако, итог подобного осознания почти всегда одинаковый.

Понимание людьми того, что о них мыслят и чего от них ожидают другие люди, вынуждает их определенным образом менять свое поведение, доказывая этим самым существование взаимоотношений. Если такой процесс совершается, то случайное скопление людей становится группой.

Группа – это совокупность людей, связанных общностью интересов, специальностей, деятельности, работы и т.д. От массы она выделяется тем, что масса – это неорганизованное скопление людей, сборище [11, с.118].

Группа – это общественная категория, и действие людей в группе исследуется социальной психологией. В группе люди взаимодействуют друг с другом подобным образом, что каждый из них одновременно и оказывает

воздействие на другого, и испытывает его воздействие. Мы все относимся ко многим группам. Мы члены групп семьи, родственников, друзей, студентов и т.д. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и проявлять значительное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение. В ходе общего труда люди прямо или косвенно связаны между собой, входят в конкретные отношения, объединяются в группы, образующие коллектив. Коллектив – это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая подразумевает наличие единых целей, организации и управления.

В процессе коллективной работы люди непосредственно либо неявно объединены между собой, входят в конкретные взаимоотношения, соединяются в группы, образующие коллективы, а также и научные. Формирование дружного коллектива с благоприятной рабочей атмосферой, обоюдной симпатией, взаимопомощью и поддержкой считается существенной социологической задачей.

Трудовой коллектив – это не простая совокупность людей, а трудное структурное образование со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые характеризуют идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения) [15, с.90].

Главными психологическими характеристиками коллектива можно рассматривать его информированность, дисциплинированность, активность, организованность и сплоченность. Информированность считается одним из ключевых обстоятельств сознательного действия человека в соответствии с его целями и состоянием коллектива. От уровня информированности коллектива зависят результаты работы членов коллектива и всего коллектива. Правильно сформированное сведение, адресованное всем и доходящее до каждого, делает человека причастным к существованию коллектива, к его

целям. В таких случаях меньше остается равнодушных, пассивных работников. Гласность и сведение финансовых интересов всех членов коллектива увеличивает желание работающих к участию в управлении коллективом. Руководитель не может рассчитывать на поддержку коллектива, если он не применяет или плохо использует все каналы информации – устные и печатные.

Дисциплина – это определенный порядок поведения людей, соответствующий существующим в коллективе нормам морали и права. Она дает возможность регулировать поведение в коллективе и гарантировать слаженность действий внутри него. Дисциплинированность личности в коллективе – это, в первую очередь, показатель общественного формирования и ответственности человека, его отношения к работе. Высокое представление и понимание своей роли в коллективе характеризуют добросовестное подход к выполняемой работе [23, с.98].

Соблюдение дисциплины (производственной, общественной, бытовой) подразумевает обязательное установление и осуществление людьми определенных норм (правовых, технологических, моральных) и правил поведения. Степень интериоризации личностью этих норм и правил непосредственно оказывает большое влияние выполнения тех или иных производственных и общественных функций. Под активностью понимается деятельность, которая совершается личностью не столько в силу потребности выполнения служебно-должностных обязанностей, сколько как свободное самовыражение. В данном случае активность личности есть стремление к удовлетворению потребности в труде и познании [42, с.90].

Сплоченность – это психологический феномен, выражающий объединение всех членов коллектива в их совместной деятельности и создающий целостное единство коллектива. Если общность цели и взаимодействие захватывают всех членов коллектива, если они вовлекаются в процесс движения, то за бортом остаются многие неурядицы, личные неприязни, антипатии и т. п. У сплоченного коллектива меньше проблем в



общении, меньше напряженности и недоверия. Ненормальные межличностные и межгрупповые отношения внутри коллектива, несправедливое распределение работ между членами коллектива, недостатки в способах начисления зарплаты, использовании материальных и моральных стимулов, ритмичности производства и т. д. снижают сплоченность коллектива, приводят к конфликтам внутри коллектива. Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, оказывают влияние на успешность их совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические требования, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т. д. Большую роль играет и характер взаимоотношений в группе, преобладающее в ней настроение [17, с.113].

Для обозначения психологического состояния группы применяются подобные понятия, как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др. В одних условиях группа функционирует приемлемо, и ее члены приобретают возможность предельно подробно осуществить свой потенциал, в других – люди ощущают себя некомфортно, стараются оставить группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Социально-психологический климат (СПК) коллектива подразумевает следующее [15, с.80]:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Существует множество определений социально-психологического климата. Приведем несколько примеров [26, с.86]:

1) «под социально-психологическим климатом подразумевается преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношениях к общему делу»;

2) «социально-психологический климат является одним из компонентов внутренней структуры группы, от которых зависит степень активности в достижении целей»;

3) «... это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям. Главным, что образует психологический климат, является эмоциональное состояние коллектива».

Социально-психологический климат коллектива, таким образом, представляет собой нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые наблюдаются в повседневной производственной деятельности. Климат имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.

Именно такой подход позволяет нам определять, анализировать и понимать социально-психологический климат не как единый и неделимый конструкт, а в большей степени как конструкт динамичный, многогранный и многоуровневый.

Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от их внутри-коллективной сплоченности, представляющей собой единство поведения членов коллектива, основанное на общности интересов, ценностей, норм поведения. Единство поведения означает слаженность действий членов коллектива при выполнении общих задач и реализации обще-коллективных целей. Условием, при котором единство характеризует именно сплоченность членов коллектива, является возможность у работников выбора тех или иных вариантов поведения,

свобода выбора действий. Сплоченность трудового коллектива проявляется в сработанности, ответственности и обязательности его членов друг перед другом, согласованности действий и взаимной помощи в ходе выполнения производственных заданий. Внутри-коллективная сплоченность является важнейшей интегративной характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его социального развития.

Процесс сплочения трудового коллектива – это формирование и поддержание единства интересов, ценностей и поведения всех его членов в ходе трудовой деятельности. Сплочению противостоит разобщение коллектива и развитие в нем конфликтных ситуаций. Особое место внутри-коллективного сплочения в системе других социальных процессов в сфере труда определяется тем, что сплоченность выступает условием эффективной работы «совокупного работника» и представляет собой один из важнейших элементов трудового потенциала коллектива [28, с.101].

Сплоченность трудового коллектива включает в себя ценностно-ориентационное и предметно-деятельностное единство. Ценностно-ориентационное единство предполагает сочетание коллективных и индивидуальных ценностей, норм поведения, оценок по отношению к наиболее важным для коллектива сторонам совместной работы. В основе такого сочетания лежит взаимодействие между членами коллектива через обмен ценностями, или ценностный обмен. В качестве ценностей выступают производственные задания, личностные свойства руководящих и рядовых работников профессиональный опыт, специальная подготовка, т. е. все те характеристики, которые важны для эффективной работы всего коллектива.

Ценностно-ориентационное единство должно осуществляться в предметно-деятельностном единстве, т. е. в единстве поведения всех членов коллектива в общем трудовом процессе. Единство поведения — значит не единообразное поведение, а слаженность и согласованность действий, выполнение каждым работником своих обязанностей для достижения общих целей. Немаловажную роль обретает уровень культуры дискуссий и диспутов,

что содержит в себе способность слушать доводы иных, неопровержимо противоречить и защищать собственную точку зрения, терпимость к чужим мнениям. Промышленной социологией и социологией труда этот процесс изучен менее, чем другие социальные процессы на производстве, такие, как, например, трудовая адаптация, мобильность рабочей силы, мотивация, руководство. Сплоченность считается важной, однако никак не единой чертой внутри коллективных трудящихся взаимоотношений. Совместный труд подразумевает конкуренцию между сотрудниками, то что порождает в коллективах состязание, конкуренция. По этой причине иными важными проявлениями трудящихся взаимоотношений наряду с сотрудничеством и взаимопомощью являются отношения состязательности и соперничества [19, с.38]

Отношения соревнования, отношения состязательности, соперничества существуют наряду с отношениями сотрудничества и взаимопомощи. Вместе они формируют единство, взаимопроникая и дополняя друг друга, характеризуя внутри коллективные трудовые отношения. В связи со степени сплоченности отличают ряд видов изначальных коллективов: сплоченные, расчлененные и разобщенные коллективы. Отличительными свойствами сплоченного коллектива являются стабильность его состава, поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности и как итог этого – высокие производственные характеристики. Для сплоченного коллектива свойственно появление чувства «мы – группа» в отличие от «они – другие группы», «они – члены других групп» [38, с.122].

Складывается коллективное самосознание, т. е. осознание коллективом самого себя как общности «мы», осознание членами коллектива своей принадлежности к нему, отличия данного коллектива от других. Для расчлененного коллектива свойственно присутствие многих социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большой разброс в показателях дисциплинированности и общественной активности

работников. В разобщенном коллективе преобладают многофункциональные взаимоотношения, социально-психологические контакты не сформированы, возвышенна непостоянность, зачастую появляются инциденты. Для расчлененных и разобщенных коллективов, кроме того для коллективов с невысоким степенью сплоченности свойственны подобные социально-психологические черты, часто имеющие неосознанный характер, как конформизм, подверженность коллектива слухам, паническим настроениям, повышенная внушаемость, эмоциональная неустойчивость, склонность к «взрывам», распространение предрассудков и предубеждений [16, с.89].

Психологический климат – это такое единое представление, отражающее степень отношений в коллективе, а также результаты деятельности коллектива. Разумеется, подобное установление недостаточно и нечетко, однако осложнять его никак не хочется. Будет понятнее, если разъяснить на примерах. Представьте себе коллектив, где царствует ситуация взаимопомощи и взаимовыручки, где начинающему сотруднику постоянно дадут подсказку и несомненно помогут, где руководитель уверен в своих подчинённых, а подчинённые в руководителе [27, с.193].

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата коллектива являются: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива (класса, группы); отсутствие давления преподавателей на учеников и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов ученического коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из учеников; принятие на себя ответственности за состояние дел в классе каждым из ее членов и пр.

## **1.2 Факторы, влияющие на состояние психологического климата в коллективе**

Являясь первым звеном в системе современного образования, детский сад в тесной связи с семьей обеспечивает детям всестороннее развитие и подготовку к успешному обучению в школе. Среди слагаемых успеха, которого добиваются многие педагогические коллективы в воспитании детей, важную роль играет как высокий профессионализм воспитателей, так и слаженность их действий в достижении поставленных целей, а также использование воспитательных возможностей, заложенных в самом педагогическом коллективе. Профессиональная компетентность воспитателя по-разному проявляется и реализуется в зависимости от его ближайшего окружения, прежде всего, от психологического климата в детском саду. Педагогический коллектив достаточно сложная социальная система, в которой сотрудничают люди с самыми различными индивидуальными чертами, темпераментами, характерами [15, с.89].

Благоприятный психологический климат педагогического коллектива – есть основа для эффективной деятельности воспитателей и повышения их творческой активности. Психологический климат в дошкольной образовательной организации оказывает мощное влияние на успехи и неудачи каждого педагога, и, безусловно, влияет на качество воспитательно-образовательного процесса, на формирование знаний и умений у детей дошкольного возраста. Существенное влияние климат оказывает на удовлетворенность трудом педагогов. Чем выше удовлетворенность трудом каждого педагога, тем благоприятнее психологический климат в коллективе и тем эффективнее работа коллектива в целом.

На формирование определенного психологического климата оказывает влияние целый ряд факторов:

1. Реальная трудовая ситуация: успешный или неуспешный ход производственного процесса, содержание, организация и условия труда,

система материального и морального стимулирования, характер межличностных отношений в коллективе и т. д. Если деятельность фирмы приносит прибыль, работники видят перспективы развития предприятия, удовлетворены системой стимулирования, они работают более производительно.

2. Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы (проявление отношений сотрудничества и взаимопомощи в работе в условиях, когда действия одного работника обуславливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе, и др.). К традициям, улучшающим климат в коллективе, принятым в российских предприятиях, можно отнести введение вновь принятого сотрудника в коллектив, организацию совместных праздников для персонала и членов их семей.

3. Стиль и методы руководства коллективом. В их основе, как известно, лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных. Так, авторитарный руководитель нередко искусственно создает конфликтные ситуации, выживая неудобных работников. У либерального руководителя работа практически пущена на самотек.

4. Индивидуально-психологические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Учет личностных особенностей работников для благоприятного СПК весьма важен.

Так, более устойчивый климат складывается в коллективе, в котором представлены и женщины, и мужчины. Для уравнивания эмоциональности женщин необходимо наличие мужчин в женском коллективе. Мужчины, как правило, более рациональны, в то же время, они склонны принимать более рискованные решения; женщины в таком случае необходимы для принятия взвешенных решений, так как женский мозг устроен таким образом, что он в восемь раз быстрее считывает тревожную

информацию. Кроме того, наличие в коллективе представителей разных полов заставляет и тех и других держать себя в рамках служебного этикета, быть всегда в форме.

Также в коллективе должны быть представлены работники разных возрастов. Люди старшего возраста - для передачи опыта молодым, а молодежь необходима для внесения "свежей крови" в деятельность организации.

5. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворённость каждого.

Совместимость членов коллектива проявляется во взаимопонимании, взаимно-приемлемости, сочувствии, сопереживании друг другу.

Существует два вида 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. Так, например, не может быть одинаковой скорости работы у быстрого холерика и медлительного флегматика. Скрупулезно выполняющий порученное задание меланхолик будет раздражать своей медлительностью холерика. Их не рекомендуется ставить в пару для выполнения работы.

Психологическая совместимость предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на него. Если мы наберем в коллектив одних только сангвиников, которые предпочитают выполнять активную, постоянно меняющуюся работу, бросающих выполнение работы на полпути, если она



перестает их интересовать, то в коллективе не найдется человека, который будет выполнять точную, однообразную, порой монотонную работу (например, ведение документации), без чего не обходится ни одно дело. Кроме того, холерики и сангвиники стремятся к лидерству, поэтому в коллективе, состоящем из представителей только этих типов темперамента, вряд ли удастся сформировать благоприятный климат.

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

6. Применяемая шкала поощрений и наказаний.

7. Условия труда.

8. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

В зависимости от характера 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.

Кроме того, СПК способен 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.

Как известно, СПК может быть благоприятным или неблагоприятным.

Выделим основные признаки благоприятного СПК:

- доверие и высокая требовательность друг к другу;

- доброжелательная и деловая критика;

- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении. Стабильно поступающая достоверная информация создает у работника чувство уверенности в себе, в своем

положении - даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искусственных ограничений информации воспринимается человеком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к каким бы то ни было конфликтам;

- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- 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;

- сотрудники чувствуют себя в безопасности: им дают понять, что от них ожидают только самого лучшего, а в случае ошибки дают шанс исправиться;

- сотрудники проецируют положительное отношение друг к другу на отношения с клиентами, поставщиками и коллегами.

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

Таким образом, в качестве основных компонентов межличностного взаимодействия выступают люди (сотрудники), их взаимовлияние и характер взаимоотношений, оказывающий существенное влияние на состояние социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать вывод, что множество факторов формируют психологический климат в коллективе. В коллективе в процессе общения осуществляются определенные взаимодействия между его отдельными членами, которые оказывают существенное влияние как на динамические процессы, происходящие в нем, так и на состояние, поведение и развитие составляющих ее индивидов, и в

ходе которых устанавливаются различные виды взаимоотношений. Полное и систематизированное осуществление организационного и управленческого обеспечения процесса формирования и развития психологического климата позволит добиться максимальной его эффективности.

### **1.3 Методические аспекты формирования психологического климата в коллективе современной организации**

Для формирования благоприятного психологического климата в коллективе, в первую очередь, важна налаженность межгрупповых и межличностных связей, причем как вертикальных, так и горизонтальных.

Руководителю любого уровня необходимо поддерживать обратную связь со всеми звеньями управления по вертикали, а также контролировать связи в горизонтали. Создание благоприятного климата невозможно без выдвижения интегрирующих целей между высшим руководством предприятия и персоналом.

Важным условием формирования благоприятного климата является способность руководства регулярно анализировать и корректировать стиль, средства, формы и методы управления командой с учетом меняющихся условий. Здесь же требуется способность сохранить баланс прав и ответственности сотрудников при выполнении трудовых обязанностей, использовать в работе неформальные группы.

Психологическое состояние сотрудников определяется степенью их удовлетворенности своим положением. Но здесь важна не только психологическая атмосфера, но и характер трудовой деятельности, ее престижность и содержание, оплата, перспективы карьерного роста, наличие других привлекательных возможностей и др.

Из общей массы выделяют следующие принципы формирования психологического климата в коллективе:

1. Соответствие профессиональных и личных способностей каждого сотрудника структуре и содержанию его деятельности. Это обеспечивает нормальный ход работы, отсутствие зависти по отношению к успехам коллег.

2. Максимальное совпадение этических и моральных позиций, а также мотивов деятельности, необходимых для взаимного доверия и понимания между коллегами.

3. Возможность взаимного дополнения и объединения умений каждого работника в едином творческом и трудовом процессе.

4. Рациональное и справедливое распределение функций между членами команды.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность работников своим местом в нем во многом зависит от их психологической совместимости. Ее основу составляет схожесть темпераментов членов коллектива и соответствие их моральных и профессиональных качеств.

При изучении психологического климата коллектива нужно понимать, что на него оказывают непосредственное влияние не только методы руководства, дисциплина, совместимости людей, но и степень их участия в управлении командой. Для изучения социально психологического климата в трудовом коллективе необходимо решить следующие задачи:

- определить эмоциональное отношение членов команды к роду своих занятий в целом;
- выявить характер взаимоотношений между работниками в коллективе;
- уточнить характер отношений между руководителями и подчиненными;
- выяснить степень удовлетворенности работников служебно-бытовыми условиями организации труда;
- определить, насколько сотрудники удовлетворены материальными стимулами поощрения труда.

После получения всех ответов будет очевидна проблема, с которой руководству необходимо работать. Для этого необходимо выбрать метод исследования, с помощью которого будет осуществляться сбор информации.

Из-за сложности психологических феноменов для их изучения было разработано большое количество методик:

- экспресс-диагностика психологического климата в коллективе (А.Ю. Шалыто, О.С. Михалюк);
- методика «Удовлетворенность работой» (В.А. Розанова);
- социометрия.

Экспресс-диагностика А.Ю. Шалыто и О.С. Михалюк используется чаще всего для изучения психологического климата команды. Данный метод позволяет определить эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты отношений в группе. Как признак эмоционального компонента здесь используется критерий привлекательности – нравится/не нравится, приятный/не приятный.

При измерении поведенческого компонента важно – желание/не желание работать вместе. Для когнитивного компонента основным критерием выбрано – знание/не знание особенностей сотрудников коллектива.

На практике при исследовании психологического климата руководство преследует две цели:

1. Подтверждение того, что социальные, производственные, психологические процессы в организациях с различным психологическим настроением протекают по-разному.
2. Определение конкретных мероприятий, способствующих формированию благоприятной психологической атмосферы в команде.

Для достижения второй цели в каждом конкретном коллективе необходимо разработать специальную методику, исходя из имеющихся проблем. Имеет смысл сделать периодические срезы состояния группы для диагностики психологической атмосферы и отслеживания действенности принимаемых мер. Такие измерения будут особенно полезны при изучении

адаптации новых сотрудников, их отношения к труду, текучести кадров, эффективности руководства. Методика Шалыто/Михалюк позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в команде:

1. Когнитивный компонент отношений в группе заключается в осознании сотрудником своей принадлежности к команде, что достигается путем сравнения с другими коллективами по ряду значимых признаков. Таким образом, значение здесь имеют когнитивные процессы познания окружающего социального мира.

2. Эмоциональная составляющая отношений в группе неразрывно связана с когнитивным компонентом. Эмоциональная сторона относится к переживаниям своей принадлежности к коллективу в форме различных чувств – ненависти или любви, гордости или стыда.

3. Поведенческий компонент отражает реакцию сотрудника на поведение других людей с позиций своего членства в группе, а не с позиций отдельной личности.

Периодически на каждом предприятии в рамках отдельных подразделений руководство должно проводить оценку социально психологического климата в коллективе. Это поможет полноценно контролировать рабочую группу и своевременно проводить действия для создания оптимальной психологической атмосферы.

Психологический климат в коллективе можно и нужно регулировать. Для этого не обязательно подбирать специальные методики. Менеджер должен уметь воздействовать на работников, направлять их, поэтому сложно влиять на сотрудников, не обладая способностью анализировать текущую ситуацию.

Регулирование СПК считается предметом прикладной практической деятельности. Для реализации поставленных задач нужно подбирать пути регулирования, предпосылки. Успешность напрямую зависит от общей готовности управляющего, его компетентности. Эксперты рекомендуют

проводить мероприятия, оздоравливающие психологический климат трудового коллектива, в несколько этапов.

Первый этап: диагностика психологических характеристик сотрудников состояния СПК;

- профессиональных данных;
- демографических особенностей работников;
- позиций менеджера относительно лидерства;
- стиля руководства; авторитета, управляющего;
- уровня самооценки стиля и авторитета руководителя;
- психологического статуса персонала.

Второй этап: обучение руководителей основам и культуре управления. Главная цель обучения — коррекция психологических установок, предпринимательской структуры и корпоративной культуры в целом. После прохождения тренингов, семинаров, руководитель способен оценить стиль управления, выявить существенные недочеты в своей работе, подобрать способы исправления ситуации. Все это в целом положительно сказывается на эффективности работников.

Во время обучения руководители знакомятся со следующими темами:

- психологией руководства и лидерства, их соотношением;
- стилем руководства;
- позициями руководителя;
- типологией лидерства; основными понятиями, функциями;
- структурой;
- типологией;
- путями и методами диагностики проблем;
- примерами из опыта экспертов и результатами исследований.

Для успешного закрепления пройденных материалов производится анализ типичных ситуаций, конфликтов и противоречий, затрагивающих:

- стиль управления;
- позиции руководителя;

- СПК коллектива;
- авторитет руководства.

Если менеджер не понял информацию, он не сможет оздоровить психологический климат. На заключительном этапе обучения не помешают индивидуальные консультации, в ходе которых эксперт поможет разобрать специфические ситуации, трудности, ошибки. В некоторых случаях эффективность обучения стремится к нулю, если нет обратной связи. Особенно часто подобная проблема отмечается при обучении молодых менеджеров, которые еще не успели выработать подходящий стиль управления.

Чтобы регулировать психологический климат, работники также должны периодически слушать лекции, ходить на семинары, в ходе которых затрагиваются:

- основы психологических взаимоотношений;
- способы самореализации личности;
- профессиональная этика;
- деловой этикет.

Широко распространенным методом регулирования ПК считаются игры общения. Они помогают формировать взаимоотношения в коллективе, так как являются аналогом социометрии. Например, в ходе занятия можно попросить сотрудников нарисовать каждого участника кружком, диаметр которого зависит от степени его влияния на коллектив. После чего кружки нужно соединить красными и синими линиями, сигнализирующими отношения между специалистами.

Проанализировав результат, менеджер сможет определить, насколько тесно взаимосвязаны люди. Но нужно учитывать, что, не имея задатков психолога, управляющий не всегда способен точно определить результат. Если этот способ кажется сложным, можно применять ролевые игры, связанные с дискуссией.



Вербальные контакты, обсуждения, встречи, собрания — оптимальные способы выявить все имеющиеся проблемы. Руководитель должен заранее подготовиться, составить список непринужденных вопросов. Нельзя уточнять у коллектива при массовых собраниях информацию, которая может затронуть интересы других работников.

При организации встреч нужно руководствоваться следующими принципами:

1. Обсуждение проводится в демократической атмосфере. В обязательном порядке присутствует обратная связь, когда выслушивается каждый работник, опрашиваются все присутствующие коллеги. Руководитель отслеживает обстановку, а при возникновении конфликтов — меняет тему или старается сгладить ситуацию.

2. Все поступающие предложения и мнения являются доступными всеобщему обозрению. Для этого их можно вывешивать на стенах, оглашать на собраниях, если беседа проводилась только с отдельными кадрами, а не со всем коллективом.

Наиболее удобно проводить дискуссии в малых группах — так удастся выслушать мнение работников. Если собрать более 10 человек, придерживающихся разных мнений, сложно проанализировать ситуацию, определить факторы формирования социально психологического климата в коллективе.

При правильном подходе к выявлению проблем, их анализе, руководство может пересмотреть стиль управления, устранить недочеты. Если менеджер некомпетентен в вопросах сбора информации, можно приглашать сторонних экспертов, которые изучат текущую ситуацию и подберут способы оздоровления социально-психологического климата.

Работа направляется на улучшение показателей руководства, стиля управления, повышение авторитетности. После устранения выявленных проблем отмечается увеличение производительности труда работников, повышение уровня лояльности и мотивации. Именно поэтому важно

периодически проводить оценку СПК, так как это положительно сказывается на благосостоянии организации, отношениях между отдельными кадрами.

### **Выводы по главе 1**

Таким образом, психологический климат как преобладающий в группе устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех разнообразных формах их деятельности, представляет собой особый интегральный элемент организационной культуры. Поведение руководителя, стиль его руководства, преобладание определенных установок руководителя в отношении подчиненных служат исходным моментом в формировании благоприятного или неблагоприятного психологического климата в организации или ее подразделении. Подчеркну, что данные исследования психологического климата в современных российских организациях находятся в начальной стадии.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ МБДОУ № 21**

### **2.1 Общая характеристика деятельности организации МБДОУ №21.**

#### **Проблемы психологического климата в коллективе организации МБДОУ №21**

Целью МБДОУ №21 является разностороннее развитие детей с учётом их возрастных и индивидуальных особенностей по основным направлениям познавательно-речевому, социально-личностному, художественно-эстетическому и физическому развитию детей; формирование личности ребенка с учетом особенностей его физического, психического развития, индивидуальных возможностей и способностей, предпосылок учебной деятельности, обеспечивающих социальную успешность;

Основными задачами МБДОУ №21 являются:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;

- воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

- осуществление необходимой коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей с ограниченными возможностями;

- взаимодействие с семьями для обеспечения полноценного развития детей;

- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

Для достижения цели деятельности МБДОУ №21 осуществляет следующие основные виды деятельности:

- реализация основной общеобразовательной программы дошкольного

образования в группах общеразвивающей направленности с приоритетным осуществлением деятельности для развития детей по направлениям: художественно-эстетическое и физическое;

- реализация рабочих программ по дополнительному образованию;
- воспитание, обучение и развитие детей в возрасте от 3-х до 7 лет;
- материально-техническое обеспечение и оснащение образовательного процесса, оборудование помещений в соответствии с государственными и местными нормами и требованиями, осуществляемыми в пределах собственных финансовых средств;
- использование и совершенствование методик образовательного процесса и образовательных технологий;
- разработка и утверждение образовательной программы и объёма нагрузки в организованной образовательной деятельности МБДОУ;
- медицинская деятельность для реализации цели и задач МБДОУ №21.

Управляющий совет МБДОУ №21 комбинированного вида (далее - Совет) является коллегиальным органом самоуправления, имеющим полномочия, определенные Уставом МБДОУ, по решению вопросов функционирования и развития МБДОУ.

Члены Совета работают на общественных началах. Деятельность членов Совета основывается на принципах добровольности участия в его работе, коллегиальности принятия решений, гласности. Члены Совета не получают вознаграждения за работу в Совете.

Совет формируется в составе 7 человек с использованием процедур выборов.

Совет избирается сроком на 1 год.

В состав Совета входят родители (законные представители) воспитанников, которые суммарно должны составлять более половины его членов. Представители учредителей (органов управления образованием) могут входить в состав органа, если они являются родителями (законными представителями) кого-либо из воспитанников.

Члены Совета из числа родителей (законных представителей) воспитанников (4 человека) избираются на общем родительском собрании.

В состав Совета могут входить члены администрации МБДОУ (за исключением руководителя и не более 1 человека) и педагогического коллектива (суммарная доля членов администрации МБДОУ №21 и педагогического коллектива не может составлять более 1/3 от общей численности Совета); при этом члены администрации МБДОУ №21 и педагогического коллектива не могут входить в состав Совета в качестве представителей родительской общественности, в том числе включая случаи, когда они являются родителями (законными представителями) воспитанников.

Члены Совета из числа педагогического коллектива (1 человек) избираются на заседании Педагогического Совета.

Таблица 1 – Состав Управляющего Совета МБДОУ №21  
комбинированного вида 2016 - 2017 уч.г.

<i>№ п/п</i>	<i>Ф.И.О. членов Управляющего Совета</i>	<i>Место работы</i>	<i>Должность</i>	<i>Контактный телефон</i>
1.	<i>Председатель:</i> Кнутова Елена Геннадьевна	домохозяйка	-	8-901-509-05-90
2.	<i>Зам. председателя</i> Белопищевская Елена Викторовна	МУ ЦМР «Ступени»	бухгалтер	8-916-569-83-17
3.	<i>Секретарь:</i> Нагдалян Виктория Владимировна	МБДОУ №21	Зам. зав. по ВМР	56-6-83-07
<i>Члены Управляющего Совета</i>				
4.	Акопова Марина Александровна	МБДОУ №21	Заведующий	56-6-83-07
5.	Елизарова Надежда Алексеевна	МБДОУ №21	Воспитатель	56-6-83-07
6.	Галкина Оксана Николаевна	МБДОУ №21	Инструктор по физкультуре	56-6-83-07
7.	Фатьянова Екатерина Петровна	домохозяйка	-	8-926-433-48-03
8.	Колчина Светлана Сергеевна	домохозяйка	-	8-926-601-56-16
9.	Прыгов Александр Николаевич	«Валента Фармацевтик»	Дежурный электромонтер	8-905-732-73-58

Совет осуществляет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления, Уставом МБДОУ, настоящим Положением, иными локальными нормативными актами МБДОУ.

- свидетельство о регистрации;
- устав;
- лицензия А № 0000573, регистрационный № 75270 от 27.12.2010 г.;
- лицензия о праве на осуществление медицинской деятельности № ФС-54-01-001357 от 03.06.2010;
- лицензия о праве на осуществление медицинской деятельности № ФС-54-01-001133 от 16.11.2009;
- свидетельство о государственной регистрации права на земельный участок 54-АБ 295963 от 26.06.2003;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица серия 54 № 004211052 от 28.10.1999;
- свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц серия 54 № 004403675 от 30.09.2010;
- уведомление о регистрации в пенсионном фонде РФ;
- уведомление о регистрации в фонде социального страхования РФ от 31.03.2004;
- свидетельство о регистрации в областном комитете государственной статистики
- свидетельство о государственной регистрации права оперативного управления имуществом (овощехранилище) 54 АТ № 094208 от 07.05.2007 г.
- свидетельство о государственной регистрации права оперативного управления имуществом здания детского сада 54АТ №094207 от 07.05.2007г.

Уставные документы соответствуют закону «Об образовании», Всеобщей декларации прав человека, Конвенции о правах ребенка.

Особенности кадровой политики МБДОУ №21 основаны на определенном разделении труда, таким образом, работа между людьми

распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В организации имеют место элементы рациональной бюрократии. Найм на работу осуществляется в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Сегодня в МБДОУ №21 работает более 30 человек. Относительно 2015 года фактическое количество персонала увеличилось на 5 человек, что отражено в таблице 2.

В связи с увеличением фактического числа сотрудников, а также с увеличением объемов выполняемых работ в период с 2016 по 2017 гг. ежегодно происходит рост объема фонда заработной платы, так по сравнению с 2015 годом – 141 990 рублей, в 2016 году – 227 570 рублей, фонд заработной платы увеличился на 86 578 рублей.

На размер заработной платы в МБДОУ №21 влияет ряд факторов:

- занимаемая должность;
- квалификация сотрудника;
- стаж работы;
- наличие надбавок.

На изменение заработной платы, помимо увеличения объемов выполняемых работ, также влияет инфляция и изменения экономического состояния в государстве, так как количество работ с нестабильностью рыночных отношений сокращается, а, следовательно, сокращается уровень дохода сотрудников.

В 2012 году средняя заработная плата сотрудников МБДОУ №21 составила 23 210 рублей, что на 1 889 рублей меньше, чем в 2016 году – 25 099 рублей.

Оплата труда сотрудникам МБДОУ №21, премирование и стимулирование высокой готовности и эффективности их действий при проведении занятий с детьми, а также выплаты вознаграждений,

компенсаций, предоставление льгот осуществляются в размерах, не ниже установленных для соответствующих основных категорий рабочих.

Рассматривая вопрос гендерной политики среди персонала МБДОУ №21, следует отметить, что в связи со спецификой деятельности организации преобладающее число сотрудников принадлежит женскому полу, а именно: женщин – 84,3% и мужчин – 15,7%, что визуально представлено на рис. 1.

При этом стоит отметить, что мужская часть коллектива МБДОУ №21 осуществляет исключительно деятельность, связанную с обслуживанием используемого здания детского сада.

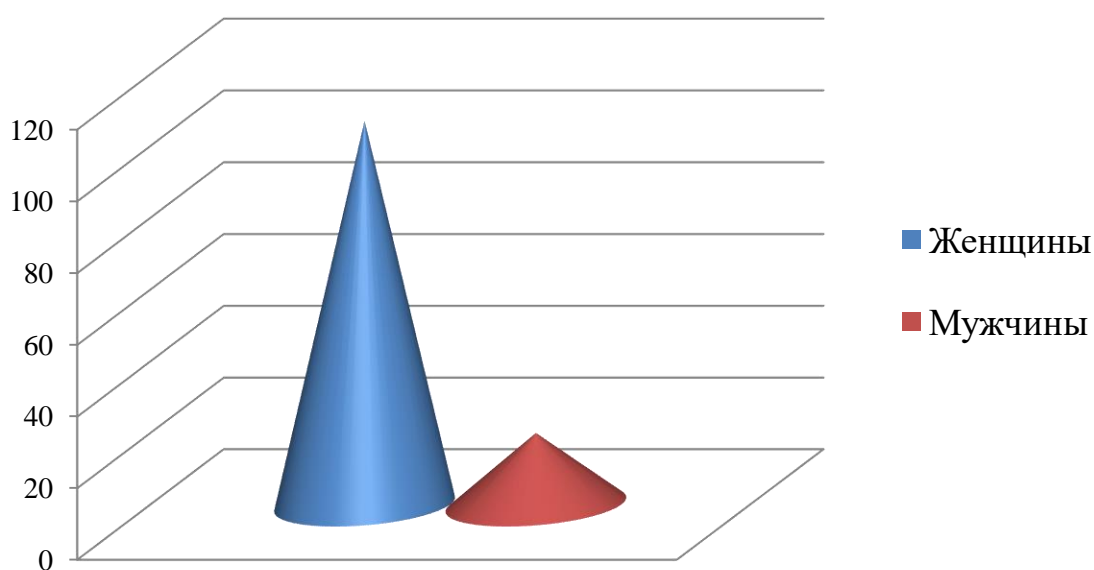


Рисунок 1 – Гендерная структура сотрудников МБДОУ №21 на 01.01.2016 год

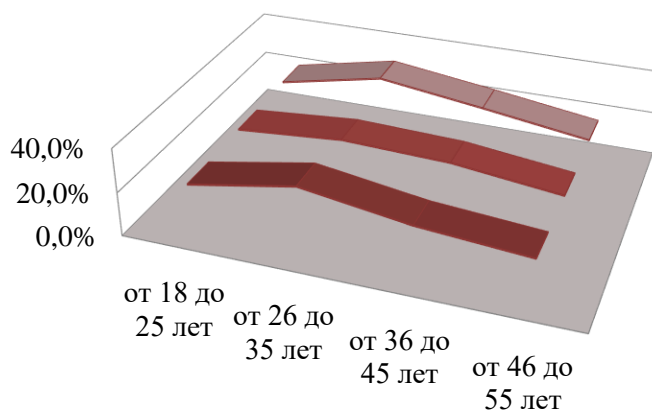
Возраст сотрудников МБДОУ №21 имеет высокую амплитуду, так, на сегодняшний день, возраст сотрудников организации варьируется от 20 до 60 лет.

Таблица 2 – Возрастная структура сотрудников МБДОУ №21 на 01.01.2016 год

Возраст	от 20 до 25 лет	от 26 до 35 лет	от 36 до 45 лет	от 46 до 60 лет
Процентное соотношение	22,8%	32,4%	25,9%	18,9%



Таким образом, основная часть сотрудников, работающих в МБДОУ №21, принадлежит к возрастной категории не старше 35 лет – 55,2%.



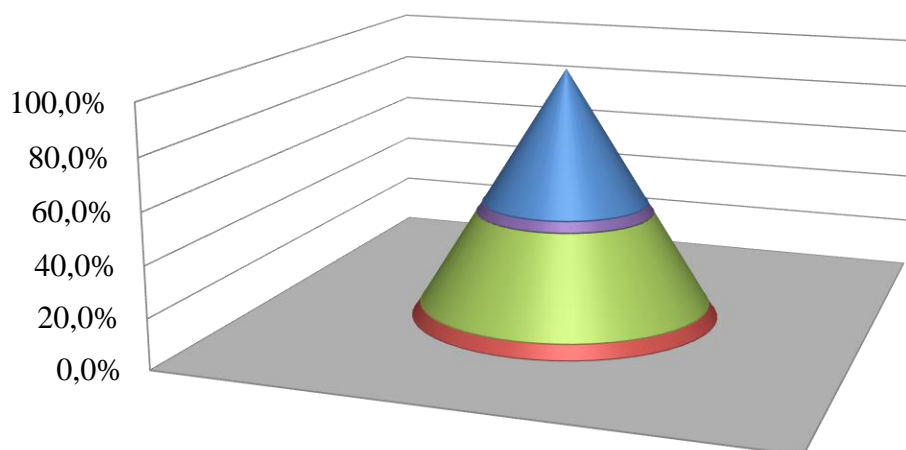
	от 18 до 25 лет	от 26 до 35 лет	от 36 до 45 лет	от 46 до 55 лет
Процентное соотношение, 2014г.	20,8%	29,4%	21,9%	17,9%
Процентное соотношение, 2015г	21,90%	25,60%	23,80%	18,00%
Процентное соотношение, 2016г	22,80%	32,40%	25,90%	18,90%

Рисунок 2 – Процентное выражение возрастной структуры МБДОУ №21 на 2014, 2015, 2016 гг.

Анализируя степень квалифицированности персонала МБДОУ №21 на 01.01.2016 год, можно сделать вывод, что большая часть сотрудников имеет средне-специальное образование, многие также имеют высшее образование, 2 сотрудника МБДОУ №21 получили два высших образования и у 1 человека незаконченное высшее образование, что видно из табл. 3 и на рис. 3.

Таблица 3 – Структура сотрудников МБДОУ №21 по степени квалификации на 01.01.2016 год

Уровень образования	Средне-специальное	Незаконченное высшее	Высшее	Два высших
Уд. вес, %	53,5%	5,5%	37%	4%



■ Средне-специальное	53,5%
■ Два высших	4,0%
■ Высшее	37,0%
■ Незаконченное высшее	5,5%

Рисунок 3 – Процентное выражение структура сотрудников  
МБДОУ №21 на 01.01.2016 год

Ежегодно сотрудники МБДОУ №21 сдают аттестационный экзамен, определяющий уровень подготовки и годности работника. Это позволяет сохранить качество реализуемой деятельности.

Так, в 2015 году количество сотрудников МБДОУ №21 успешно прошедших аттестацию составило 27 человек, однако, результаты остальных сотрудников были неудовлетворительны, как видно из табл. 4 и на рис. 4.

Таблица 4 – Данные аттестационного экзамена сотрудников МБДОУ №21 на 01.01.2016 год

Результаты аттестации	Сдана	Не сдана
Процентное соотношение	90,9%	9,1%

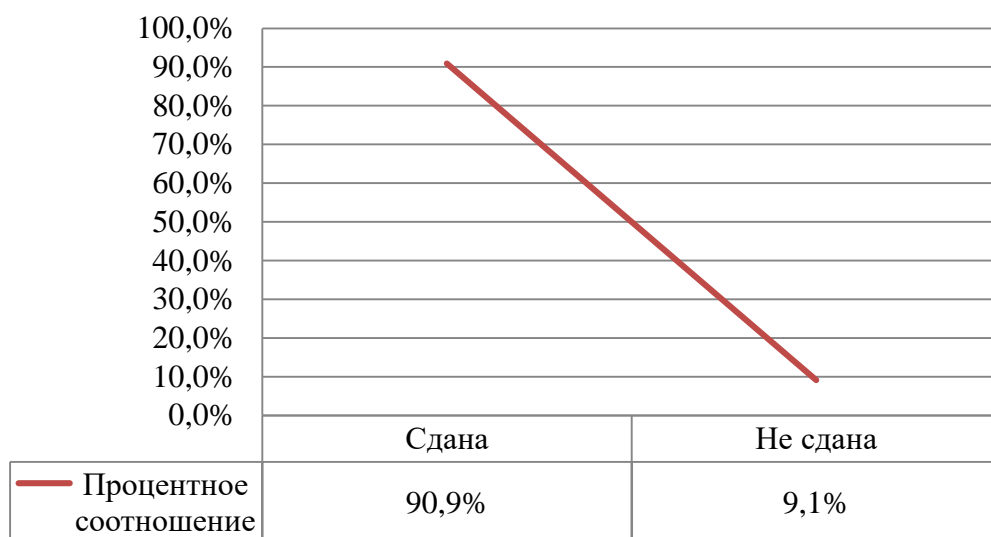


Рисунок 4 – Процентное соотношение результатов аттестационного экзамена сотрудников МБДОУ №21 на 01.01.2016 год

МБДОУ №21 предоставляет возможность сотрудникам управления проходить курсы, направленные на повышение их профессиональной квалификации, что в последующем весьма положительно отражается не только на качестве работы, но и на карьерном росте, прошедших обучение.

Организационная культура существует в любой компании независимо от того, проявляет руководство интерес к ее существованию или нет.

Организационная культура включает компоненты, ни один из которых компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре: мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов, и конкурентов; культурные ценности, доминирующие в организации, такие как «качество продукции» или «оцениваемое лидерство», символы и мифология; характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;

В МБДОУ №21 приняты определенные формы поведения при работе с воспитанниками. Данные нормы создают благоприятный психологический

климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействиях с ее сотрудниками.

В МБДОУ №21 главная ценность для руководства – сотрудники, которые своим ежедневным трудом вкладываются в будущее своих воспитанников. Их благосостояние является главным критерием в оценке успеха работы.

Положительной стороной организационной культуры является четко сформулированная миссия организации. Миссия МБДОУ №21 прописана на фирменных бланках учреждения, помещенных в рамочку и размещенных на видном месте всех рабочих кабинетов. Также знакомство с миссией организации происходит при приеме на работу. В первый рабочий день новому сотруднику дают ознакомиться не только с должностными инструкциями, но и рассказывают ему о миссии организации. Таким образом, представление о миссии организации имеют все, будь то управленческий, основной или вспомогательный персонал. Нет ни одного человека, который не имел бы четкого представления об этом элементе.

Еще одним, очень наглядным элементом организационной культуры, являются легенды. Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценностные ориентации. В МБДОУ №21 ходит немало различного рода легенд, среди которых главное место занимает руководитель организации. Именно его действия в большей части определяет содержание остальных легенд: о причинах увольнения, о возможности карьерного роста и т.д. Это подтверждается результатами анкетирования. Они представлены на рисунке 2.

При рассмотрении результатов анкетирования, отображенного на рисунке видно, что 44% сотрудников управленческого персонала слышали легенды о руководителе предприятия, 18% - о руководителе отдела, 15% - об удачной карьере коллеги, 17% - о неудачной карьере, и 14% - об увольнении.

47% специалистов слышали легенды о руководителе предприятия, 25% - о руководителе отдела, 14% - об удачной карьере коллеги, 12% - о неудачной карьере коллеги и 17% слышали легенды о причинах увольнении.

50% сотрудников вспомогательного персонала слышали легенды о руководителе предприятия, 15% - о руководителе отдела, 10% - об удачной карьере коллеги, 5% - о неудачной карьере коллеги и 20% слышали легенды о причинах увольнении.

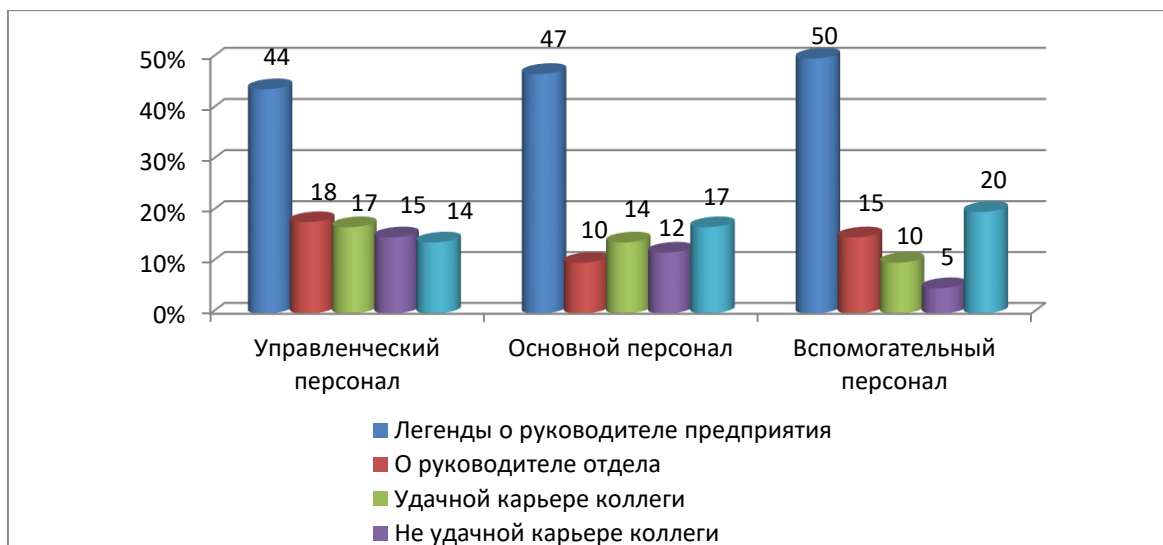


Рисунок 5 – Мнение персонала о существовании легенд в МБДОУ №21

Таким образом, здесь можно сделать следующие выводы: директор является героем легенд у практически всего персонала организации. Это говорит о том, что он оказывает большое влияние на организационную культуру МБДОУ №21.

Руководители групп занимают второе место в легендах. Далее можно обратить внимание на такой момент, среди основного персонала ходит больше легенд об удачной карьере сотрудника, чем о неудачной. То есть специалисты чувствуют уверенность в возможности сделать карьеру. У вспомогательного персонала наоборот. Они достаточно критично относятся к возможности сделать карьеру, однако такой возможности не исключают. Легенды о причинах увольнении всегда связаны с поведением руководителя, часто

носят достаточно драматичный характер и занимают немалое место среди других легенд организации.

К слабым сторонам организационной культуры МБДОУ №21 можно отнести следующие моменты:

1. Тесно связанным с миссией организации является такой элемент, как цели организации. Успехи учреждения возникают в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие предпринимательские цели. Эти цели должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия.

Для этого был рассмотрен и проанализирован ряд документов, и, получен следующий результат. В Уставе МБДОУ №21 нет описания цели. Конкретно было сказано следующее «Целью деятельности Общества является извлечение прибыли в интересах общества». При проведении анкетирования были получены следующие результаты, которые представлены на рисунок 6.

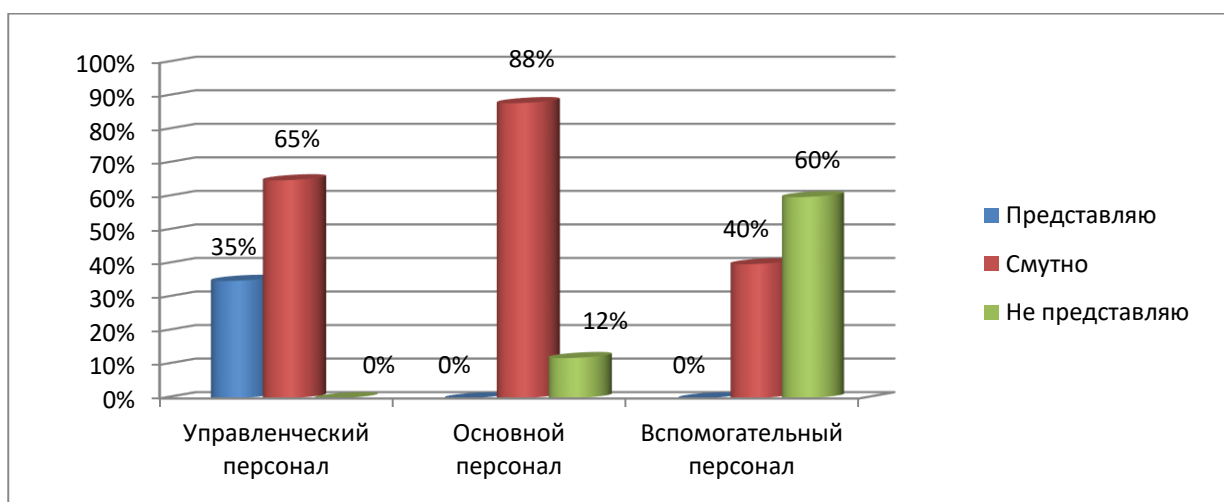


Рисунок 6 – Представления работников о целях организации

Проанализировав ответы работников МБДОУ №21, можно сказать, что только 35% управленческого персонала имеют ясное представление о целях организации. Большая часть имеет смутное представление. Также смутное представление имеет большая часть основного персонала, «не представляю» ответили 12%.

Рассмотрев полученный результат, мы приходим к выводу, что в МБДОУ №21 документально обозначена только одна цель, и большая часть персонала МБДОУ №21 имеет самое смутное представление о ней. Это естественно, так как доступ к Уставу организации имеет ограниченное количество работников. МБДОУ №21 существует и функционирует 6 лет. Возможно, цели организации не обозначены письменно, но сформировались и существуют не формально. Что думают работники МБДОУ №21 о целях организации. Для более подробного анализа данного вопроса было проведено анкетирование.

Работникам МБДОУ №21 было предложено самим сформулировать предполагаемые ими цели организации. Результаты анкетирования представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Характеристика целей для работников МБДОУ №21

Из рисунка 7 мы можем сделать следующие выводы. 65% управленческого персонала видят главной целью предприятия получение прибыли, 35% считают целью развитие организации.

Основной персонал (70%) главной целью также видят получение прибыли и развитие организации (20%), и, только 10% из них считают, что высокое качество услуг тоже является целью организации.

Проанализировав полученные результаты, можно прийти к следующим выводам. Весь персонал МБДОУ №21 главными целями считает получение прибыли и рост предприятия. Настораживает тот факт, что только 35 % управленческого персонала и 10% основного и вспомогательного персонала считают целью предприятия предоставление качественных услуг. Это крайне негативный показатель, который не может не сказаться на качестве предоставляемых услуг.

2. Отсутствие корпоративного кодекса поведения. Хотя должностные инструкции и висят на видном месте в организации, правила, закрепленные в этих документах, не отражают реальные и выполнимые нормы и требования, предъявляемые к работникам организации. И несмотря на то, что ознакомление с указанными закрепленными правилами проводится при поступлении нового сотрудника на работу, это не помогает ему легко адаптироваться.

3. Не менее важным элементом организационной культуры являются организационные ценности. На основе ценностей вырабатываются нормы и формы поведения людей в организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Ценностные ориентации, сформировавшиеся у работников МБДОУ №21, представлены на рисунке 8.



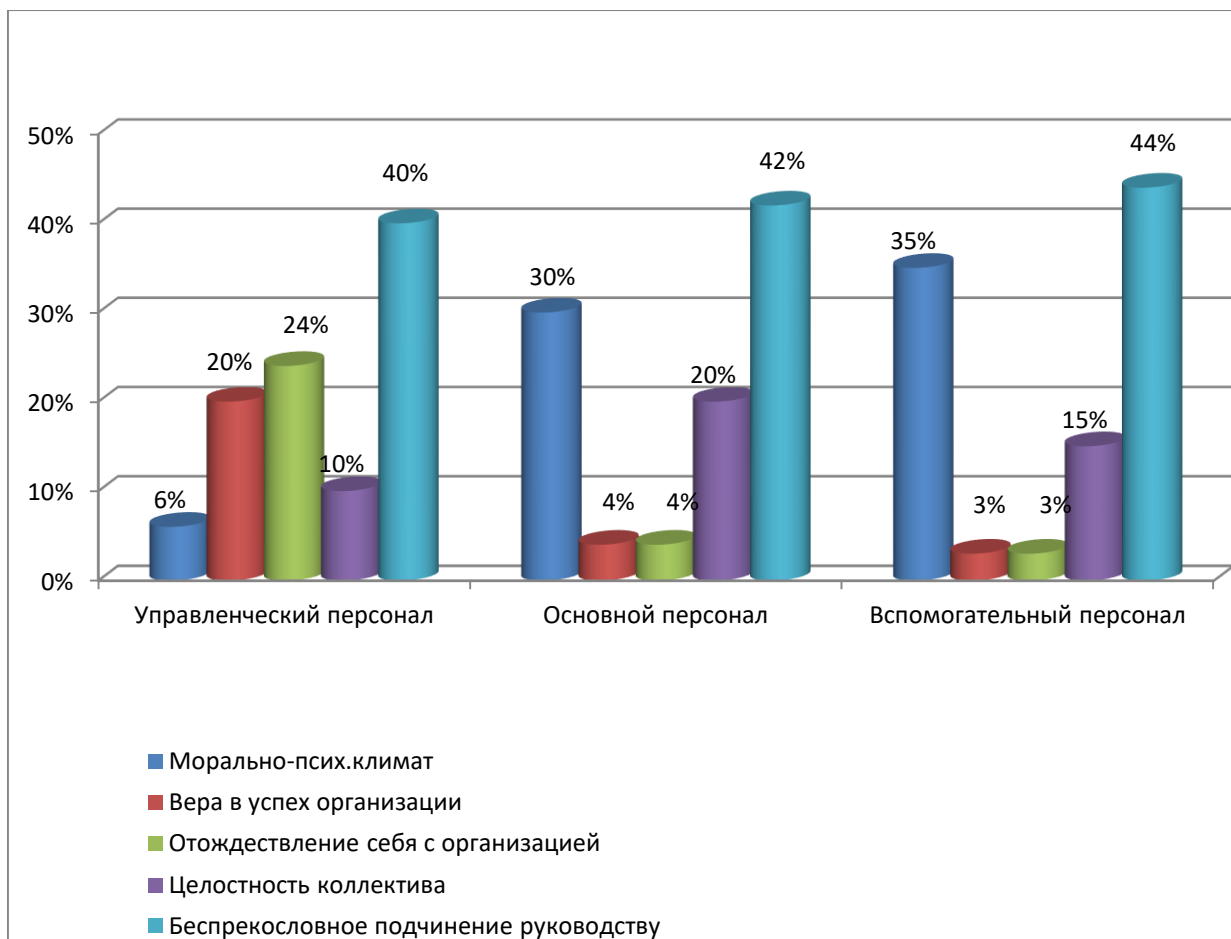


Рисунок 8 – Ценностные ориентации работников МБДОУ №21

При рассмотрении результатов анкетирования, можно отметить, что большинство респондентов 40% Управленческого персонала, 42% основного персонала и 44% вспомогательного персонала при определении ценностей наиболее важным считают беспрекословное подчинение руководству. Приказы не обсуждаются. Эта часть людей (и среди управленческого персонала, и среди основного и вспомогательного персонала) не стремится, или потеряла желание идти вперед, чего-то добиваться. Люди плывут по течению, складывая с себя всякую ответственность.

Результаты опроса показывают, что 25% управленческого персонала отождествляет себя с организацией, 20% верит в ее успех, но не придает большого значения целостности коллектива (10%) и психологическому климату (6%). Это говорит о том, что люди стремятся добиться успеха, сделать карьеру, однако мало придают значения окружающим их людям.

Выражение «пойдет по головам» очень точно характеризует некоторых из этих работников.

Основной персонал большее значение придает психологическому климату (30%), целостности коллектива (20%), но мало интересуются судьбой предприятия.

Вспомогательный персонал также большее значение придает психологическому климату (35%), целостности коллектива (15%), и мало интересуются судьбой предприятия.

Здесь мы видим явное различие между ценностями управленческого, основного и вспомогательного персонала. Единственным общим для них параметром является беспрекословное подчинение руководству.

4. Несмотря на то, что управленческий персонал не придает большого значения психологическому климату, он является важным показателем взаимодействия внутри организации, взаимопомощи, умения строить отношения внутри коллектива, при необходимости идти на компромисс. Столь явное равнодушие не может не сказываться на взаимоотношениях между работниками МБДОУ №21. Оценка психологического климата МБДОУ №21 представлена на рисунке 9.

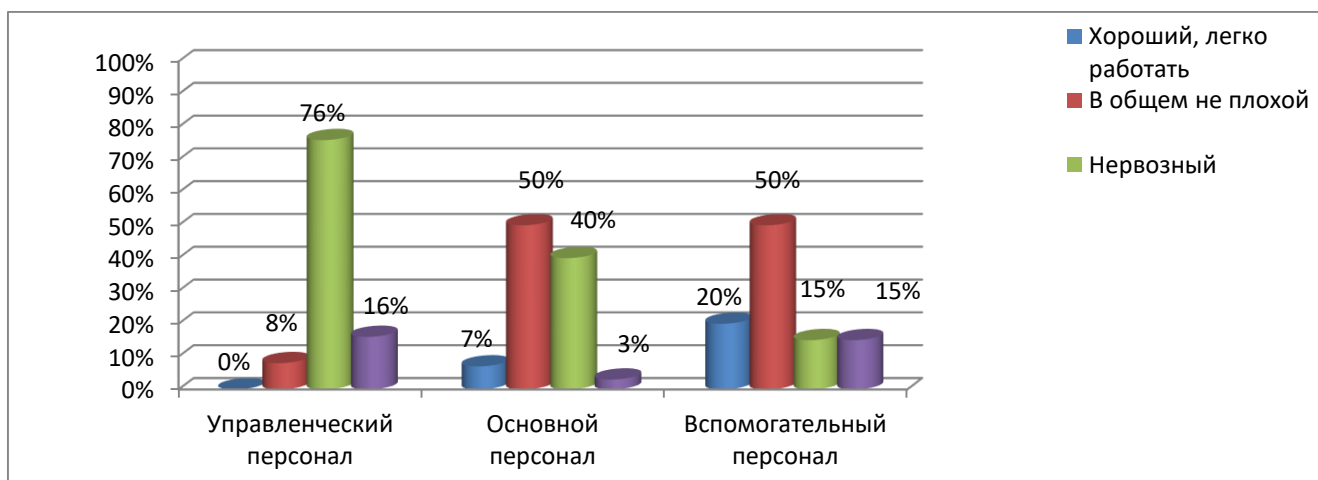


Рисунок 9 – Оценка психологического климата в МБДОУ №21

При анализе результатов можно отметить следующее: почти 80% считают, что климат нервозный, и 16% считают, что в МБДОУ №21 очень

тяжелый психологический климат, 8% управленческого персонала считают, что психологический климат в организации не плохой.

Половина основного персонала считает, что климат, в общем, неплохой, 7% считают, что климат хороший, 40% - климат нервозный. Всего 3% сотрудников оценили климат, как очень тяжелый.

Что касается вспомогательного персонала, то здесь 20 % работников считают психологический климат хорошим. 50% работников относят климат к не плохому. Поровну (по 15%) работники разделили свое мнение о том, что климат нервозный и очень тяжелый.

Здесь мы видим огромную разницу между оценками управленческого, основного и вспомогательного персонала.

Представляют интерес причины конфликтов среди персонала различных возрастных категорий (рис.10.).

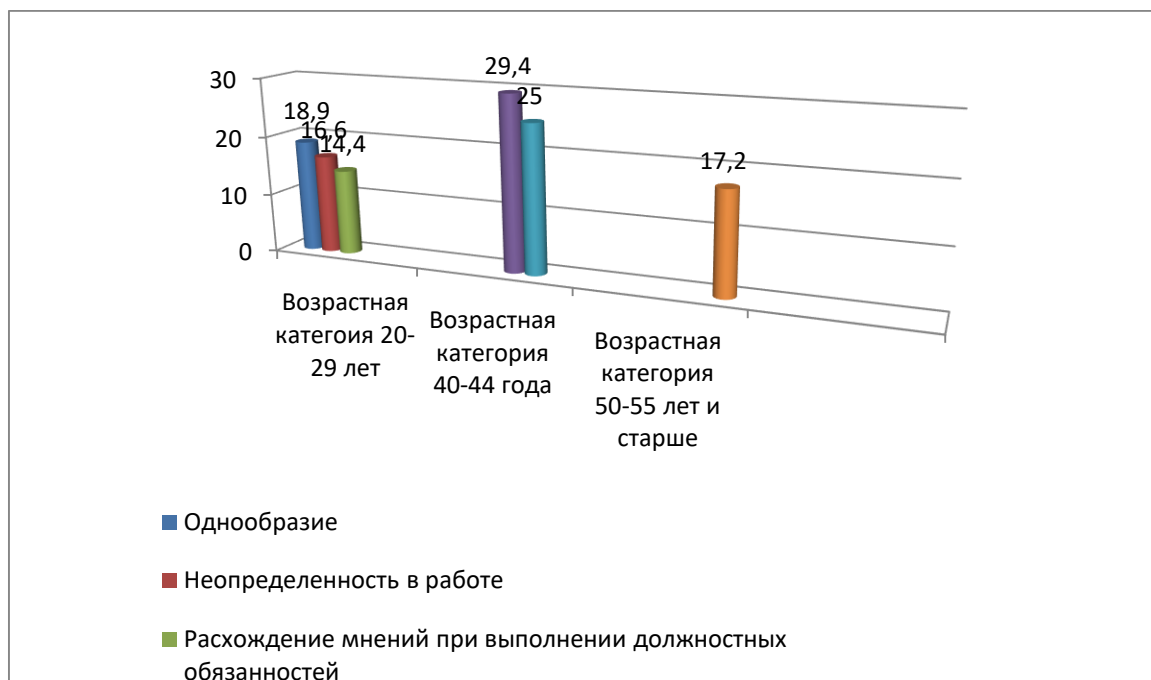


Рисунок 10 – Причины конфликтов среди персонала различных возрастных категорий

Поясним значения рисунка 10. У возрастной категории 20-29 лет возникают конфликты из-за однообразия (18,9 %), среди других причин конфликтов неопределенность в работе (16,6 %) и расхождения взглядов,

мнений при выполнении должностных обязанностей (14,4 %). Это свидетельствует о нереализованном ожидании в столкновении с реальностью (расхождении между идеалами и реалиями работы в определенной должности).

Возрастная категория 40-44 лет выделяет конфликты, происходящие в отделах, по причине рабочих заданий, вменяя в вину происходящего слабый профессиональный уровень руководителя (29,4 %) и неопределенность в работе. Часть представителей этой категории переживает состояние общей усталости от напряжения из-за объема работы. 25 % сотрудников в возрасте 50-54 лет и старше 55 лет видят причины конфликтов в большом объеме работы и напряжении (17,2 %), связанном с этим. Это объясняется вступлением в период выхода на пенсию и общим снижением трудовой активности.

В целом в МБДОУ №21 основной причиной конфликтов является большой объем работы и напряжение (75 %), поэтому 23,2 % сотрудников думают уйти из организации, но пока никаких мер не предпринимают. По данным исследования 2016 года, эта цифра была выше - 45,6 %. Среди причин, по которым работники хотели бы сменить место работы, на первом месте - размер заработной платы (43,9 %).

5. Современные работники не только рассчитывают на то, что будут материально преуспевать, но также предпочитают комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ориентациям. Ценностные ориентации работников представлены на рисунке 11.

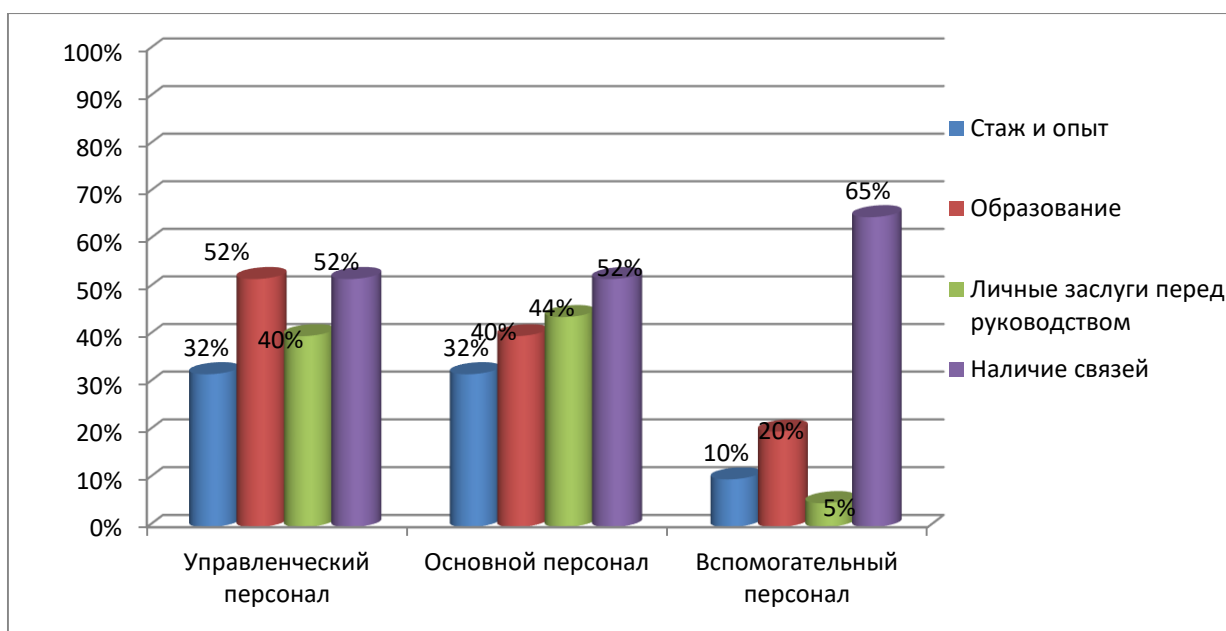


Рисунок 11 – Ценностные ориентации работников МБДОУ №21

Из результатов анализа можно сделать следующие выводы: половина управленческого персонала придает большое значение образованию и наличию связей. 40% считает важным наличие личных заслуг перед руководством и, только 32% ценит стаж и опыт работы.

Более половины основного персонала также считает важным наличие связей, 44% ценит личные заслуги перед руководством, почти половина придает большое значение образованию, и 32% оценивает стаж и опыт.

Вспомогательный персонал (65%) считает важным наличие связей, 20% ценит образование, 10% оценивают стаж и опыт, 5% ценят личные заслуги перед руководством.

Здесь мы видим очень схожие результаты опроса у управленческого и основного персонала. Это говорит о том, что в МБДОУ №21 сложилась достаточно ясная для всех картина необходимых личных характеристик работников.

6. Немаловажным элементом организационной культуры являются символы могущества компании. Они выражаются в тех внешних и внутренних привилегиях, которыми пользуются работники предприятия.

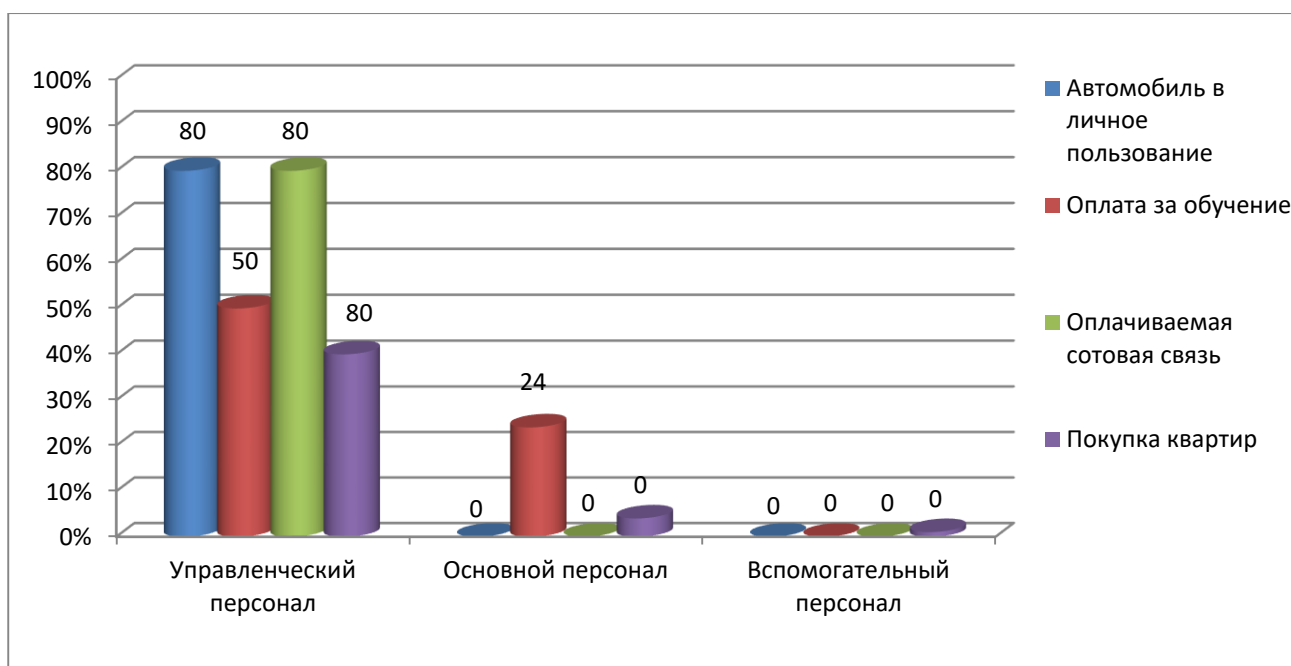


Рисунок 12 – Предоставляемые привилегии работникам МБДОУ №21

Итак, символы могущества компании теснейшим образом связаны с таким элементом, как имидж организации. Обладание работниками этими символами является мощным стимулом работы в организации.

7. Ритуалы демонстрируют, в чем заключаются интересы предприятия, что вознаграждается, и что торжественно отмечается. Они служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентаций. Ритуалы, выражающие признание, поощрительные ритуалы, являются главным инструментом системы мотивации. В МБДОУ №21 не используют прекрасную возможность демонстрации персоналу тех качеств и требований, которые предъявляются к их работе. Отсутствие ритуалов отрицательно сказывается на функционировании организации.

Важным элементом организационной культуры является стиль руководства. Он отражает манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным при осуществлении руководства их деятельностью и проявляется в том, как руководитель говорит, слушает, организует принятие и реализацию управленческих решений.

Для определения стиля руководства в МБДОУ №21 был проведен опрос работников. Ответы работников представлены на рисунке 13.

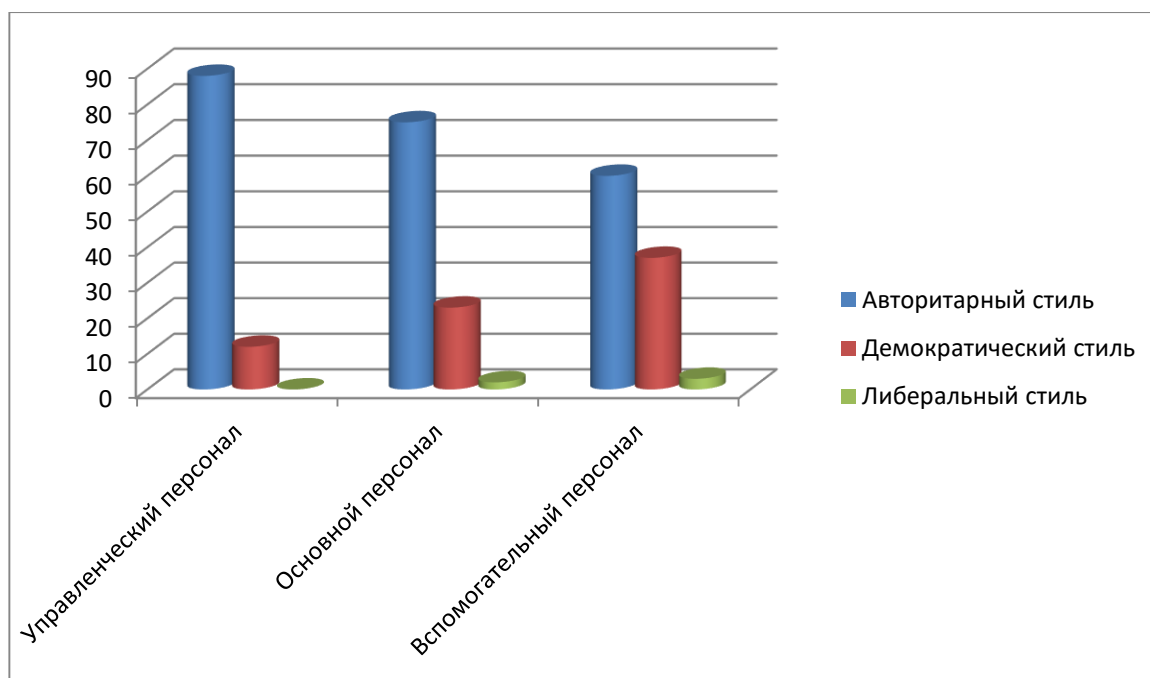


Рисунок 13 – Мнение работников о стиле руководства МБДОУ №21

Из рисунка 13 видно, что мнение работников о стиле руководства разделилось следующим образом. 88% управленческого персонала считают, что стиль руководства в организации авторитарный. Мотивируют они это, тем, что в руководстве преобладает единоличное принятие управленческих решений, соблюдение выраженной дистанции между руководителем и подчиненными, подавление творческой инициативы подчиненных. 12 % из них считают, что стиль руководства демократический, мотивируя тем, что дисциплинарные требования очень даже разумные, стимулирование работников происходит в соответствии с их трудовым вкладом.

Большая часть основного персонала (75%) также относят стиль руководства к авторитарному, мотивируя тем, что руководство подавляет творческую инициативу подчиненных, существует приверженность к взысканиям как лучшей форме обеспечения выполнения поручений.

23% основного персонала относят стиль руководства к демократическому. Работники считают, что дисциплинарные требования

разумны, стимулирование происходит в соответствии с их трудовым вкладом.

Всего 2 % основного персонала считают, что стиль руководства либеральный и это выражается в терпимости, покладистости в общении с подчиненными. 60% вспомогательного персонала тоже относят стиль руководства к авторитарному, мотивируя тем, что существует приверженность к взысканиям как лучшей форме обеспечения выполнения поручений, в качестве основных инструментов управления руководством используются приказы, распоряжения.

37% вспомогательного персонала также, как и работники основного персонала считают, что стиль руководства демократический, а именно дисциплинарные требования разумны, стимулирование происходит в соответствии с их трудовым вкладом. 3% вспомогательного персонала считают, что стиль руководства либеральный, что проявляется в тяготении к саморегулированию трудовой деятельности и самоконтролю.

Из полученных данных мы видим, что в МБДОУ №21 преобладает авторитарный стиль, который основывается на стремлении к единоличному принятию управленческих решений, реализуемых на основе властных полномочий и директивных указаний подчиненным со стороны руководителя. Авторитарный стиль руководства основывается на самовластии руководителя, что отрицательно сказывается на организационной культуре предприятия.

Таким образом, был проведен анализ сильных и слабых сторон организационной культуры МБДОУ №21. Анализ показал, что в МБДОУ №21 присутствуют не все элементы организационной культуры. Часть из них, существующих ранее, была потеряна с течением времени, а такие важные элементы как цели организации, ценностные ориентации, символы могущества и ритуалы не были разработаны вообще. За последние 2-3 года произошел отказ от большинства существующих традиций. Можно сказать,



что в МБДОУ №21 назрела необходимость серьезных перемен в организационной культуре.

## **2.2 Анализ психологического климата МБДОУ №21**

По результатам исследования сильных и слабых сторон организационной культуры МБДОУ №21 можно сделать выводы, что есть некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

Большинство недостатков обусловлено тем, что руководители предприятия не делают акцент на развитие организационной культуры и считаются не главным фактором эффективности предприятия.

Для определения той организационной культуры, которая необходима, по мнению работников, для еще более успешной деятельности предприятия, работников данного предприятия попросили ответить на ряд вопросов, которые характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на предприятии.

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Поэтому, чтобы диагноз был максимально точным, мы попросили работников отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Полученные данные для наглядности изобразим в виде диаграммы (рис.11).



Рисунок 14 – Существующая организационная культура и желаемая

Полученные данные свидетельствуют о том, что на сегодняшний день в организации преобладает культура, ориентированная на задачу, а людям в организации хочется культуры, ориентированной на человека. Так же мы видим, что сотрудники ставят на первое место ценности организации и считают, что:

- организация должна быть подобна большой семье;
- власть должна быть основана на способности и желании помогать другим людям;
- контроль в организации должен быть основан на достижении целей, выработанных подчиненными;
- в организации должно поддерживаться высокое доверие к персоналу, открытость и участие в процессе управления;
- критерий успеха в организации – это в первую очередь слаженно работающий коллектив, увлеченность людей и забота о детях.

То есть, существующая на данный момент организационная культура не в полной мере устраивает работников.

Анализ организационной культуры показал, что предприятие не может функционировать, если его работники не владеют сводом писанных и

неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определенного отношения к своей работе, к своей компании, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила организации и создают организационную культуру предприятия.

Таким образом, на основании полученных результатов исследований, можно сделать вывод, что в целом предприятие обладает основными составляющими организационной культуры. К ведущим факторам, определяющим организационную культуру бюджетного учреждения, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, государственным организациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Успех предприятия может в большей степени зависеть от силы организационной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные организационные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной организационной культуры является ее неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные специалисты кадровых служб. Все вышесказанное говорит о том, что назрела необходимость разработки кодекса организационной культуры, целью которого будет формирование норм и ценностей, способствующих достижению целей организации.

Организационная культура существует и развивается все время. Люди в МБДОУ №21 понимают, что текущая организационная культура нуждается в трансформации, для поддержания организационного успеха и прогресса.

Изменение организационной культуры возможно. Следует помнить, изменение не является чем-то приятным и легким. Изменение культуры

требует понимания, приверженности и инструментов. Таким инструментом в нашем случае является кодекс организационной культуры.

Кодекс содержит ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития организационной культуры МБДОУ №21. Он призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников предприятия.

Высшее руководство МБДОУ №21 убеждено, что знание этих установленных этических норм и ориентация на них являются обязательным условием совместной деятельности на благо предприятия и каждого работника.

Чтобы Кодекс стал действующим, работающим, соблюдались требования к формулированию правил Кодекса организационной культуры, которые заключаются в следующем:

а) правила должны быть несколько выше существующей практики, ориентируют сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильными для исполнения (сравните: «опоздания на работу не поощряются» и «опаздывать категорически запрещено»);

б) отклонение от их исполнения кем-либо фактически наглядно и легко оцениваемо со стороны окружающих, т.е. нарушение правил сразу фиксируется (сравните: «быть внимательным» и «снижать процент ошибок»).

Когда правила осваиваются на столько, что переходят в норму, они убираются из Кодекса как уже не нужные там, поскольку соблюдаются в силу привычки.

Цель: обоснованная система концептуальных мер, выполнение которых должно привести к изменению и развитию организационной культуры МБДОУ №21 и будет способствовать ее успеху.

Задачи: создание условий для творческого эффективного труда, для социального мира и партнерства.

1. Достижение цели. Мы ставим цель стать компанией №1 в России по производству авто компонентов, за счет высокой конкурентоспособности, компетентности, передовых технологических позиций.

2. Индивидуальные достижения. Мы приветствуем:

- взаимодействие работников с руководителями любого уровня;
- обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности предприятия и качества жизни;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников.

Мы предоставляем:

- оплачиваемый отпуск;
- оплачиваемое обучение.

3. Этика делового общения. В МБДОУ №21 навыкам делового межличностного общения обучается практически весь персонал, проводятся пресс-конференции по тем или иным причинам конфликтов. Мы стремимся к тому, чтобы привитые сотрудникам предприятия навыки межличностного общения были возведены в степень искусства. Работники не вправе извлекать личную выгоду от решений или действий, являющихся их служебными обязанностями.

4. Качество. Мы заботимся о том, какие услуги предоставляем. Стремимся предоставлять потребителям самые лучшие из всех возможных услуг. В наши услуги мы закладываем качество, ценность такого уровня, которые обеспечивают нам уважение и преданность потребителей. Мы убеждены, что успехи предприятия, которые в первую очередь зависят от качества оказываемых услуг, гораздо больше могут побудить к полной самоотдаче, чем стремление к увеличению прибыли. Управление качеством в обществе осуществляется на основе веры в людей, в их хорошие свойства.

5. Совершенство. Необходимо подходить к выполнению каждой задачи самым лучшим образом. Мы достигаем всех своих целей, понимая, что их нужно добиваться самым совершенным способом.

6. Политика занятости. Уверенность работников в занятости является одной из основных причин, объясняющих, почему людям нравится работать на нашем предприятии. Уверенность, порождаемая полной занятостью, находит отражение в заражающем оптимизме персонала.

Каждый сотрудник предприятия должен знать, что если он хорошо работает, его никто не уволит, но при этом никто не должен считать, что его место навечно принадлежит ему. Независимо от занимаемой должности и выслуги лет на предприятии расстанутся с человеком, нарушающим моральные нормы предприятия или допустившим ошибку в работе и не желающим сотрудничать в ее исправлении.

Обеспечение полной занятости было бы невозможно без тщательного планирования и осознания корпоративной ответственности. Предприятие не только заблаговременно извещает о предстоящем сокращении своих работников, но и помогает пройти курсы переобучения и устроиться на новую работу, обеспечивает возможность консультаций и оказание поддержки.

7. Взаимодействие с потребителями. Внимание к клиентам - решающий фактор процветания и прибыльности. Качество и сроки обслуживания являются ключевыми элементами работы МБДОУ №21 с клиентами. Мы обязаны проявлять внимание к запросам потребителей, изучать их требования и немедленно откликаться на них. Каждый работник предприятия, вступая в контакт с потенциальными заказчиком, должен ощущать себя единственным представителем предприятия и при этом осознавать, что от его поведения и от производимого им впечатления будет зависеть мнение потребителя о предприятии в целом.

8. Справедливая конкуренция. Для нас совершенно очевидно, что каждый сотрудник должен сознательно участвовать в общих усилиях акционерного общества по организации к стимулированию сбыта, ибо не что иное, как доходы от продажи продукции, являются источником заработной платы всех сотрудников. Нет продажи — нет работы — нет дохода. Каждый

сотрудник должен отдавать себе в этом отчет и, кроме того, видеть свою роль во всей сбытовой деятельности предприятия.

Таким образом, представленный Кодекс будет являться важным элементом организационной культуры, который позволит работникам быстрее адаптироваться к условиям предприятия. Положения, прописанные в Кодексе, соблюдение их сотрудниками, со временем превратятся в привычку, и не будут противоречить их убеждениям.

Первым шагом в решении этой задачи может стать создание рабочей группы, состоящей из сотрудников различных подразделений и уровней компании. Эта группа будет заниматься тем, что создаст базовый вариант документа, который потом будет обсуждаться с сотрудниками. После его создания необходимо разработать план мероприятий по внедрению кодекса организационной культуры и назначить ответственных за его внедрение, а также постоянно разъяснять всем сотрудникам, как реализуется данный документ в конкретных действиях. Это очень важно, чтобы он не остался простой бумагой.

По результатам исследования сильных и слабых сторон организационной культуры МБДОУ №21 можно сделать выводы, что есть некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

Таблица 2 – План мероприятий по внедрению кодекса организационной культуры

№ п/п	Содержание мероприятий	Ответственные
1	2	3
2015 год		
1	Презентация Кодекса организационной культуры	Заведующая
2	Проведение семинаров для повышения профессионального уровня руководителей в области управления	Начальники групп

3	Разработка положения о цели создания предприятия	Начальники групп
4	Проведение корпоративных мероприятий	Начальники групп
5	Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2016 год	Начальники групп
2019 год		
1	Внедрение разработанного положения о цели	Заведующая
2	Проведение курсов повышения квалификации для развития менеджерского карьерного пути	Начальники групп
3	Проведение аттестации персонала на выявление кандидатур для продвижения по службе	Начальники групп
4	Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности	Начальники групп
5	По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками	Начальники групп
6	Разработка программы проведения корпоративных мероприятий на 2020 год	Начальники групп
2020 год		
№ п/п	Содержание мероприятий	Ответственные
1	Составление рейтингов лидеров для выдвижения на руководящие должности	Заведующая
2	По итогам года награждение сотрудников памятными, ценными подарками	Начальники групп
3	Разработка программы проведения корпоративных вечеринок на 2021 год	Начальники групп

Большинство недостатков обусловлено тем, что руководители предприятия не делают акцент на развитие организационной культуры и считают не главным фактором эффективности предприятия.

Анализ организационной культуры показал, что предприятие не может функционировать, если его работники не владеют сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данного предприятия, не выбирают определенного отношения к своей работе, к своей компании, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила организации и создают организационную культуру предприятия.

Таким образом, на основании полученных результатов исследований, можно сделать вывод, что в целом, предприятие обладает основными составляющими организационной культуры. К ведущим факторам, определяющим организационную культуру конкретного предприятия, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду



отношение к клиентам, государственным организациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Разработанный план мероприятий позволит внедрить кодекс организационной культуры за 3 года. Эта работа должна быть постоянной, внимательной и очень корректной.

В целом можно сказать что, была обоснована необходимость развития организационной культуры в МБДОУ №21, а также был разработан проект кодекса организационной культуры, в котором постарались устранить слабые стороны существующей организационной культуры МБДОУ №21. Также разработанный кодекс будет выполнять три основные функции:

1. Интеграция компании;
2. Формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующих фактическое поведение (привычки, традиции);
3. Облегчение и ускорение адаптации новичков, помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней.

Это позволяет сделать вывод о том, что единство коллектива и руководства, атмосфера доверия, коммуникативная компетентность менеджеров, теплый психологический климат являются немногочисленными составляющими, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены сообща.

Совокупный положительный результат, который получит коллектив в виде:

- улучшения психологического климата;
- улучшения качества услуг;
- удовлетворения потребителей в культуре, ориентированной на человека;
- сохранения душевного здоровья и нравственности;
- соотношения между целями и результатами;
- изменения в поведенческой сфере личности;

- развития персонала в духовно-нравственной сфере.

### **2.3 Рекомендации, направленные на устранение выявленных недостатков МБДОУ №21**

Цель: создания позитивного психологического климата в группе ДОУ.

Задачи: познакомить педагогов с формами и методами работы, способствующие формированию позитивного психологического климата в группе ДОУ.

Одним из главных условий полноценного развития личности ребенка является его эмоциональное благополучие, которое в условиях детского сада во многом зависит от способности воспитателя создать в группе благоприятный психологический климат. Замечено, что в группах даже самых маленьких детей, где педагоги уделяют особое внимание налаживанию положительных взаимоотношений между детьми и созданию благоприятной эмоциональной атмосферы, малыши жизнерадостны, мало ссорятся, умеют играть рядом.

Психологический климат классифицируют как благоприятный и неблагоприятный. Характеристиками благоприятного для личностного развития позитивного психологического климата являются доброжелательность, защищенность, работоспособность, инициативность, оптимизм ребенка. В условиях детского сада это проявляется в хорошем настроении детей в течение всего дня, доброжелательности по отношению к сверстникам и взрослым, способности детей занять себя интересным делом, отсутствия давления и манипулирования детьми со стороны взрослых. Первым шагом, который делает воспитатель, заинтересованный в создании благоприятной атмосферы в группе, является осознание и анализ обстановки в группе, своих собственных взаимоотношений с каждым ребенком, взаимоотношений между детьми. Для налаживания взаимодействия с детьми воспитателю необходимо установить

доверительные отношения и эмоционально их поддерживать, организовать сотрудничество (совместную деятельность взрослого и ребенка, а при возникновении конфликтных ситуаций применять позитивные способы их разрешения.

Рекомендации воспитателям:

- обращение к каждому ребенку по имени и своевременной похвале;
- проявление внимания к настроению, успехам, неудачам детей и поддержании их в стремлении к самостоятельности в играх или при выполнении режимных моментов;
- участие воспитателя в совместной деятельности с детьми как равноправного партнера; отказ от физических наказаний и других дисциплинарных методов, которые обижают или унижают детей;
- созданию доброжелательных отношений между детьми способствует также совместный просмотр детских работ, фотографий, беседы о родителях детей.
- для разрешения и отвлечения детей от конфликтов между собой полезно играть в спокойные хороводные игры: «Пузырь», «Карусель», «Зайка беленький сидит», «Зайка попляши» и другие. Дети охотно играют, игры привлекают малышей разнообразием сюжетов, двигательных заданий.
- организовывать совместные сюжетно-ролевые игры с куклами и другими игрушками: «Моя семья», «День рождения моего друга» и др.
- предметная среда и общая обстановка в группе также имеют важное значение для воспитания дружеских взаимоотношений и радостного настроения детей. Среда должна быть яркой, красочной, привлекающей внимание ребенка и вызывающей у него положительные эмоции.
- формированию благоприятной обстановки в группе способствует создание в группе единой системы традиций и ценностей, чему способствуют ритуалы начала и завершения дня, празднование дня

рождения воспитанников, совместное изготовление несложных подарков для именинников.

- Особое внимание нужно уделять приходу в группу новичка: заранее настраивать детей на знакомство с новеньким ребенком, встречать его вместе с детьми, побуждать детей показывать новичку группу и игрушки.

- сотрудничество с родителями воспитанников сделать родителей полноценными участниками воспитательного процесса. Используя такие формы работы как: коллективные, индивидуальные, досуговые, наглядно-информационные.

В дошкольном учреждении мы работаем для детей. Создаём условия для их полноценного, гармоничного развития. Не последнюю роль в развитии детей играет психологический комфорт ребёнка в группе. Большая ответственность за это лежит на воспитателях, которые работают в группах. В свою очередь не меньшее значение имеет и психологический комфорт самого педагога в коллективе, т. к. прочно установившийся контакт между людьми обеспечивает в процессе общения атмосферу принятия и доверия, в которой можно обсуждать и решать проблемы.

Замечали ли вы, что в одной организации зарплата хорошая, и обеспечение замечательное, но существует большая текучесть кадров. А бывает наоборот, несмотря на небольшую зарплату, все сотрудники держатся за свое рабочее место, хотя в другом месте могут зарабатывать на порядок больше.

Их держит сложившийся коллектив, они знают, что, если им будет необходима помощь, коллеги их всегда поддержат. Они вместе отвечают за любую допущенную сотрудником ошибку, сознавая, что и сами могли бы допустить ее. На добрые шутки коллег не обижаются, вместе подшучивают над происходящими рабочими моментами. Всё это говорит о благополучном психологическом климате в коллективе.

Упражнение «Ассоциации к слову коллектив», «Что значит для меня коллектив?»

И действительно, для каждого из нас коллектив имеет определенное значение. Итак, коллективом называется разновидность социальной общности и совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих его членами с точки зрения других.

Психологический климат – это, как Вы знаете, межличностные отношения, типичные для трудового коллектива, которые определяют его основное настроение.

В одном климате растение может расцвести, в другом — зачахнуть. То же самое можно сказать и о психологическом климате педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения: в одних условиях педагоги чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть коллектив, проводят в нем меньше времени, их личностный рост замедляется, в других — коллектив функционирует оптимально и его члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал (к чему мы и стремимся).

Создание эмоционального благополучия в педагогическом коллективе, сплоченности коллектива - это важнейшее не только администрации, но и каждого члена коллектива.

Психологический климат называют благоприятным, если в коллективе царит атмосфера доброжелательности, заботы о каждом, доверия и взаимопонимания. Если 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.

Упражнение «Приветствие».

Цель упражнения: определить цель улыбки, как средства передачи сообщения.

Задание: приветствие партнера по общению улыбкой

Инструкция: сегодня вместо слова «здравствуйте» мы будем приветствовать друг друга улыбкой. Вам предоставляется право выбрать разные варианты улыбок: искреннюю, надменную, ироничную, неискреннюю.

Анализ упражнения:

- По каким признакам вы догадались о том, что улыбка искренняя, ироничная, надменная?

- Что вы испытали, когда получили улыбку вместо приветствия?

- Как часто и в каких ситуациях вы обычно используете улыбку для установления контакта?

Упражнение «Будь внимательным».

Цель упражнения: развитие внимательности участников друг к другу.

Психолог: «При разговоре люди смотрят друг на друга. Чтобы проверить вашу наблюдательность, давайте поиграем. Закройте глаза. А теперь поднимите руку, у кого сосед со светлыми волосами? Откройте глаза и проверьте себя. Опять закройте глаза. У кого сосед с темными глазами? Поднимите руку. Откройте глаза и проверьте себя. Опять закройте глаза. У кого сосед, в ушах которого две дырочки? Поднимите руку. Откройте глаза и проверьте себя».

Упражнение «Комплимент».

Цель упражнения: создание положительного эмоционального настроения на собеседника, овладение техникой комплимента.

Задание: придумать комплимент, соответствующий личностным качествам собеседника.

Инструкция: психолог рассказывает строки из стиха:

«Давайте восклицать, друг другом восхищаться,

Высокопарных слов не стоит опасаться.

Давайте говорить друг другу комплименты,

Ведь это все любви счастливые моменты!

Сегодня будем говорить друг другу комплименты. Выберите себе партнера для выполнения задания. Обмен комплиментами будет происходить в форме диалога. Нужно не только получить комплимент, но и обязательно его вернуть.

Например:

- Тома, ты такой отзывчивый человек!
- Да, это так! А еще, я добрая!
- А у тебя Света, такие красивые глаза!

Комплимент принимается в определенной форме: Да, это так! А еще я (добавляется положительное качество) и комплимент возвращается к говорящему.

Анализ упражнения:

- С какими трудностями вы столкнулись при выполнении данного упражнения?
- Были ли приятные моменты в упражнении, какие?

Упражнение «Дерево достижений нашего коллектива» (за основу взято упражнение М.Э. Зимиревой «Дерево достижений»).

Это упражнение способствует развитию рефлексивного самосознания, формирует умение сотрудничать. Цель на данном семинаре – увидеть достижения отдельных педагогов в единстве всего коллектива.

Перед вами листочки трех цветов. Если вы считаете, что достигли успехов в профессиональной деятельности, в работе – приклеиваете на «дерево» зеленый листочек. Если вы научились успешно общаться друг с другом – красный. Если вы достигли успехов в личном плане – желтый. Обсуждение: каких листочков на нашем дереве больше, чего достиг наш коллектив?

## **Выводы по главе 2**

В подведение итогов хотелось бы привести слова А.С. Макаренко, который говорил: «Коллектив учителей, воспитателей и коллектив детей – это не два коллектива, а один коллектив и, кроме того, коллектив педагогический». Коллектив называют «самым могущественным оружием, известным человеку». Он потенциально является могущественным стимулом, фактором поддержки и вдохновения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура это совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Э. Шейн считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений. Эти уровни, по сути, характеризуют глубину исследования

Силы культуры организации определяется тремя моментами: «толщина» культуры; степень делимости культуры членами организации; ясность приоритетов культуры. Исходя из этого выделяют сильные и слабые организационные культуры.

Цель дипломной работы – формирование и развитие благоприятного психологического климата на примере учреждения МБДОУ №21, достигнута.

Данная цель достигалась путем решения конкретных задач, а именно были изучены теоретические аспекты организационной культуры.

Организационная культура выполняет в организации две важнейшие функции: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию

Классификация организационных культур – довольно сложная проблема. Дело в том, что организационная культура многомерна, т.е. описывается многими параметрами, и бывает трудно выделить какой-то один или, по меньшей мере, несколько, чтобы сгруппировать все многообразие культур. По классификации Г. Хофштеде типы организационных культур выделяются на основе сочетания двух факторов, которые также отражены в перечне диагностических параметров: требований внешней среды и фокуса стратегии. Другую классификацию, основанную на доминировании тех или иных элементов организационной среды, предложил Чарльз Хэнди (Charles

Handy). Он выделил также четыре типа организационных культур, ассоциировав их с греческими богами, характер которых, по мнению Ч. Хэнди, наиболее точно соответствует определенному типу культуры.

На основе теоретического исследования был проведен анализ организационной культуры МБДОУ №21, который позволил выявить сформированную организационную культуру, и определить организационную культуру, которую желают видеть сотрудники предприятия, а также выявлены положительные и отрицательные стороны организационной культуры предприятия.

Так, к положительным сторонам организационной культуры МБДОУ №21 можно отнести наличие определенных элементов фирменного стиля: логотипа, спецодежды, рекламных буклетов и др.; наличие системы переобучения сотрудников; существование, достаточно длительное время, определенных традиций; существование четко сформулированной миссии организации; существование норм и правил поведения; существование легенд и мифов.

К отрицательным сторонам организационной культуры следует отнести следующее: отсутствие четко поставленной цели организации; отсутствие корпоративного кодекса; неудовлетворенность работников своей заработной платой; существование различий между ценностями управленческого, основного и вспомогательного персонала; оценку психологического климата, которая не очень положительная; не все работники (только приближенные генерального директора) обладают символами могущества организации (пользуются служебным автотранспортом, оплачиваемой сотовой связью, отпуском и др.); многие из персонала считают, что в организации нет традиций; нет новых обрядов или ритуалов; авторитарный стиль руководства.

Выявленные отрицательные стороны можно сгруппировать в три группы проблем:

1) Проблемы управления персоналом, к которым относятся такие отрицательные стороны организационной культуры как:

- отсутствие четко поставленной цели,
- отсутствие корпоративного кодекса,
- авторитарный стиль руководства.

2) Проблемы в области системы вознаграждения, к которым относятся такие отрицательные стороны организационной культуры как:

- различие между ценностями управленческого, основного и вспомогательного персонала,
- не все работники обладают символами могущества организации.
- нет новых традиций, ритуалов.

3) проблемы конфликтности внутри коллектива, к которым относятся такие отрицательные стороны организационной культуры как невысокий уровень психологического климата не очень положительная.

Таким образом, в данной организации преобладает организационная культура, ориентированная на задачу в противовес культуре, ориентированной на человека. Поэтому, на основании полученных результатов исследования был разработан кодекс организационной культуры для МБДОУ №21, который содержит ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития организационной культуры МБДОУ №21. Он призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников предприятия.

Также Кодекс содержит обоснованную систему концептуальных мер, выполнение которых должно привести к развитию организационной культуры и решению выявленных проблем.

1. Так, проблемы управления персоналом можно предложить решить путем:

- а) разработки четко поставленной цели: «Стать бюджетным учреждением №1 в Ханты-Мансийском автономном округе, за счет высокой

конкурентоспособности, компетентности, передовых технологических позиций»;

б) разработки кодекса организационной культуры, который будет способствовать созданию организационной культуры, обеспечивающей мощный потенциал саморазвития;

в) демократизации управления для создания эффективного, комплексного механизма управления, который в первую очередь будет включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам и т.д.;

г) повышения профессионального уровня руководителей в области управления (руководству и менеджерам предлагается проходить повышение квалификации).

2. Проблемы в области системы вознаграждения предлагается решить через повышение значения нематериального стимулирования путем:

а) установления льгот и поощрений для сотрудников, проработавших на предприятии 5 и более лет;

б) традиционных методов (конкурсы, соревнования, устное поощрение перед коллегами, различные грамоты и значки;

в) поощрение интересов работников к различным возможностям карьерного продвижения. (Разрабатываются индивидуальные программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе, которые помогали бы раскрывать способности и изменять их наилучшим образом).

3. Для снижения конфликтности внутри коллектива мы предлагаем проведение тренингов, лекций, пресс-конференций по тем или иным причинам конфликтов, а также по навыкам делового межличностного общения.

Таким образом, все это положительно отразится на организационной культуре, так как появятся новые традиции, ценности, которые важны для развития существующей культуры, а также скажется на эффективности деятельности МБДОУ №21.

Единство коллектива и руководства, атмосфера доверия, коммуникативная компетентность менеджеров, теплый психологический климат — вот те немногочисленные составляющие, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены сообща, без «бряцания административным оружием» и взаимных нападок. Таким образом, используя предложенные рекомендации, можно достичь значительных успехов в менеджменте и организационной культуре, получить слаженное взаимодействие, в результате которого люди вместе могут достигнуть существенно более высоких результатов, нежели каждый из них в отдельности, то есть появится синергетический эффект.

Приложение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р.Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2015. – 192 с.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И.Архипова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие [Текст] / Т.Ю.Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 239 с.
4. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В.Бедяева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 180 с.
5. Блонский П.П. Избранные педагогические и психологические сочинения: Учебное пособие [Текст] / П.П.Блонский. – М.: Педагогика, 2016. – 400 с.
6. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.М.Бугаков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 237 с.
7. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам [Текст] / О.В.Валиева. – М.: А-Приор, 2017. – 176 с.
8. Василенко М. А. Основы социально-психологического тренинга: Монография [Текст] / М.А.Василенко. – М.: Феникс, 2016. – 128 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 96 с.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие [Текст] / В.И.Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 282 с.
11. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров [Текст] / А.В.Дейнека. – М.: Дашков и К, 2017. – 288 с.
12. Дубинская В.В. "Мой мир". Курс социально-психологической поддержки учащихся старших классов [Текст] / В.В.Дубинская. – М.: Московский Институт Гештальта и Психодрамы, 2016. – 72 с.

13. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие [Текст] / Н.А.Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 416 с.
14. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Т.В.Зайцева. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с.
15. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник [Текст] / Л.В.Ивановская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 695 с.
16. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
17. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО [Текст] / О.М. Исаева. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.
18. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В.Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я.Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 229 с.
20. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства: Учебное пособие [Текст] / А.Г.Ковалев. – М.: Издательство политической литературы, 2016. – 272 с.
21. Копытова Н.Н. Организация методической работы старшего воспитателя с педагогическим коллективом ДОУ [Текст] / Н.Н.Копытова. – М.: Детство-Пресс, 2017. – 96 с.
22. Лахметкина Н.И. Управление персоналом (для ссузов) [Текст] / Н.И.Лахметкина. – М.: КноРус, 2015. – 208 с.
23. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие [Текст] / М.В.Ловчева. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.

24. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Т.В.Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2017. – 72 с.
25. Львов Д.Е. Метод активного социально-психологического воздействия: Учебное пособие [Текст] / Д.Е.Львов. – М.: ERGO, 2016. – 124 с.
26. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие [Текст] / Е.И.Макринова. – СПб.: Троицкий мост, 2015. – 208 с.
27. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО [Текст] / В.М.Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
28. Матяш Н.В. Методы активного социально-психологического обучения: Учебное пособие [Текст] / Н.В.Матяш. – М.: Academia, 2017. – 96 с.
29. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие [Текст] / Ю.Е.Мелихов. – М.: Дашков и К, 2017. – 344 с.
30. Микляева А.В. Возрастная дискриминация как социально-психологический феномен: Учебное пособие [Текст] / А.В.Микляева. – М.: Речь, 2017. – 160 с.
31. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.А.Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
32. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Г.И.Михайлина. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.
33. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата [Текст] / Е.Б.Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
34. Оганесян Н.Т. Методы активного социально-психологического обучения: Учебное пособие [Текст] / Н.Т.Оганесян. – М.: Ось-89, 2017. – 176 с.



35. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г.Одегов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
36. Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э.Оксинойд. – М.: Проспект, 2016. – 64 с.
37. Павлова О.С. Ингушский этнос на современном этапе. Черты социально-психологического портрета [Текст] / О.С.Павлова. – М.: Форум, 2017. – 384 с.
38. Северный А.А. Молодое поколение XXI века: актуальные проблемы социально-психологического здоровья [Текст] / А.А.Северный. – М.: Книга по Требованию, 2017. – 292 с.
39. Семенов В.Е. Искусство созидающее, искусство разрушающее: Актуальные социально-психологические проблемы [Текст] / В.Е.Семенов. – М.: Лениздат, 2017. – 127 с.
40. Слепухина Г.В. Нравственное развитие старшеклассников в социально-педагогическом процессе: Учебно-методическое пособие [Текст] / Г.В.Слепухина. – М.: МПСИ, 2016. – 188 с.
41. Сотников С.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / С.А.Сотников. – М.: КноРус, 2015. – 512 с.
42. Степкин Ю.А. Авторитет личности. Системное социально-психологическое исследование: Учебное пособие [Текст] / Ю.А.Степкин. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. – 280 с.
43. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.В.Тебекин. – М.: КноРус, 2015. – 382 с.
44. Троицкая Н.А. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Н.А.Троицкая. – М.: КноРус, 2015. – 624 с.
45. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Е.С.Яхонтова. – М.: РАНХиГС, 2015. – 384 с.

# "Территория здоровья"

## Проект по профилактике синдрома эмоционального выгорания педагогов ДОУ

### **Аннотация.**

В общем виде синдром "выгорания" рассматривается как долговременная стрессовая реакция, или синдром, возникающий вследствие продолжительных стрессов средней интенсивности. Наиболее широко эта проблема изучалась в контексте профессиональных стрессов, поэтому возник термин "профессиональное выгорание".

Проблема профилактики выгорания и восстановления психологических ресурсов не теряет своей актуальности. Представленный проект предлагает комплексный подход к решению данной проблемы. Проект посвящен актуальной проблеме сохранения и укрепления психологического здоровья педагогов. В работе определены роль, направления работы, содержание, формы работы по здоровью сбережению педагогов в условиях образовательного учреждения.

## Введение

### Целеполагание.

В последнее время много говорят и пишут о таком явлении, как профессиональное выгорание. В отечественной литературе понятие «профессиональное выгорание» появилось сравнительно недавно, хотя за рубежом данный феномен выявлен и активно исследуется уже четверть века (Maslach, Yackson, Jones, Freidenberger и др.).

В настоящее время исследователи в области профессионального выгорания пришли к выводу, что выгорание представляет собой комплекс психических переживаний и поведения, которые сказываются на работоспособности, физическом и психологическом самочувствии, а также на интерперсональных отношениях работника. Выгорание - это относительно устойчивое состояние, однако при наличии соответствующей поддержки его можно корректировать.

Возможность развития синдрома выгорания на любом этапе профессиональной деятельности свидетельствует о необходимости разработать профилактические меры, которые бы снижали риск выгорания и нейтрализовали его негативные последствия.

Успешное воспитание дошкольников напрямую связано с индивидуально-личностными и профессиональными качествами воспитателя, среди которых организованность, повышение самооценки и профессиональной компетенции, нацеленность на результат и другое. Работа с детьми осуществляется не одним педагогом, а во взаимодействии с коллегами.

Поэтому важно создать благоприятный психологический климат среди сотрудников, развить умения и навыки гибкого выхода из конфликтных ситуаций.

С другой стороны, профессия педагога относится к духовно опасной. Взгляд на педагога как на человека, не имеющего права на ошибку, затрудняет профессиональный и личностный рост, ведет педагога к эмоциональному выгоранию. Поэтому большое значение для педагога имеет сохранение психического здоровья. Формирование психологического здоровья педагога в настоящее время приобретает такое же значение, как и его профессиональная подготовка.

**Участники проекта:** педагоги ДООУ №21.

**Цель:** способствовать сохранению психического здоровья.

**Задачи проекта:**

1. Развитие коммуникативных навыков, навыков выхода из конфликтных ситуаций.
2. Овладение навыками релаксации, мышечного расслабления, визуализации, концентрации.

3. Овладение дыхательными техниками.

4. Развивать психологическую грамотность педагогов.

**Гипотеза:** если провести с коллективом педагогов работу по совершенствованию психологической компетентности, по развитию коммуникативных навыков, обучить их навыкам релаксации и дыхательным техникам, навыкам выхода из конфликтных ситуаций, обучить приемам выхода из стресса и его профилактике, провести профилактическую работу по эмоциональному выгоранию педагогов, то психологический климат в коллективе улучшится, улучшится психическое здоровье педагогов.

**Практическая значимость** проекта заключается в подборе диагностического материала, составление и подборе занятий с элементами тренинга, семинаров, упражнений, разработке памяток, составление консультаций по вопросам сохранения психического здоровья, профилактике эмоционального выгорания составлении картотеки по дыхательным и релаксационным техникам.

**Направления работы:**

- психопросвещение (консультации, семинары, «круглые столы», наглядная информация);

- психопрофилактика (групповая и индивидуальная работа с педагогами – занятия с элементами тренинга, психологические игры, психологические зарядки, креативная деятельность, релаксация);

- психоконсультирование (индивидуальные и подгрупповые консультации по запросам педагогов – личностные проблемы, проблемы взаимоотношений и др.).

**Психотерапевтические техники:**

- музыкотерапия;

- арттерапия;

- релаксация;

- аутогенная тренировка;

- упражнения для снятия стресса, нервного напряжения;

- медитация;

- цветотерапия и др.

**Ожидаемый результат:**

1. Улучшение психологического климата в коллективе;

2. Улучшение психологического климата в группах ДОУ и тем самым повышение психологической защищенности каждого педагога, укрепление его психического здоровья;

3. Рост творческого потенциала педагогов.

**Содержательная часть.**

Разработка проекта.

1. Довести до участников важность данной темы.

## 2. Подбор методической литературы:

- Аминов Н.А. Психофизиологические и психологические предпосылки педагогических способностей. // Вопросы психологии N 5, 1988.
- Андреева И. Эмоциональная компетентность в работе учителя // Народное образование. - № 2, 2006.
- Аминов Н.Л., Морозова Н.А., Смятских А.Л. Психодиагностика специальных способностей социальных работников. Социальная работа. Под ред. И Зимней. Вып. 2, М., 1992.
- Бандурка А. М., Бочарова С. П., Зимлянская Е.В. Психология управления. Харьков:ООО Фортуна-Пресс,1998, с.372-413.
- Берн, Эрик, Трансактный анализ в психотерапии. Изд-во: Академический Проект,2001.
- Вачков И.В. Групповые методы работы школьного психолога: учебно-методическое пособие. – М.: «Ось-89», 2009.
- Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – СПб.: Питер, 2005.
- Гримак Л.П. Общение с собой: начало психологии активности.-М.: Политиздат,1991- 320 с.
- Гремлин С., Ауэрбах С. Практикум по управлению стрессом. Питер, 2002
- Дерматова И. Б., Сидоренко Е.В. Межличностные отношения. Психологический практикум. СПб, 2001 г.
- Игры, обучение, тренинг, досуг. Под. Ред. В.В, Петрусинского, М.,1994 г.
- Коррекция психоэмоционального состояния методами психической саморегуляции Методические рекомендации. Челябинск, ЦНППИ, 1999.
- Маркова А.К. Психология труда учителя., М.,1993.
- Митина А.М. Учитель как личность и профессионал. М.,1994.
- Митина Л.М. Психология профессионального развития учителя. М.,1998.
- Петрушин В. И. Психологические аспекты деятельности учителя и классного руководителя. М., 2000 г.
- Реан А. А. Психология педагогической деятельности. Ижевск,1994.
- Селье Г.От мечты к открытию. Как стать учёным. Перевод с англ. Н. И. Войскунской М.,Прогресс, 1987.
- Селье. Г.Стресс без дистресса.М.,Прогресс,1982
- Семёнова Е. М. Тренинг эмоциональной устойчивости. М., 2000 г.
- Семёнова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога. Учеб. пособие М., Изд-во ин-та Психотерапии,2002-224 с
- Сулова Л.. «Я всегда прав! От такой позиции страдают все». Учительская газета, №36,от 03.10.2002., с.11
- Управляемые визуализации. Изд. Класс, 2002.(метафора проживания состояния и поиск ресурсов).
- Фопель К. Как научить детей сотрудничать? Психологические игры и упражнения: Практическое пособие: Пер. с нем: В 4-х томах Т.1 – М: Генезис, 2000-160с., ил.
- Фейнуотер Дж. Как стать собственным психотерапевтом: Пер. с англ. Общ. Ред. и послесл. Ф. Е. Василюка.- 1997.-224 с.

3. Подобрать наглядно – демонстрационный материал, музыкальное сопровождение к занятиям.

**Срок реализации:** 1 месяц.

## Мониторинг эмоционального выгорания педагогов детского сада

По методике эмоционального выгорания В.В. Бойко мною было опрошено 16 педагогов МБДОУ №21 в возрасте от 25 до 60 лет. Стаж педагогической деятельности обследуемых составил от 1 года до 45 лет.

Результаты диагностики показали, что основной сформировавшейся фазой эмоционального выгорания среди опрошенных является «резистенция».

1 фаза эмоционального выгорания «Напряжение» не сформировалась у большого количества опрошенных. Лишь единицы находятся в данной фазе эмоционального выгорания по некоторым симптомам («переживание психотравмирующих обстоятельств», «загнанность в клетку» и «тревога и депрессия»).

Наличие симптома «переживание психотравмирующих обстоятельств» у испытуемых проявляется как осознание психотравмирующих факторов деятельности, которые трудно устранить. Накапливается отчаяние и негодование. Неразрешимость ситуации приводит к развитию прочих явлений «выгорания».

Симптом «загнанность в клетку» возникает не во всех случаях, хотя является логическим продолжением развивающегося стресса. Когда психотравмирующие обстоятельства давят, и испытуемый ничего не может изменить, то приходит чувство беспомощности. Испытуемый пытается что-либо сделать, сосредотачивает все свои возможности – психические ресурсы: мышление, установки, смыслы, планы, цели. И если не находится выхода, наступает состояние интеллектуально-эмоционального ступора.

Симптом «загнанности в клетку» может перейти в тревожно-депрессивную симптоматику. Профессионал переживает личностную тревогу, разочарование в себе, в профессии или месте работы. Этот симптом является крайней точкой в формировании эмоционального выгорания.

Преобладающим доминирующим симптомом среди педагогов является «расширение сферы экономии эмоций». Это говорит о том, что симптомы эмоционального выгорания проявляются вне профессиональной деятельности – дома, в общении с приятелями, знакомыми. Когда профессионал на работе до того устает от контактов, разговоров, что ему не хочется общаться даже с близкими. На работе он еще держится, а дома замыкается или вообще «рычит» на супруга и детей. Кстати, именно домашние часто становятся «жертвой» эмоционального выгорания.

Несомненный признак «выгорания», когда профессионал перестает улавливать разницу между двумя принципиально отличающимися явлениями:

- экономичное проявление эмоций и
- неадекватное избирательное эмоциональное реагирование

В первом случае речь идет о полезном навыке взаимодействия с деловыми партнерами - подключать эмоции довольно ограниченного регистра и умеренной интенсивности: легкая улыбка, приветливый взгляд, мягкий, спокойный тон речи, сдержанные реакции на сильные раздражители, лаконичные формы выражения несогласия, отсутствие категоричности, грубости. При необходимости профессионал способен отнестись к подопечному или клиенту более эмоционально, с искренним сочувствием. Такой режим общения свидетельствует о высоком уровне профессионализма.

Совсем иное дело, когда профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования на ситуации. Действует принцип «хочу или не хочу»: сочту нужным – уделю внимание подопечному, партнеру, будет настроение – откликнусь на его состояние и потребности. При всей неприемлемости такого стиля эмоционального поведения, он весьма распространен. Дело в том, что испытуемому чаще всего кажется, будто он поступает допустимым образом. Однако субъект общения или наблюдатель фиксирует иное – эмоциональную черствость, неучтивость, равнодушие.

Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование интерпретируется партнерами как неуважение к их личности, т.е. переходит в плоскость нравственности.

Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации» является логическим продолжением неадекватного реагирования в отношениях с деловым партнером. Профессионал не только осознает, что не проявляет должного эмоционального отношения к своему подопечному, он еще и оправдывается: «таким людям нельзя сочувствовать», «почему я должен за всех волноваться», «она еще и на шею сядет» и т.п.

Подобные мысли и оценки говорят о том, что нравственные чувства социального работника остаются в стороне. Педагог не имеет морального права делить подопечных на «хороших» и «плохих», на достойные и недостойные уважения. Истинный профессионализм – без оценочного отношения к людям, уважение к личности, какой бы она ни была, и выполнение своего профессионального долга.

Так же такой симптом как «редукции профессиональных обязанностей» проявляется в попытке облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат. Подопечных обделяют элементарным вниманием.

Так же такая фаза эмоционального выгорания как «Истощение» не сформировалась у основной части педагогов по всем симптомам. Лишь у единиц испытуемых выявлены сформировавшиеся и доминирующие симптомы по этой фазе.

Наличие симптома «эмоционального дефицита» у испытуемых говорит о том, что к профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он не может помогать своим подопечным. Не в состоянии войти в их положение, соучаствовать и сопереживать. О том, что это не что иное, как



эмоциональное выгорание, свидетельствует прошлое: раньше таких ощущений не было, и личность переживает их появление. Появляется раздражительность, обиды, резкость, грубость.

Симптом «эмоциональной отстраненности» говорит о том, что испытуемый постепенно научается работать как бездушный автомат. Он почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. В других сферах он живет полнокровными эмоциями.

Реагирование без чувств и эмоций - наиболее яркий симптом «выгорания». Он свидетельствует о профессиональной деформации личности и наносит ущерб субъекту общения.

Подопечный может быть глубоко травмирован проявленным к нему безразличием. Особенно опасна демонстративная форма эмоциональной отстраненности, когда профессионал всем своим видом показывает: «наплевать на вас».

Симптом личностной отстраненности, или деперсонализации проявляется не только на работе, но и вне сферы профессиональной деятельности.

Метаастазы «выгорания» проникают в систему ценностей личности. Возникает антигуманистический настрой. Личность утверждает, что работа с людьми не интересна, не доставляет удовлетворения, не представляет социальной ценности. В наиболее тяжелых формах «выгорания» личность рьяно защищает свою антигуманистическую философию: «ненавижу...», «презираю...», «взять бы автомат и всех...». В таких случаях «выгорание» смыкается с психопатологическими проявлениями личности, с неврозоподобными или психопатическими состояниями. Таким личностям противопоказана профессиональная работа с людьми.

Симптом «психосоматических и психовегетативных» нарушений – это когда с нравственностью у человека все нормально, и он не может себе позволить «плевать» на людей, а «выгорание» продолжает нарастать – могут происходить отклонения в соматических или психических состояниях. Порой даже мысль о трудных больных, подопечных вызывает плохое настроение, дурные ассоциации, чувство страха, неприятные ощущения в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний.

Для профилактики синдрома эмоционального выгорания мною был разработан проект с элементами тренинга.

## ЛЕКЦИЯ «ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СРЕДИ ПЕДАГОГОВ»

### Слайдовая презентация «Профилактика эмоционального выгорания и поддержка психического здоровья педагогов».

#### СЛАЙД № 1

В последние годы в России, так же как и в развитых странах, все чаще говорят не только о профессиональном стрессе, но и о синдроме профессионального сгорания, или выгорания, работников социальной сферы (далее будет применяться термин «профессиональное выгорание» как наиболее адекватный).

#### СЛАЙД № 2

#### **Что такое синдром профессионального выгорания?**

Профессиональное выгорание - это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов человека, работающего с людьми.

#### СЛАЙД № 3

Синдром профессионального выгорания - самая опасная профессиональная болезнь тех, кто работает с людьми: педагогов, социальных работников, психологов, врачей, менеджеров, журналистов, бизнесменов и политиков, всех, чья деятельность невозможна без общения.

Неслучайно, американский социальный [психолог](#) Кристина Маслач дала своей книге такое название: «Эмоциональное сгорание - плата за сочувствие».

Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей разрядки или «освобождения» от них. Оно ведет к истощению эмоционально-энергетических ресурсов человека.

- Упадническое настроение и связанные с ним цинизм. Пессимизм, апатия, депрессия, чувств о бессмысленности, безнадежности;

- Переживание чувства вины и зависимости

#### **Стадии профессионального выгорания**

Синдром профессионального выгорания развивается постепенно. Он проходит три стадии (Маслач – 1982 г.) - три лестничных пролета в глубины профессионального непригодности.

#### **ПЕРВАЯ СТАДИЯ:**

- Начинается приглушением эмоций, сглаживанием остроты чувств, свежести переживаний; специалист неожиданно замечает: вроде бы все пока нормально, но ... как-то скучно и пусто на душе;

- Исчезают положительные эмоции, появляется некоторая отстраненность в отношениях с членами семьи;

- Возникает состояние тревожности, неудовлетворенности; все чаще хочется сказать: «Не лезьте ко мне, оставьте в покое!»

#### СЛАЙД № 4

##### ВТОРАЯ СТАДИЯ:

- Возникают недоразумения с детьми, профессионал в кругу своих коллег начинает с пренебрежением говорить о некоторых из них;
- Неприязнь начинает постепенно проявляться в присутствии детей - вначале это с трудом сдерживаемая антипатия, а затем, вспышки раздражения. Подобное поведение профессионала – это неосознаваемое им самим проявление чувства самосохранения при общении, превышающий для организма уровень.

#### СЛАЙД № 5

##### ТРЕТЬЯ СТАДИЯ:

- Притупляется представление о ценностях жизни, эмоциональное отношение к миру «уплощается», человек становится опасно равнодушным ко всему, даже к собственной жизни;
- Такой человек по привычке может еще сохранять внешнюю респектабельность, но его глаза теряют блеск интереса к чему бы то ни было, и почти физически ощутимый холод безразличия поселяется в его душе.

Три аспекта профессионального выгорания

Первый – снижение самооценки.

(как следствие, такие «сгоревшие» работники чувствуют беспомощность и апатию, со временем это может перейти в агрессию и отчаяние).

Второй – одиночество (люди, страдающие от эмоционального сгорания, не в состоянии установить нормальный контакт с детьми, преобладают объект-объектные отношения).

Третий – эмоциональное истощение, соматизация.

(Усталость, апатия и депрессия, сопровождающие эмоциональное сгорание, приводят к серьезным физическим недомоганиям – гастриту, мигрени, повышенному артериальному давлению, синдрому хронической усталости и т.д.)

#### СЛАЙД № 6

##### **Психофизические симптомы:**

- Чувство постоянной усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна (симптом хронической усталости);
- ощущение эмоционального и физического истощения;
- частые беспричинные головные боли; постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;
- резкая потеря или резкое увеличение веса;
- полная или частичная бессонница;
- постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение всего дня;
- одышка или нарушения дыхания при физической или эмоциональной нагрузке;

#### СЛАЙД № 7

### **Социально-психологические симптомы:**

- безразличие, скука, пассивность и депрессия;
- повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;
- частые нервные срывы;
- постоянное переживание негативных эмоций, для которых во внешней ситуации причин нет (чувство вины, обиды, стыда, подозрительность, скованность);
- общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы.

#### СЛАЙД № 8

#### **Поведенческие симптомы:**

- ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее - все труднее и труднее;
- педагог постоянно, без необходимости, берет работу домой, но дома ее не делает;
- руководитель затрудняется в принятии решений;
- чувство бесполезности, безразличие к результатам;
- злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет.

#### СЛАЙД № 9

**Педагог, из года в год, работающий в сложных условиях, с высокой долей вероятности подвергается опасности, называемой «синдром эмоционального выгорания», приводящей к профессиональной деформации личности.**

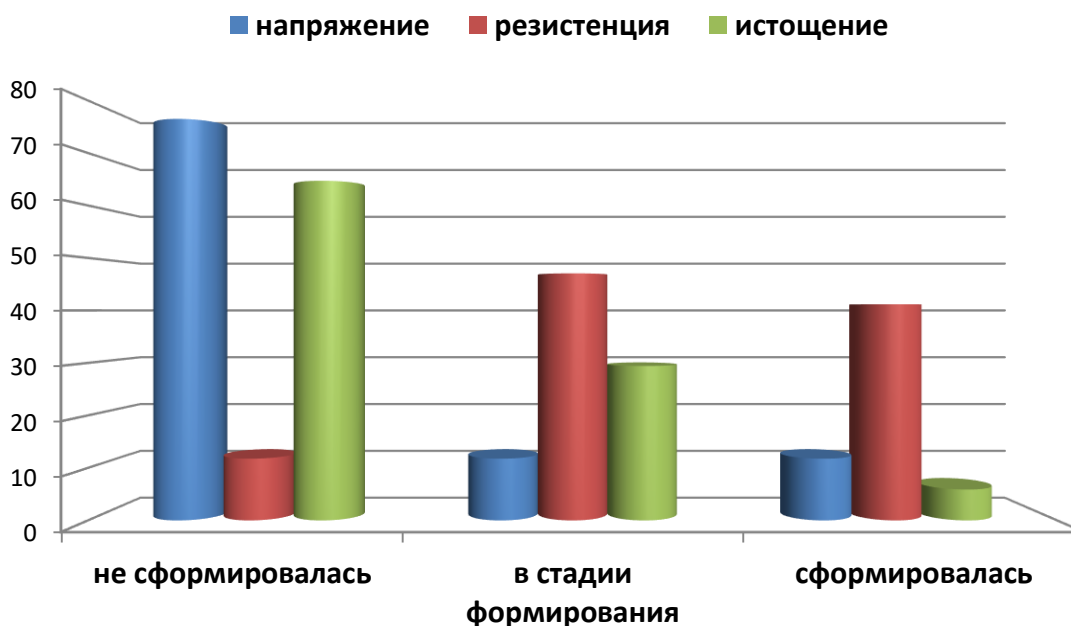
#### СЛАЙД № 10

#### **Список симптомов профессионального выгорания:**

- Усталость, утомление, истощение;
- Психосоматические недомогания
- Бессонница
- Негативное отношение к детям, сотрудникам
- Скудность репертуара рабочих действий
- Злоупотребление химическими агентами: табаком, кофе, - алкоголем, наркотиками
- Отсутствие аппетита или, наоборот, переедание;
- Негативная «Я-концепция»
- Агрессивные чувства (раздражительность, напряженность, тревожность, беспокойство, перевозбуждение, гнев и др.)

#### СЛАЙД № 11

**Диагностика уровня эмоционального выгорания (Опросник В.В. Бойко)**  
В исследовании приняло участие 17 педагогов дошкольного учреждения.



Из всего выше перечисленного можно сделать вывод, что у чуть меньше половины опрошенных педагогов сформировалась «фаза резистенция» (доминирует в синдроме профессионального выгорания), то есть ослабла сопротивляемость, устойчивость психики к внешним раздражителям. У половины испытуемых фаза находится на стадии формирования, у двух данная фаза не сформировалась.

«Фаза напряжения» у основной части опрошенных не сформировалась, у двух находится в стадии формирования и столько же – сформировалась.

«Фаза истощения» у чуть больше половины – не сформировалась, а у одного – сформировалась.

**Итог: синдром профессионального выгорания** полностью не сформирован не у одного из педагогов, прошедших тестирование, однако о методах и психологических подходах профилактики профессионального выгорания необходимо знать каждому, тем более, что есть предпосылки к развитию этого синдрома.

Все участники семинара приглашаются на тренинг.

#### СЛАЙД № 12

Поскольку педагог является одной из центральных фигур, в стрессовой ситуации ему необходимо оказать должную поддержку и своевременную помощь, а, следовательно, способствовать нормальному течению образовательного процесса. Существует банк приемов, которые призваны снять непонимание, трудности и конфликты в педагогическом коллективе. Например, само регуляция.

**Само регуляция** – это управление своим психоэмоциональным состоянием, которое достигается путем воздействия человека на самого себя с помощью слов, мысленных образов, управления мышечным тонусом и дыханием.

#### СЛАЙД № 13

### **Способы само регуляции:**

- ♣ смех, улыбка, юмор;
  - ♣ размышления о хорошем, приятном;
  - ♣ различные движения типа потягивания, расслабления мышц;
  - ♣ рассматривание цветов в помещении, пейзажа за окном, фотографий, других приятных или дорогих вещей;
  - ♣ вдыхание свежего воздуха;
  - ♣ чтение стихов;
  - ♣ высказывание похвалы, комплементов кому-либо просто так
- СЛАЙД № 14-20 РЕКОМЕНДАЦИИ!! после тренинга вкл.!!!*

## Семинар-практикум:

### «Арт - терапия как средство сохранения здоровья педагогов».

Общеизвестно, что профессия педагога - одна из наиболее энергоемких. Для ее реализации требуются огромные интеллектуальные, эмоциональные и психические затраты.

Достаточно быстро происходит эмоциональное истощение педагогов, известное как «синдром эмоционального выгорания». Став «пустым», утратив жизненную силу, каких результатов может достичь педагог?

Различного рода перегрузки усугубляются многочисленными страхами: страх быть покинутым, не найти поддержки, страх долга, оказаться непрофессионалом, страх перед контролем и многое другое.

Синдром хронической усталости в основе многих психосоматических заболеваний, происхождение которых напрямую связано с состоянием души человека. В результате повышаются тревожность и агрессивность, процветает само цензура, ограничивающая свободное творческое самовыражение личности педагога. Под действием этого личность вскоре приобретает ряд таких деформаций, как негибкость мышления, излишняя прямолинейность, поучающая манера говорить, чрезмерность пояснений, мыслительные и речевые стереотипы, авторитарность и т.д.

Надо признать, что если в системе образования и воспитания появляются какие-то инновации, то они направлены в основном на ребенка. Слово педагога не существует! У него только растет объем отчетной документации и контроль со стороны тех, кто давно находится вне реальных условий работы с детьми. Педагог остается наедине со своими проблемами.

Педагоги самостоятельно могут применять методику самовосстановления тела, души и духа, а также меры, предупреждающие возникновение «синдрома эмоционального выгорания».

Замечательным инструментом является так называемая арт-терапия, т.е. лечение искусством.

Искусство - та непреходящая ценность человеческой культуры, которая существует со времен древнего человека и сопровождает нас от рождения до самой смерти. Музыка, пение, танец, театр, поэзия, изобразительное искусство, прикладное творчество - все это у каждого из нас еще ассоциируется с детством - тем временем, когда все были счастливы, с беззаботностью и легкостью существования в мире.

Арт-терапия создает условия для самопознания, саморазвития, самоутверждения, творческого самовыражения педагога. Кроме того, ее можно использовать для коррекции черт личности человека.

Арт-терапия позволяет человеку освободиться от зажимов, расслабиться, снять запреты, быть свободным. В таком состоянии возврата к самому себе и черпаются силы для дальнейшего творческого подъема.

## Терапевтический сеанс: «Цвет твоей судьбы».

Ведущий: Сегодня мы будем общаться с использованием терапии, что означает излечение искусством. Нам предстоит работать в мастерской, которая называется «Цвет твой судьбы». Перед тем как мы приступим, я прошу вас описать свое состояние на данный момент, а также - ожидания, исходя из названия мастерской.

Письменная рефлексия - 3 мин.

Вначале давайте возьмемся за руки и с поклоном произнесем: «Здравствуйте!», желая друг другу в первую очередь здоровья. Древние утверждают, что во время поклона часть энергии как бы стекает с головы человека, т.е., кланяясь, мы по доброй воле обмениваемся энергией. Мы все связаны и тем воздухом, которым дышим, и общей энергетикой, и интересами. Сегодня нас здесь объединила мастерская.

Итак, здравствуйте!

Всем известно, какое огромное значение в жизни человека имеет цвет. Он настраивает, подсказывает, направляет, ориентирует, даже лечит. Сегодня мы будем работать с цветом. Попробуем заглянуть в самих себя и увидеть все богатство разноцветного и необъятного мира своего собственного «Я». Но вначале пусть это «Я» прозвучит так, чтобы его заметили, обратили на него внимание и приблизились к нему. Мы с вами познакомимся.

Я предлагаю каждому приоткрыть завесу тайны и дать нам возможность хоть немного вас узнать. Итак, закончите предложение, которое начинается словами: «Вы еще не знаете, что я... очень люблю рисовать!» А теперь назовите цвет, который вы ассоциируете со своей личностью, и поясните почему.

Чаще всего самих себя мы видим в зеркале, особенно когда примериваем обновку и смотрим, подходит ли нам тот или иной цвет. И так, хочется, чтобы отражение всегда было прекрасным! Но известно, что наш мир - большое зеркало, и оно показывает нам нас же.

Сейчас мы попробуем почувствовать, в какой роли существовать проще. Разделитесь на пары и поочередно в паре вы будете то зеркалом, отражающим движения другого человека, то человеком перед зеркалом. Запоминайте, пожалуйста, свои ощущения.

Итак, поделитесь впечатлениями, ощущениями и мыслями от упражнений. Что было проще выполнять, в какой роли испытывали вы затруднения?

Теперь настроение, которое у вас сейчас, перенесите на листок бумаги с помощью красок - с помощью цвета. Не старайтесь изображать сюжет, а просто опустите свою руку и берите те краски, к которым она потянется. Вольно кладите их на лист - ограничений нет, все произвольно. После того как рисунок завершен, ходите с ним и поищите себе партнера по рисунку. Когда пара определится, опираясь на свой рисунок, выберите какой-либо цвет и составьте устную рекламу своему цветку.

А теперь внимание: презентация цвета! Следите за своими ощущениями.



В постоянной спешке мы часто утрачиваем способность радоваться миру, а ведь он многоцветен. Чтобы эту радость себе вернуть, мы сейчас по моей команде попробуем включить осознанность по отношению к тому или иному цвету. Например, я говорю: «Синий!», и все в этой комнате подходят и дотрагиваются до этого цвета.

Цвет нас лечит - это, бесспорно. Наиболее продвинутые руководители уже создают в своих фирмах комнаты цветотерапия для снятия стрессов. Мы сейчас сделаем очень простое, но важное упражнение, с помощью которого человек способен помочь самому себе снять боль, поднять настроение.

Сядьте, пожалуйста, поудобней, расслабьтесь, закройте глаза, минуту последите за своим дыханием. А теперь отметьте место в теле, которое у вас болит или проблемную зону и представьте, что на вдохе в это место вы вдыхаете белый или золотой цвет, а выдыхаете всякую грязь. И так дышим пару минут. Открывайте глаза. Пожалуйста поделитесь впечатлениями. Удалось ли вам увидеть цвет? Что вы почувствовали?

А теперь пришла пора поделиться своими впечатлениями от всего, что происходило сегодня в мастерской. В завершении работы прошу вас записать свои мысли впечатления на отдельном листке, но вначале на отдельном заготовленном для вас листке, но вначале давайте закончим нашу практическую часть: встанем в круг и с поклоном скажем друг другу и всем «Спасибо!» за работу и прекрасное общение, которое нас сегодня объединило и сблизило.

## МИНИ - ТРЕНИНГ «ПРОФИЛАКТИКА СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ»

**Цель:** создать условия для профилактики синдрома эмоционального выгорания и поддержки психического здоровья педагогов.

### **Задачи:**

- 1) Актуализировать процесс самоанализа сотрудников.
- 2) Познакомить с приемами само регуляции.
- 3) Научить психотехническим приемам само регуляции эмоционального состояния.
- 4) Оптимизировать самооценку педагогов.
- 5) Снять эмоциональное напряжение.
- 6) Сформировать позитивное мышление педагогов (само восприятие и восприятие окружающей действительности).

### **Материалы и оборудование:**

1. интерактивная доска, проектор или компьютер (ноутбук) для демонстрации слайдовой презентации (теоретическая часть семинара); слайдовая презентация;
2. карточки с незаконченными фразами для проведения упражнения «Откровенно говоря»;
3. калоши желательно цветные и большого размера, и карточки с ситуациями; рефлексивный кубик к упражнению «Калоши счастья»
4. заранее нарисованное дерево на ватмане, магнитная доска, листочки двух цветов к упражнению 6 «Плюс - минус»;
5. брошюры «Профилактика эмоционального выгорания»;
6. Памятки – буклеты.

**Условия для реализации:** специально оборудованный кабинет психолога с приглушенным освещением, мягкими стульями (как показывает практика в обычной группе педагоги чувствуют себя неудобно, привычная обстановка не дает возможности хорошо расслабиться), хорошей звукоизоляцией.

**Время проведения:** приблизительно 1,5 часа. Общее время зависит от количества участников.

**Участники:** педагоги, руководители, молодые специалисты.

### **Выбор методик и техник.**

Основополагающими методами являются позитив - технологии, направленные на развитие позитивного мышления педагогов. В основе позитив-технологий лежит метод НЛП - нейролингвистическое программирование или «искусство и наука совершенствования личности».

### **Упражнение «Сквозь кольцо»**

**Задача:** Создание положительного эмоционального настроения, умения координировать совместные действия, проявлять сплоченность, уверенность.

### **Описание упражнения:**

Участникам встать в шеренгу, взяться за руки; крайнему дается гимнастический обруч. Задача участников – не размыкая рук, «просочиться» через это кольцо так, чтобы оно в конечном счете оказалось на другом конце шеренги. Можно передавать кольцо, а можно, наоборот, двигаться самим, пролезая сквозь него.

**Обсуждение:**

Что помогало выполнить упражнение, а что, наоборот, препятствовало? Было ли задание выполнено в соответствии с выдвинутым кем-то планом или каждый действовал по собственной инициативе? Как можно было бы усовершенствовать способ передачи обруча? (поднять руки вверх...)

**Упражнение «Таможня».**

Задача: тренировка уверенного поведения в ситуациях, когда нужно убедить других людей в своей искренности. Для «таможенников» - тренировка наблюдательности, проницательности.

**Описание упражнения:**

3-4 добровольца берут на себя роли «таможенников». Их задача – выявить среди остальных участников путем расспросов и наблюдения тех, кто транспортирует «запрещенные предметы». Последние (спичечные коробки) даются некоторым участникам тайком, чтобы «таможенники» не видели, кому они достались. После этого каждый участник поочередно подходит к «таможне», там ему могут задать любые вопросы для выяснения того, имеется ли у него «запрещенный груз» (обыск не производится, «контрабандисты» выявляются только путем расспросов). Когда все участники пройдут, «таможенники» совещаются и выносят свой вердикт – кто с их точки зрения, «контрабандист». После этого участники, у которых на самом деле был запрещенный груз, демонстрируют его, что позволяет оценить точность предположений «таможенников».

**Обсуждение:**

- На основании чего «таможенники» делали свои предположения?
- Если произошли ошибки, чем они вызваны?
- В чем различия между удачливыми и неудачливыми «контрабандистами»? (уверенность, спокойствие, выдержка)
- Если кто-то оказался «невинной жертвой», то какими особенностями поведения это было спровоцировано, насколько для этого человека характерна позиция «невинной жертвы» в других жизненных ситуациях и как ее можно избежать?

А теперь хочу вам предложить **Релаксацию «Погружение в детство»**

Сядьте поудобнее, ноги поставьте на пол так, чтобы они хорошо чувствовали опору, спиной обопритесь на спинку стула. Закройте глаза, прислушайтесь к своему дыханию, оно ровное и спокойное. Ваши руки лежат совершенно спокойно. Ваши ступни расслаблены. Ваши руки и ноги становятся совершенно спокойными. Напряжение уменьшается. Все ваше тело отдыхает... Вы можете, услышать посторонние звуки, но они не должны тревожить вас. Поток времени уносит вас в детство, в то время, когда вы

были маленькими. Представьте теплый весенний день, вам 5, 6 или 7 лет, представьте себя в том возрасте, в котором вы лучше себя помните. Вы идете по улице, посмотрите, что на вас надето, какая обувь, какая одежда. Вам весело, вы идете по улице, и рядом с вами близкий человек, посмотрите, кто это, вы берете его за руку и чувствуете его теплую надежную руку. Затем вы отпускаете его и убегаете весело вперед, но недалеко, ждете своего близкого человека и снова берете его за руку, а в ладошке у него конфета – ваша любимая, вы ее разворачиваете и делите пополам. Вместе, держась за руки, вы идете дальше и вместе смеетесь... а сейчас пришло время вернуться обратно в эту комнату, и когда вы будете готовы, вы откроете глаза.

Все вы сейчас испытали разные чувства: радости, приятного волнения, легкой грусти и ...

Чтобы завершить релаксацию, поднимите, пожалуйста руки, вдохните полной грудью, а теперь слегка наклонитесь влево и левой рукой достаньте под сиденьем стула сюрприз.

(Заранее под сиденье стула скотчем прикрепляется конфетка).

#### **Упражнение «Откровенно говоря» (5- 7 мин).**

**Цель:** Вербализация и осознание проблемы педагогов. Материалы: карточки с незаконченными фразами.

**Инструкция:** «Вам нужно вытянуть любую каточку с незаконченным предложением и попытаться закончить фразу, откровенно и честно».

**Ожидаемый результат:** упражнение помогает осознать проблемы педагога, вербализовать их, сплотить группу педагогов, понять, что проблемы у всех педагогов похожи.

#### **Упражнение «Молодец!» (5-7 мин).**

**Цель:** Оптимизация самооценки педагогов, снятие эмоционального напряжения.

**Инструкция:** педагоги делятся на два круга – внутренний и внешний. Педагоги встают друг на против друга. Участники, стоящие во внутреннем кругу должны говорить о своих достижениях, а участники внешнего круга хвалить своего партнера, произнося следующую фразу: «А это ты молодец – раз! А это ты молодец – 2! И т.д.», при этом загибая пальцы. Участники внешнего круга по команде (хлопку) передвигаются в одну сторону, меняясь местами с соседом. Затем внутренний и внешний круг меняются местами, и игра повторяется до тех пор, пока каждый участник не побудет на месте хвалящего и хвастуна.

**Ожидаемый результат:** эмоциональная разрядка педагогов (как правило это упражнение проходит очень весело), повышение самооценки педагогов.

#### **Упражнение «Калоши счастья» (10 минут).**

**Цель:** Развитие позитивного мышления педагогов.

**Задачи:**

- Развитие навыков самопознания.
- Формирование навыков позитивного восприятия мира.

- Развитие позитивной – концепции.
- Развитие навыков эмоциональной само регуляции.

**Материалы и оборудование:** Калоши счастья (игровой элемент, обычные резиновые колоши, желательна большого размера, с веселым дизайном), карточки с ситуациями, рефлексивный кубик.

**Инструкция:** «Я хочу предложить вам поиграть в игру, которая называется «Калоши счастья». У Ганса Христиане Андерсена есть сказка с таким названием. Согласно этой сказке камеристке, фее счастья подарили на день рождения калоши счастья, которые она решила отдать людям, чтобы они помогли им стать счастливее. Человек, который надевал эти калоши, становился самым счастливым человеком. Калоши исполняли все его желания, он мог перенестись в любое время или эпоху. Итак, я предлагаю Вам обуть эти калоши и стать счастливым человеком. Я также буду зачитывать вам различные ситуации, а ваша задача состоит в том, чтобы, надев эти калоши найти в ситуации, предложенной Вам позитивные стороны. Другими словами, посмотреть на ситуацию глазами счастливого человека-оптимиста».

*Ожидаемый результат:* Участники игры надев «калоши счастья», отвечают на предложенную ситуацию в позитивном ключе. Тому, кто затрудняется дать позитивный ответ, остальные участники игры помогают, предлагая свои варианты. Участники получают эмоциональную разрядку и позитивный настрой.

#### **Упражнение «Я — профессионал»**

***Цель:*** осознание собственных профессиональных качеств; снятие психоэмоционального напряжения; сплочение группы.

***Время:*** 7-10 минут.

Участникам предлагается подобрать по профессиональному качеству на первую букву своего имени.

А есть ли желающие похвастаться своим профессионализмом?

#### **Тренинговое упражнение «... зато ты»**

***Цель упражнения:*** создание положительной атмосферы в группе, а также оно может служить прекрасным завершением тренинга.

▲ ***Оборудование:*** листы бумаги А4 по числу участников, столько же ручек, можно разноцветных.

***Ход упражнения:***

Каждый из участников подписывает свой лист и пишет на нем один какой-то свой недостаток, затем передает свой лист другим участникам. Они пишут на его листе «... зато ты...» и далее какое-то положительное качество этого человека: все, что угодно (у тебя очень красивые глаза, ты лучше всех рассказываешь анекдоты).

В конце выполнения задания каждому участнику возвращается его лист.

#### **Упражнение - медитация «Сад моей души» (15 минут).**

1 часть упражнения – медитативная и релаксационная визуализация текста.

**Цель:** снятие напряжение, восстановление гармоничного состояния. Материалы и оборудование: магнитофон или музыкальный центр с записями спокойной, релаксационной музыки, удобные мягкие стулья или кресла, текст медитационной визуализации.

**Инструкция:** «Сейчас я вам зачитаю текст – медитацию. Старайтесь представить все то, что я вам скажу».

После визуализации педагогам предлагается описать впечатления, чувства, ощущения и образы. Каждый делится впечатлениями. Описывает свое состояние и то, что он увидел.

*Ожидаемый результат:* расслабление всех групп мышц, снятие психоэмоционального напряжения.

2 часть упражнения – арт-терапия. Участникам раздаются бумага, карандаши, фломастеры и предлагается сделать рисунок того что они представили – цветок, или сад.

**Подводя итоги, хочу дать вам несколько рекомендаций.**

Вот список простых советов, которые помогут вам предотвратить появление профессионального выгорания.

**Во-первых,** нужно **общаться вне работы;** поискать хобби или интересы, которые могут вас объединить с людьми из других профессиональных сфер.

**Во-вторых,** заниматься **спортом.**

**В-третьих,** использовать свой законный отпуск по назначению.

**В-четвертых,** планировать время и **не брать работу на дом.**

**В-пятых,** попробовать относиться к работе не так серьезно, как раньше. Это всего лишь деятельность, которая не должна замещать настоящую жизнь.

**И не забывайте, что некоторые эмоции нужно выплескивать: покричать в лесу, побоксировать грушу, поссориться в очереди и так далее. Главное, чтобы не возникало чувства вины или недовольства собой.**

Кроме этого, в целях направленной профилактики профессионального выгорания следует стараться рассчитывать и обдуманно распределять свои нагрузки; учиться переключаться с одного вида деятельности на другой; проще относиться к конфликтам на работе; не пытаться быть лучшим всегда и во всем.

**Помните: Работа- всего лишь часть жизни.**

### **Список литературы:**

1. Психологический тренинг «Формирование и развитие стрессовой устойчивости педагогов к воздействию внешней среды». Шарыпова Елена Владимировна. Томск, 2005.
2. Практико-ориентированный обучающий семинар-тренинг «профилактика профессиональной усталости педагога». Томск, 2005.
3. Интернет-ресурс: <http://psylab.info>.