МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Алтайская государственная академия образования имени В.М. Шукшина»

(ФГБОУ ВПО «АГАО»)

**Использование руководителем социометрических методик в диагностике социально-психологического климата коллектива**

Выпускная квалификационная работа

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Выполнила:**  Слушатель переподготовки по дополнительной образовательной программе «Менеджер образования»  **Калачёва Марина Владимировна** |
|  | **Научный руководитель:**  Канд. психол. наук, доцент  **Трубникова Наталья Ивановна** |
| **Допустить к защите**  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  Руководитель отдела повышения квалификации и переподготовки  канд. пед. наук, доцент  Шевченко Н.Б.  «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2015 г. | **Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2015 г.  **Председатель ГАК:**  канд. пед. наук **Андреева Елена Викторовна** |

**Бийск** **2015**

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
| 1. Личность и коллектив. | 4 |
| 1. Межличностные отношения в группах и коллективах | 7 |
| * 1. Понятие группы и коллектива | 7 |
| * 1. Общение, отношения и взаимоотношения в коллективе, группе | 9 |
| * 1. Деловые и личностные взаимоотношения | 10 |
| * 1. Методы измерения межличностных отношений в группе «Социометрия» | 11 |
| * + 1. Процедура социометрического опроса | 13 |
| * + 1. Обработка социометрической информации | 18 |
| 1. Руководитель и стиль руководства | 20 |
| 1. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом, группой | 24 |
| 1. Проведение социометрической процедуры в коллективе МКОУ ВСОШ Ельцовского района Алтайского края | 24 |
| Выводы, рекомендации | 29 |
| Список литературы | 31 |
| Приложения | 33 |

**Введение**

Тема данной работы называется «Использование руководителем социометрических методик в диагностике социально-психологического климата коллектива». Почему я взяла эту тему для изучения? Потому, что считаю ее актуальной темой в управлении и менеджменте. Руководитель любого ранга, будь то директор школы или заместитель директора по учебной, воспитательной работе, повседневно осуществляет деятельность по управлению сотрудниками. Управленческий труд – это особая категория общественного труда, и основной его задачей является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности всего коллектива и каждого отдельного участника трудового процесса.

В обязанности и задачи руководителя входит очень много функций. Я не стану сейчас перечислять их, так как хочу обратить внимание на одну и, на мой взгляд, очень важную. Взаимоотношения подчиненных и руководителя, психологический климат, результаты работы коллектива зависят от знания руководителем структуры межличностных отношений, умения найти индивидуальный подход к каждому члену коллектива, от умения выделять реальные группировки в коллективе и объединять симпатизирующих друг другу людей.

Человек в течение жизни непосредственно общается с другими людьми. И на разных этапах нашей жизни эти общения происходят в группах и коллективах.

Общение – это связь между людьми, в ходе которой возникает психологический контакт, содержанием которого является коллективное решение задачи и совместная деятельность. Основной целью педагогического коллектива школы является формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание благоприятных условий для развития личности каждого ребенка.

В коллективе учителей школы очень важно, чтобы взаимоотношения между учителями были отрегулированы. Ведь главным в работе педагога является принцип «не навреди». Вся работа напрямую зависит от того, какие взаимоотношения складываются в коллективе. А их регулятором является руководитель.

Просмотрев различные методики изучения психологического климата коллектива, я решила остановиться на «Социометрии», так как она показалась мне интересной, и убедиться на практике, что с ее помощью можно изучать типологию социального поведения людей в коллективе, межличностные отношения с целью их совершенствования.

Социометрическая методика была применена мной в коллективе МКОУ Верх-Ненинская средняя общеобразовательная школа Ельцовского района, руководство которого я осуществляю менее года назад. И от этого моя работа стала еще более актуальна и интересна.

**1. Личность и коллектив**

Почему же так важно для руководителя уметь разбираться в структуре межличностных взаимоотношений в коллективе?

Все члены коллектива школы, как и в любом другом, связаны друг с другом, и вместе они выражают направленность данной общности людей. Каждый член коллектива является личностью. И в ходе взаимодействия и общения с людьми эта личность не только приобретает индивидуальный опыт, на основе которого формируются индивидуальные черты, но и приобретает общественный опыт, который становится важнейшей составной частью ее духовного богатства.

Взаимоотношения в коллективе школы многообразны.

Выделю два основных аспекта: влияние коллектива на личность и влияние личности на коллектив.

*Влияние коллектива на личность***.**

Нельзя отрицать, что весь коллектив школы оказывает определенное воздействие на каждого его члена в отдельности, равно как и каждый сотрудник не может не оказывать влияния на коллектив. По отношению к личности коллектив выполняет три функции: во-первых приобщает ее к моральным, эстетическим ценностям, которые уже оформились в коллективе. Таким образом, в коллективе оформляется морально-эстетический облик личности. Во-вторых, влияние коллектива на личность сказывается в воспитательной и корректирующей функциях. На первый взгляд кажется, будто сам человек, и только он «кузнец» собственного характера и только от него самого зависит, каким он будет. Безусловно, человек должен формировать себя, но при всем при этом коллектив – могучая сила. В своем арсенале он содержит такие средства воспитания, которых нет у отдельной личности: коллективное мнение, убеждение, разъяснения, критика, соревнование – вот далеко не полный перечень средств, находящихся в распоряжении коллектива.

*Влияние личности на коллектив*.

Мера влияния каждого сотрудника на коллектив выражается в категориях авторитета, руководства, лидерства.

Авторитет – общественное признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств человека объективным требованиям деятельности.

Обширные знания, богатый жизненный опыт, выработанные умения и навыки – все это выделяет человека среди других. И в данном коллективе есть такая личность. К ее мнению прислушиваются, обращаются за советом, за помощью. Чем больше людей признают ценность этого члена коллектива, его личные качества, тем выше и глубже будет авторитет, тем шире его признание. Однако бывают и дутые, фальшивые авторитеты, когда человеку приписывают больше заслуг, нежели он на самом деле их имеет. Ложный авторитет, как правило, создается и поддерживается хитрым человеком, умеющим пользоваться знаниями и способностями других людей. Но рано или поздно это раскрывается, и ложный авторитет рушится.

Авторитетная личность в данном коллективе не является руководителем. Это рядовой член коллектива, но и в своей рядовой роли оказывает влияние на жизнь, сплоченность данной группы.

Руководство. Директор школы является непосредственным руководителем. Он обеспечивает согласованность действий всего коллектива и выполняет ряд функций:

* способствует внедрению целей и задач всего учреждения в сознание каждого члена коллектива;
* распределяет задания и согласовывает деятельность членов коллектива;
* стимулирует, мотивирует членов коллектива;
* контролирует ход и исход общего дела;
* осуществляет воспитательную функцию;
* устанавливает и поддерживает связь с руководителями более высокого ранга.

От типа руководства и умения управлять коллективной деятельностью зависят внутри коллективные отношения.

Лидерство. Наряду с понятием «руководство», «руководитель» в социальной психологии широко пользуются понятиями «лидерство», «лидер», и в каждом из этих понятий есть нечто своеобразное. Во-первых, лидерство имеет место в неофициальной группе, при соответствующих взаимоотношениях.

Руководство характерно для официальных групп. Во-вторых, лидерство проявляется в малых группах, а коллектив школы таковым является, руководство – в больших общностях. Лидер замкнут в малой группе, руководитель выходит за пределы коллектива. В-третьих, лидер выдвинут стихийно, руководитель учрежден системой организации. В связи с этим руководство более стабильно, чем лидерство, которое зависит от изменения группового отношения, настроения. В-четвертых, авторитет лидера основан на личном его влиянии, авторитет руководителя – не только на личном влиянии, но и на санкциях, предоставленных ему предписаниями. В-пятых, ответственность руководителя многоступенчата, более опосредована, чем лидера.

Итак, рассмотрев вопрос личность и коллектив, их взаимное влияние друг на друга, мы видим, что коллектив – огромная сила и межличностные отношения, сложившиеся в нем, могут как положительно, так и отрицательно влиять и на результаты деятельности и на психическое самочувствие его членов. Вот почему изучать межличностные отношения и уметь на практике применять методы исследования структуры взаимоотношений в группах и коллективах должен, по моему мнению, каждый руководитель любого ранга в сфере образования. И далее в своей работе я буду рассматривать типы взаимоотношений, стили руководства и социометрическое исследование структуры взаимоотношений в группе.

**2. Межличностные отношения в группах и коллективах**

Человек в течение жизни непосредственно общается с другими людьми, реализуя свою социальную сущность. Социальное взаимодействие происходит в социальной среде — в семье, в группе, в общине, в стране, в цивилизации, так называемые общности, — которая выработала технику, символы, категории, правила и ценности, подходящие для взаимодействия людей. Чтобы понять суть происходящего при социальных взаимодействиях, необходимо рассматривать их в более общем социальном контексте.[3] Эти общности неоднородны. Они могут быть классифицированы по нескольким основаниям: близости и глубине складывающихся отношений, принципу образования, отношения личности к нормам группы и т.д.

**2.1. Понятие группы и коллектива**

Под группой понимается совокупность элементов, имеющих нечто общее. Это относительно устойчивое и немногочисленное по составу, связанное общими целями объединения людей, в котором осуществляется непосредственный контакт между его членами.

Выделяют несколько разновидностей групп:

* условные и реальные;
* постоянные и временные;
* большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т.д.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями, целями.

Малая группа как объект исследования занимает особое место в системе социальных наук. Процесс непосредственного социального взаимодействия, происходящий в малой группе и создающий социальную “микросреду” человека, является чрезвычайно сильным фактором формирования и воспитания личности, социально-психологического стимулирования и регулирования ее деятельности. Малая группа — важный элемент социальной системы в целом, она фокусирует в себе те общественные отношения, в которые она вплетена, воплощает их во внутригрупповые отношения. Знание механизмов этих отношений представляет собой необходимый элемент социального управления, построенного на научной основе. В то же время именно в малой группе действие этих механизмов столь наглядно и разнообразно, что позволяет успешно применять и анализировать самые различные подходы к объяснению социальной реальности — социологический, социально-психологический и психологический, динамический и статистический и так далее. [1]

Малая группа определяется как группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. Нижний количественный предел начинается с диады. Верхний предел не установлен [9].

Коллектив учителей школы является малой группой – это достаточно устойчивое объединение людей, связанных взаимными контактами. Коллектив сотрудников соответствует по численности малой группе (10 человек). Группа объединена общей социальной деятельностью. И в процессе этой деятельности происходит общение, в ходе которого возникают эмоциональные отношения, происходит развитие групповых процессов.

Коллектив – это группа людей, объединенных едиными целями, подчиненными целям общества, устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления. Основываясь на этом определении, можно сказать, что сотрудники педагогического коллектива школы являются коллективом, который объединяет людей вокруг общей задачи, и вся деятельность которого явно полезна для общества.

**2.2. Отношения и взаимоотношения в коллективе, группе**

В группах и коллективах существуют отношения и взаимоотношения людей.

Отношение – это позиция личности ко всему, что ее окружает, и к себе самой. У каждого члена данного коллектива свой взгляд на одни и те же вещи, события социальной жизни, свое отношение к одним и тем же людям. Что-то им нравится, а что-то нет, одни события и факты их волнуют, а другие оставляют равнодушными. Чувства, интересы, внимания – вот те психические процессы, которые выражают отношение человека, его позицию. Но т.к. сотрудники педагогического коллектива школы являются группой, им приходится взаимодействовать друг с другом в процессе трудовой деятельности.

Взаимоотношения – это взаимная позиция одной личности к другой, позиция личности по отношению к обществу. И если в отношении не обязательно поступление к человеку обратного сигнала, то при взаимоотношении постоянно осуществляется «обратная связь». Педагоги данного коллектива не всегда имеют одну и ту же модальность. У одного учителя могут быть добрые хорошие отношения к другому, а у последнего к первому – противоположные.

**2.3. Деловые и личные взаимоотношения**

Принято различать деловые и личные взаимоотношения. Деловые создаются в ходе выполнения служебных обязанностей, регламентированных инструкцией, уставом, постановлениями. При формировании группы определяются функции ее членов. При устройстве на работу в образовательную организацию каждый учитель прошел через процедуру ознакомления с документами, где определены обязанности, которые он должен выполнять. Но кроме выполнения функциональных обязанностей ему приходится устанавливать вытекающие из этих обязанностей деловые контакты. Психологическими исследованиями установлено несколько видов деловых контактов.

* Деловые отношения равенства. В этом случае, два или несколько членов группы, коллектива имеют одинаковые права и обязанности, выполняют одинаковые функции. Например, учителя одной школы.
* Деловые отношения подчинения. Директор школы, завуч, занимают положение, обязывающее их осуществлять контроль, намечать цели и ставить задачи. Учителя в свою очередь признают и выполняют предписание документа, а соответственно все задания, приказы директора. Но на практике реальные деловые взаимоотношения всегда богаче положений, закрепленных в инструкциях, уставах, приказах.

Личные взаимоотношения возникают на основе психологических мотивов: симпатий, общности взглядов, интересов, комплементарности (дополнения друг друга), неприязни и др. В личных взаимоотношениях документы не имеют силы. Приказами, распоряжениями личных взаимоотношений установить нельзя. Необходимым условием возникновения данных взаимоотношений является постижение друг друга. Именно в ходе познания устанавливаются взаимоотношения, а по мере их укрепления члены группы узнают друг друга. Взаимоотношения могут прекратиться, как только исчезают психологические мотивы, породившие их. И в данном коллективе есть симпатизирующие друг другу учителя, которые дружат между собой, встречаются вне работы. Но, к сожалению, существует и отчужденность между некоторыми из них.

В процессе общения намечается несколько вариантов соотношения деловых и личных взаимоотношений:

* Совпадение положительной направленности. В группе, не имеющей деловых противоречий между членами, добрые личные контакты способствуют успешному выполнению стоящей задачи. Под влиянием положительных личных взаимоотношений деловые становятся менее официальными. Но различия между ними сохраняются.
* Натянутые деловые отношения и недоброжелательные личные отношения. Это предконфликтная или конфликтная ситуация. Она может возникнуть в отношениях равенства или подчинения. Причины осложнения отношений могут быть различными, но выход из конфликтной ситуации не должен быть за счет нарушения деловой активности членов группы. Нельзя допустить, чтобы из-за такой ситуации в итоге пострадал, в данной случае, обучающийся.
* Нейтральные деловые и такие же личные отношения. Под нейтральными отношениями следует понимать такие отношения, при которых обе стороны (и равенства и подчинения) придерживаются инструкции, не выходя за ее пределы. Это так называемые строго официальные отношения. Личные отношения при этом не проявляются, т.к. для этого нет почвы.

**2.4. Методы измерения межличностных отношений**

Общение и межличностные отношения в группах и коллективах изучаются наблюдением, экспериментом, беседой, анкетным опросом, социометрией. Одним из наиболее эффективных способов исследования эмоционально-непосредственных отношений внутри малой группы является социометрия. Она представляет собой своеобразный способ количественной оценки межличностных отношений в группе [3].

Термин «Социометрия» означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Основоположник социометрии известный американский психиатр и социальный психолог ДЖ. Морено. Он не случайно так назвал этот метод, т.к. совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально психологическую структуру, характеристики которой во многом определяют не только ценностные характеристики группы, но и душевное состояние человека. [5]

Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях из изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкурентных групп.

Вместе с официальной или формальной структурой общения, отражающей рациональную, нормативную и обязательную сторону человеческих взаимоотношений, в любой социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального или неформального порядка, формирующаяся как система межличностных отношений, симпатий и антипатий. Особенности такой структуры зависят от ценностных ориентаций участников, их восприятие и понимания друг друга, взаимооценок и самооценок.

Если конкретизировать, то назначение социометрической процедуры может быть трояким: (а) измерение степени сплоченности — разобщенности в группе; (б) выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии — антипатии, где на крайних полюсах оказывается «лидер» группы и «отвергнутый»; (а) обнаружение внутригрупповых подсистем — сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры” [13]

Социометрические методы позволяют выразить внутригрупповые отношения в виде числовых величин и графиков и таким образом получить ценную информацию о состоянии группы.

**2.4.1. Социометрическая процедура**

Важнейшим условием надежности результатов при проведении социометрического исследования является четкое выполнение его процедуры. Как отмечает Паниотто В.И., существуют специфические особенности процедуры социометрического опроса, связанные, во-первых, с тем, что исследование проводится в малой социальной группе (исследователь должен четко обозначить границы группы, в которой проводится исследование), во-вторых, с тем, что изучаются, как правило, межличностные отношения, затрагивающие жизненные интересы каждого из членов группы [4].

Общая схема действий при социометрическом исследовании заключается в следующем. После выбора объекта измерения (в данном случаи коллектив учителей МКОУ ВСОШ) и постановки задач исследования, формируются основные критерии (вопросы) опроса членов группы.

Проблема анонимности ответов в социометрическом опросе заслуживает особого рассмотрения. Дело в том, что для описания структуры отношений в группе необходимо знать не только то, кого указывают в ответе на каждый социометрический вопрос, но и кто указывает, т. е. обязательным атрибутом социометрической анкеты является фамилия ответившего (или любой другой идентификатор, заменяющий фамилию, чаще всего — номер респондента) [2].

Здесь не может быть полной анонимности иначе социометрия окажется малоэффективной. Требования экспериментатора – раскрыть свои симпатии и антипатии, нередко вызывает внутренние затруднения у опрашиваемых и проявляется у некоторых людей в нежелании участвовать в опросе. И экспериментатор должен быть тактичен и теплив в обращении к респондентам.

Когда вопросы или критерии социометрии выбраны, они заносятся на специальную карточку. Каждый член группы обязан отвечать на них, выбирая тех или иных членов группы, в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатии, или наоборот, антипатии, доверия или недоверия.

Причем социометрическая процедура может проводиться в двух формах. Первый вариант – непараметрическая процедура. В этом случае используемому предполагается отвечать на вопросы социометрической карточки без ограничения числа выборов испытуемого. Однако при увеличении размеров группы этих связей становится так много, что без применения вычислительной техники проанализировать их становится весьма трудно. Другим недостатком непараметрической процедуры является большая вероятность получения случайного выбора. Некоторые испытуемые (респонденты) руководствуясь личным мотивом, нередко пишут в опросниках «выбираю всех». Ясно, что такой ответ может иметь только два объяснения: либо у испытуемого действительно сложилась такая обобщенная и недифференцированная система отношений с окружающими (что маловероятно). Либо испытуемый дает заведомо ложный ответ, прикрываясь формальной лояльностью к окружающим. Поэтому, чтобы снизить вероятность случайного выбора, в данной работе применялась параметрическая процедура с ограничением числа выборов. Испытуемым предложено выбирать строго фиксированное число из всех членов группы. Величина ограничения числа социометрических выборов получила название «социометрического ограничения», введение которого значительно повышает надежность социометрических данных и облегчает статистическую обработку материала. В данном исследовании величина социометрического ограничения равна четырем.

Прежде чем продолжать анализ социометрического метода, необходимо остановиться на системе требований к проведению этого опроса:

1. Социометрический опрос можно проводить в коллективах (малых группах), члены которой имеют опыт совместной работы не менее шести месяцев (время, необходимое для сработанности группы).
2. Размер исследуемой группы не должен превышать 12 – 15 человек. Это ограничение обусловлено сложностью сбора информации. Разработка и применение технических средств в проведении социометрического опроса позволяет значительно расширить количественные рамки.
3. Выбранные критерии, по которым производится опрос, должны однозначно воспринимать и пониматься всеми членами коллектива.
4. Практика показывает, что необходимо обращать внимание на определение возможного числа выбора, т.е. социометрического ограничения.

Процедура социометрического опроса состоит из пяти фаз.

1. Первая фаза – подготовительная:

а) определение проблемы, формирование задач исследования. Цель проведенной работы – выявление социометрических позиций, т.е. относительного авторитета членов группы по признакам симпатий и антипатий. Задача состоит в том, что необходимо научиться проводить социометрические опросы на практике и проводить обработку полученных данных.

б) выбор объекта исследования.

Для исследования был взят педагогический коллектив МКОУ Верх-Ненинской средней общеобразовательной школы (ВСОШ) с численностью работающих 10 человек, что соответствует понятию малой группе.

в) получение сведений о социально-демографических характеристиках членов коллектива.

2. Вторая фаза – фаза социометрической разминки:

а) установление прямого контакта с членами исследуемого коллектива

б) психологическая подготовка членов коллектива к предстоящему исследованию.

в) определение содержания социометрических критериев (критерии занесены в карточку опроса).

3. Третья фаза – собственно опрос.

а) инструктаж респондента;

б) раздача социометрических карточек;

в) заполнение их респондентами;

г) сбор карточек.

4. Четвертая фаза – обработка.

а) обработка информации, построение социоматриц и социограмм;

б) проверка полученных данных на надежность и достоверность.

5. Завершающая фаза.

а) получение выводов;

б) формулировка рекомендаций.

Взаимоотношения между членами коллектива выясняются на основе следующих процедур:

**Выбор** – это выраженное желание индивида сотрудничать с другим индивидом. Положительный выбор – симпатия.

**Отклонение** – это выраженное нежелание какого-либо индивида сотрудничать с другим индивидом. Отрицательный выбор – антипатия.

**Опускание** – это оставление одним индивидом другого без внимания – безразличие.

Практика социометрических исследований показала, что необходимо учитывать несколько правил, которые являются общими при выборе критериев. Эти правила следующие:

1. В содержании социометрического критерия должны отражаться взаимоотношения между членами коллектива.
2. В социометрическом критерии должна воспроизводиться ситуация выбора партнера.
3. Критерий не должен ограничивать возможность выбора.
4. Применяемые критерии должны быть значимы для исследуемого коллектива.
5. Критерий должен описывать конкретную ситуацию.
6. Критерий должен быть вежливо и корректно сформулирован. Он должен быть конкретным и однозначным.

Для выбора социологической и социально-психологической информации методом социометрического опроса чаще всего применяются социометрические карточки.

Социометрическая карточка начинается с обращения к респонденту. Цель обращения – указать задачи исследования, разъяснить способы заполнения карточки, обязательно дать гарантию анонимности.

Основная задача обращения – заинтересовать респондента в исследовании, расположить их к откровенности, что способствует внимательному и правильному заполнению карточки.

Чаще всего обращение располагается в верхнем левом углу социометрической карточки, под грифом организации, проводящей исследование.

Вначале готовится список исследуемого коллектива. Каждому члену группы дается свой порядковый номер – это его шифр.

Затем составляется карточка с учетом размера изучаемой группы. Здесь же дается инструкция к заполнению.

Необходимо указать количество допускаемых выборов, социометрическое ограничение. Все данные респондентов: возраст, пол, образование, социальное положение – лучше получить не в процессе социометрического опроса, а другим путем, если это возможно.

По опыту исследований видно, что надежность ответов повышается, если социометрические карточки оформлены типографским способом, написана простым, ясным языком.

Заключительным этапом социометрического опроса, как и любого другого исследования, является обработка и анализ полученной информации.

**2.4.2. Обработка социометрической информации**

Обработка включает в себя построение социоматриц, социограмм, социометрических индексов. Рассмотрим каждое из этих понятий в отдельности.

Уже отмечалось, что социометрический опрос направлен на изучение внутри коллективных связей путем выявления отношений между членами коллектива, и что отношения между членами коллектива выявляются на основе выбора, отклонения и опускания.

Обработка информации методом социометрического опроса чаще всего начинается с построения социоматрицы, т.е. сведения всех результатов опроса с индивидуальных карточек, которые были розданы респондентам, в единую таблицу по каждому критерию. По горизонтали и вертикали социоматриц в одном и том же порядке перечислены фамилии всех членов исследуемой группы. Нижние строки и крайние правые столбцы матрицы являются итоговыми. Заполнение начинается с внесения в неё выборов, отклонений и опусканий, сделанных каждым человеком.

Число полученных положительных выборов является мерилом положения его в системе личных отношений, измеряет его социометрический статус. Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «*звездами*». Если человек получает среднее число выборов, его относят к категории «предпочитаемых», если меньше среднего числа выборов, то к категории «пренебрегаемых». Если человек не получил ни одного выбора, то человек относится к категории «изолированных», а если получил только отклонения, то к категории «отвергаемых».

Типичные социометрические связи:

1. Взаимные:

а) парные – когда индивид находится во взаимных отношениях не более чем с одним членом группы.

б) групповые – включающие взаимные выборы с двумя и более членами группы.

2. Односторонние:

а) изолированные – сам индивид выбирает других. А его не выбирает никто;

б) блуждающие – индивида выбирают одни члены группы, а сам он выбирает совершенно других людей;

в) обособленные – индивиду отдают предпочтение, а сам он никого не выбирает.

Социометрические данные можно представить в виде индексов. Простейшим индексом является среднее число выборов или отклонений, полученных индивидом в группе. Полезную информацию о социометрическом статусе индивида можно получить:

а) вычитанием количества полученных им отклонений из числа полученных им выборов

б) делением количества выборов на количество отклонений.

Всесторонний анализ статуса индивида в группе можно получить при помощи шести индексов, оценивающих количество:

* Сделанных выборов;
* Полученных выборов;
* Взаимных выборов;
* Полученных отклонений.

Но для каждого члена группы имеет большое значение ни столько число выборов, сколько коэффициент удовлетворения своим положением в группе:

К уд = число взаимных выборов

число выборов, сделанных данным человеком

Так, если индивид захочет общаться с четырьмя конкретными людьми, а из этих четверых никто не хочет общаться с ним, то Куд = 0. Коэффициент удовлетворения может быть равен нулю, а статус (количество полученных выборов) равен, например 4 (у одного и того же человека), эта ситуация свидетельствует о том, что человек взаимодействует не с теми, с кем ему хотелось бы.

В результате социометрического эксперимента руководитель получает сведения не только о персональном положении каждого члена группы в системе межличностных отношений, но и обобщенную картину состояния этой системы. Характеризуется она особым диагностическим показателем – уровнем благополучия взаимоотношений (УБВ). Этот уровень может быть высоким, если «звезд» и «предпочитаемых» в сумме больше, чем «пренебрегаемых» и «изолированных» членов группы.

Средний уровень благополучия в группе фиксируется в случае примерного равенства

УБВ ср = «звезды»+ «предпочитаемые» = «пренебрегаемые» + «изолированные»

Низкий уровень благополучия взаимоотношений отмечается при преобладании в группе лиц с низким статусом.

Важным диагностическим показателем считается «индекс изоляции» - процент людей, лишенных выборов в группе.

Пользуясь только социометрической матрицей, трудно в деталях представить картину взаимоотношений, сложившихся в группе. Для получения более наглядного их описания прибегают к социограммам. Они бывают двух типов: групповые и индивидуальные. Первые изображают картину взаимоотношений в группе в целом, вторые – систему отношений, существующих у интересующего исследователя индивида с остальными членами его группы.

При построении социограмм употребляется следующая символика:

Анализ социограммы начинается с отыскивания центральных наиболее влиятельных членов, затем взаимных пар и группировок. Группировки составляются из взаимосвязанных лиц, стремящихся выбрать друг друга. Наиболее часто в социометрических измерениях встречаются положительные группировки из двух, трех членов группы, реже четырех и более.

**3. Руководитель и стиль руководства группой, коллективом**

Управление сотрудниками педагогического коллектива МКОУ ВСОШ – это, прежде всего, работа с людьми, с каждым человеком в отдельности. Поэтому для достижения успеха, директору – руководителю данного коллектива, нужно научиться делать так, чтобы все учителя; во-первых, прониклись расположением к нему; во-вторых, были убеждены в ее правоте; в-третьих, прилагали максимальные усилия для успеха общего дела.

Качества руководителя можно условно разделить на две группы. Первая группа – его деловые, профессиональные качества, используемые им методы и приемы управленческой деятельностью. Вторая группа – интеллектуальные и личностные качества: знания, способности, интеллект, эмоционально-волевая сфера характера. Эта группа качеств обладает двумя особенностями. Во-первых, она является фундаментом, на котором строится профессиональная управленческая компетентность руководителя. Во-вторых, она гораздо труднее, чем первая, поддается коррекции: изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решения или технологию управления.

Опытный руководитель, трезво смотрящий на вещи, понимает, что как бы ни был высок уровень его подготовки и опыт, он не может полагаться лишь на себя и привлекать к управленческой деятельности добросовестных и инициативных работников. Часто именно по окружению можно судить о степени талантливость руководителя.

Взаимоотношения подчиненных и руководителя, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависит от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили управления:

***Авторитарный*** (директивный или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль выполнения решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику, как к личности.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество услуг), но недостатков больше, чем достоинств:

а) высокая вероятность ошибочных решений;

б) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

в) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

г) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает психологически-стрессовую нагрузку в коллективе, вреден для психологического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.д.). При авторитарном стиле руководства подчиненные работают только в присутствии руководителя.

***Демократический*** (коллегиальный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнения и инициатив («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»). Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, с учетом их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т.к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производительные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако, реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

***Либерально-анархический*** (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций достичь не стремятся), а с другой стороны «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»). Вследствие этого результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем. Психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгрупп, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

***Непоследовательный*** стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного руководителя отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Руководитель может выступать как в роли лидера, так и в роли администратора.

Чем отличается руководитель – администратор от руководителя – лидера?

Основное их различие состоит в том, что лидер не командует, не приказывает и не давит на работника ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет за собой людей к решению общих для коллектива проблем.

Руководитель – администратор ориентирован почти всегда на требования сверху, на тех, кто его назначил, от отношения которых зависит его карьера. Для него все подчиненные – на одно лицо. Он различает их не как личности, а как работников – лишь по степени включенности в решение задач, продиктованных сверху или им самим.

Итак, из всего выше сказанного видно, что межличностные отношения в группе, психологический климат в коллективе складываются и зависят не только от взаимоотношений друг к другу членов коллектива, их взаимных симпатий и антипатий, а еще и от стиля руководства коллективом. От функциональных и моральных качеств руководителя.

**4. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом**

Существует множество тестов, которые позволяют дать аналитическую оценку уровню развития некоторых личных качеств, необходимых для руководителя. С их помощью определяют:

а) уровень социальной нравственности;

б) духовной зрелости;

в) эмоциональной зрелости;

г) социального интеллекта руководителя.

Методика, направленная на определение стиля руководства коллективом состоит из двадцати семи групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Для малой группы я взяла методику из шестнадцати групп утверждений. Применение методики не требует индивидуального тестирования, возможно использование ее в батарее тестов. Особенно эффективно использование этой методики вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

**5. Проведение социометрической процедуры в МКОУ Верх-Ненинская средняя общеобразовательная школа Ельцовского района**

Для изучения метода социометрии и применения ее на практике, а также определение стиля руководством коллектива, мною был взят для исследования педагогический коллектив МКОУ ВСОШ. Группа состоит их 10 человек вместе с руководителем, я ее отношу к категории «малая группа».

Выполняемая коллективом учителей работа имеет главное значение в деятельности всей организации, осуществляющей образовательную деятельность.

Все члены коллектива имеют высшее педагогическое образование. Стаж совместной работы учителей школы в среднем составляет 25 лет, два учителя являются молодыми специалистами, их стаж работы составляет 3 года. Директор школы возглавляет коллектив 1 год. Почти все члены группы одной возрастной категории, одинаковый социальный статус и эти факторы в значительной степени влияют на их взаимодействие между собой. Тридцать процентов учителей данного коллектива мужского пола. Такова характеристика коллектива на момент исследования.

Для того, чтобы сохранить анонимность (по просьбе коллектива), каждому респонденту был присвоен мной кодовый номер.

После предварительной подготовки коллектива, состоявшей из беседы с коллективом в целом и с каждым в отдельности, мне, как экспериментатору, члены группы выразили доверие и согласились на исследование.

Для опроса было взято пять критериев (Приложение) официального и неофициального характера для определения формальных и неформальных отношений, выявление лидерства, «звезд», «предпочитаемых» и «отвергаемых» в коллективе, а также каждый ответил на анкету о стиле руководства директора школы.

По результатам опроса по каждому критерию были выстроены социограммы на каждого члена группы и построены матрице (5 матриц) и одна сводная, отражающая выборы и отклонения всех членов группы по всем критериям. Кроме того, для каждого из члена группы. Включая и руководителя, по результатам выборов был определен статус и подсчитан коэффициент удовлетворенности (К уд) своим положением в коллективе, а также уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) в группе. Число выборов было ограничено – не более четырех. И хотя статусы по формальным и неформальным критериям у всех членов группы разные, для определения общей картины я объединила производственные и непроизводственные критерии, подсчитав общий средний статус и общий средний коэффициент удовлетворенности своим положением в группе для каждого члена группы.

Итак, по результатам социометрии выявлено, что респондент № 5, получивший наибольшее количество выборов - 32, является в данном коллективе «Звездой».

Средний коэффициент удовлетворенности своим положением в коллективе по всем пяти критериям равен 0,9.

К числу «предпочитаемых», по усредненным суммарным показателям статуса и К уд, относятся респонденты:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ респондента** | **статус** | **К уд** |
| 4 | 19 | 0,44 |
| 9 | 19 | 0,7 |
| 1 | 13 | 0,7 |
| 7 | 17 | 0,6 |
| 10 | 14 | 0,4 |
| 8 | 12 | 0,75 |

Респонденты:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2 | 9 | 0,3 |
| 3 | 9 | 0,4 |
| 6 | 6 | 0,2 |

относятся к категории «пренебрегаемых».

«Изолированные» и «отвергаемые» в целом, по всем пяти критериям в коллективе отсутствуют.

И по этим признакам в среднем уровень благополучия взаимоотношений в коллективе можно считать высоким, т.к. «звезд» и предпочитаемых» в сумме больше, чем «пренебрегаемых» и «изолированных».

По результатам опроса членов группы с целью выявления стиля руководства со стороны директора школы зарегистрированы следующие данные:

- директивный компонент = 9 ответов,

- попустительский компонент = 16 ответов,

- коллегиальный компонент = 119 ответов,

что позволяет признать, по большинству голосов, за директором школы – коллегиальный стиль руководства.

Такова общая картина проведенных исследований по усредненным данным. Коллектив МКОУ ВСОШ можно считать благополучным, так как «отвергаемых» и «изолированных» (то есть тех, кто не получил ни одного выбора по всем критериям) нет. Стиль руководства доминирует коллегиальный.

Но если проанализировать в отдельности каждый из предложенных критериев, статус и коэффициент удовлетворенности каждого члена группы, то тогда:

№ - 5 – она, несомненно, остается «звездой». Профессионально грамотная, в выполнении работы педантична. Для руководителя исполнительный, ответственный, опытный работник. Члены группы единогласно выбирают ее по всем критериям.

№ - 4 – она отнесена к числу «предпочитаемых» в группе. Ее статус – 19, К уд – 0,4. К ней предпочитают обращаться с вопросами по работе, с ней с удовольствием работают коллеги в паре, ведь она опытный работник, профессионал. Хотя с личными переживаниями делятся с другими. Куд = 0 по 3 и 4 критериям при высоком значении социометрического статуса, это свидетельствует о том, что человек вынужден взаимодействовать не с теми, с кем ему хотелось бы.

№ 9 – является руководителем данного коллектива, она так же отнесена к числу «предпочитаемых». Она легко сходится с людьми, ее выбирают для более близкого общения.

№ 7 – очень общительный, веселый человек, к нему тянется коллектив. К нему не так часто обращаются члены коллектива, но думаю это вызвано лишь тем, что респондент является совместителем и не так много времени проводит с членами группы.

№ 10 – статус 14, К уд – 0,4 ее показатели были бы гораздо выше, если бы она сама больше доверяла членам коллектива. Но я считаю это связано с тем, что № 10 работает в данном коллективе 3 года.

№ 1 – очень опытный профессиональный работник, к нему обращаются как с вопросами по работе, так и с личными переживаниями члены коллектива с которыми он совместно отработал 25 лет.

№ 8 – статус – 12, К уд – 0,75 самый доброжелательный член коллектива, грамотный работник, с ней предпочитают работать большая часть членов группы

№ 2 – статус – 9, К уд – 0,3 данный член коллектива не сделал ни одного выбора по 3 критерию, так же, в общем, как и члены группы. Это странно, так как она очень доброжелательный человек, профессиональный работник с 25-летним стажем.

№ 3 – статус – 9, К уд – 0,4 самый опытный работник данного коллектива, ее ценят, к ней обращаются за советом, но сама она ведет себя по отношению к коллективу сдержано, четко отрабатывает свое рабочее время, личных разговоров на работе с коллегами не ведет.

№ 6 – в данном коллективе работает 2 года, именно поэтому, по моему мнению, он не получил большего количества выборов. Так же № 6 – молодой специалист, пришедший в коллектив сразу после окончания педагогической академии, опыта работы нет, но к нему предпочитают обращаться по вопросам связанным с компьютерной грамотностью. Он с удовольствием помогает коллегам. К уд равен 0,2 – думаю это связано с большой разницей в возрасте со всеми членами коллектива и тем, что он не согласен с отведенной ему ролью «новичка».

Однако одних методик недостаточно, лишь по ним делать окончательные выводы о личности нельзя. Для того, чтобы лучше понять, что тот или иной человек из себя представляет: его отношение к работе, удовлетворенность в семейной жизнью, взаимоотношения с друзьями, необходимы личное общение с ним, беседы, стороннее наблюдение.

И теперь, если мы посмотрим на график (приложение) составленный по данным сводной таблицы, то нам наглядно видно, какое положение члены группы занимают в коллективе по отношению друг к другу, кто оказался за чертой положительных выборов. Я считаю, что он несет в себе ценную информацию для руководителя. Теперь ему известно, с кем из членов группы надо работать в первую очередь.

**Выводы и рекомендации**

Результатом социометрического опроса является создание микрогруппы, сформированной на принципах взаимного доверия и взаимоподдержки. По результатам нашего исследования можно сделать следующие выводы. Малая группа является частью непосредственной социальной среды человека.

Социометрия дает приватную информацию о жизни группы, ее глубинных эмоциональных отношениях и процессах. Они могут напрямую не проявляться в деятельности, конкретных поступках и открытых реакциях людей. Однако при этом они во многом определяют состояние членов группы: их самочувствие, творческую активность, удовлетворенность групповым членством, самооценку и уровень личностной тревожности. Большинство из нас интуитивно чувствует отношение к нему в группе: переживает, когда группа недостаточно доброжелательна; раскрывается, наполняется силами в условиях группового поощрения и принятия.

Итак, в данном коллективе наблюдается достаточно высокий уровень группового развития, члены его в основном действую сообща, удовлетворены принадлежностью к данному коллективу, что свидетельствует о благополучном социально-психологическом климате. В целом педагогический коллектив школы  стабилен, что обеспечивает  высокое качество обучения обучающихся школы.

Руководителю, который хочет повысить мотивацию деятельности своих сотрудников можно рекомендовать:

1. Формировать задачи и требования к работе достаточно четко, чтобы члены коллектива знали, что от них требуется. Делать это периодически.

2. По возможности, поручать подчиненным тот вид работы (сферу деятельности), который, по вашему мнению, принесет ему наибольшее удовлетворение и позволит достичь своих личных целей наравне с целями поставленными.

3. Пусть работа будет выполнимой. Убедитесь, что члены коллектива уверены в своей способности выполнить работу, поручение хорошо.

4. Обязательно давайте сою оценку тому, что члены группы справляются с поручениями. Они нуждаются в положительной оценке.

5. Обязательно поощряйте и хвалите их за работу.

**Список литературы:**

1. Адамчук В.В. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов/ В.В. Адамчук , О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2000.

2. Воловская Н.М. Экономика и социология труда [Текст]: учеб. Пособие/ Н.М. Воловская. – М.: Новосибирск, ИНФРА – М – Сиб. Соглашение, 2001.

3. Десев Любен. Психология малых групп. Социальные иллюзии и проблемы[Электронный ресурс]. — М.: “Прогресс”, 1979.Режим доступа: http://eknigi.org

4. Дойч М. Разрешение конфликта. Конструктивные и деструктивные процессы [Электронный ресурс] / Хрестоматия по конфликтологии. - 2006. – Режим доступа: http://business.polbu.ru/konflictology\_hrestomatia/

5. Жариков Е.С. Как приблизить час открытий : Введ. в психологию науч. труда / Е. С. Жариков, А. Б. Золотов, 333,[1] с. ил. 20 см, Кишинев Штиинца, 1990

6. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта [Текст]: Учебное пособие для студентов ВУЗов/ А.Г. Здравомыслов. - М.: Аспект Пресс 1996  
  
7. Попов С.Г. Управление персоналом. [Текст]: Учеб. пос./ С.Г. Попов. — М.: Ось-89, 2004.

8. Немов Р.С. Психология [Текст]: Учеб. пособие для учащихся пед. уч-щ, студентов пед. ин-тов и работников системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки пед. кадров. — М.: Просвещение, 1990.

9. Немов Р.С. Практическая психология: Познай себя. Влияние на людей. [Текст]: -М.,2002.

10. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе *.*Пер. с англ. [Текст]: А. Боковикова. - М.: Академический Проект, 2001.

11. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы [Текст]: Пер. с фр./ Предисл. А.В. Толстых. — М.: Прогресс, 1988.

17. Смелзер Н. Социология [Текст]: учебное пособие/ Н. Смелзер. — М., 1994.

12. Петровский А.В. Социальная психология [Текст]: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов/ А.В. Петровский, В.В. Абраменкова, М.Е. Зеленова и др.; Под ред. А.В. Петровского. — М.: Просвещение, 1987.  
  
13. Горбатов Д.С. Практикум по психологическому исследованию [Текст]: Учебное пособие/ Д.С. Горбатов. - Самара: БАХРАХ-М. 2003.

14. Управление персоналом [Текст]: под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра – М, 1997г.

15. А.Н. Елсуков. Социология [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Елсуков, Е.М. Бабосов, А.Н. Данилов и др. Под ред. А.Н. Елсукова — Мн.: НТООО “ТетраСистемс”, 1998.

16. Тощенко Ж.Т. Социология [Текст]: Учеб. пособие для вузов /Ж.Т. Тощенко. – М.: Прометей; Юрайт, 2000 (1994).

17. Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст]. Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, 1996.

18. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]: учебное пособие/ В.А. Ядов. — М.: Изд-во Наука, 1972.

19. Психология малой группы. Режим доступа: [www.psyworld.ru](http://www.psyworld.ru).

20. Cоциометрия: исследования межличностных Режим доступа: отношений в группе. [www.psyfactor.org](http://www.psyfactor.org).

21. Психологические программы. Режим доступа: [www.psy.msu.ru](http://www.psy.msu.ru).

22. Современные бизнес технологии. Режим доступа: [www.advertology.ru](http://www.advertology.ru).

23. Гречихин В. Г. Лекции по методике и технике социологических исследований. 1988. – Режим доступа: <http://lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0139>.

24. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии [Электронный ресурс]: курс лекций. Д.П. Зеркин. - Феникс. Ростов на Дону, 1998. – Режим доступа: <http://biblioteka.bafe.edu.kg/download/konfliktologia>

25. Калачева Л.Л. Социология и экономика труда [Электронный ресурс]: Учеб. пос. к курсу лекций: В 2 ч. Л.Л. Калачева. – Новосибирск: Изд-во НГУ, 2000. - Режим доступа: <http://head.ieie.nsc.ru/aspiran/programs/pr220003&04.pdf>

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2002г. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man117.htm>

27. Методы сбора информации в социологических исследованиях. Кн. 1 / Отв. ред. В. Г. Андреенков, О. М. Маслова. — М.: Наука, 1990. Андреенков В.Г. Методы сбора информации в социологических исследованиях. [Электронный ресурс]: Книга 1, 2 PDF TXT. М.: Наука - 1990. - Ч. 1. Режим доступа: <http://mexalib.com/view/20658>

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 1 |

Уважаемый друг!

Взаимоотношения в трудовом коллективе оказывают очень сильное влияние на самочувствие отдельного человека, так и на работоспособность всего коллектива. В целях изучения взаимоотношений в Вашем коллективе, просим Вас ответить на предлагаемые вопросы, и в графе каждого вопроса прошу поставит знак «+» в случае отношения симпатии, напротив тех фамилий коллег, которых вы выбираете, знак «-«, т.е. тех, кого не выбираете (отклоняете), и знак «0» - отношение безразличия. В своих ответах будьте, пожалуйста, откровенны. Никто не будет проверять то, что Вы думаете по поводу того или иного конкретного утверждения. Обработка ведется только по присвоенным кодам, поэтому свободно выражайте свое мнение, анонимность ваших ответов гарантируется. Успешной Вам работы!

Коэффициент удовлетворенности своим положением в группе (К уд.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код респондента | ФИО члена коллектива | Критерий 1.  Кто из ваших коллег по Вашему мнению вызывает наибольшее притяжение в коллективе? | Критерий 2.  К кому из ваших коллег Вы предпочитаете обращаться с вопросами по работе? | Критерий 3.  С кем из своих коллег Вы могли бы поделиться своими личными переживаниями? | Критерий 4.  Кого из коллег Вы охотно пригласили бы к себе в гости? | Критерий 5. С кем из своих коллег Вы охотно стали бы выполнять совместное задание? |
| 1 | Аксенов И.В. |  |  |  |  |  |
| 2 | Аксенова В. А. |  |  |  |  |  |
| 3 | Вичканова А.П. |  |  |  |  |  |
| 4 | Гец Е.В. |  |  |  |  |  |
| 5 | Горчакова С.В. |  |  |  |  |  |
| 6 | Гулидов М.Н. |  |  |  |  |  |
| 7 | Калачёв Е.В. |  |  |  |  |  |
| 8 | Еалачева О.И. |  |  |  |  |  |
| 9 | Калачева М.В. |  |  |  |  |  |
| 10 | Ярковая М.А. |  |  |  |  |  |

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 2 |

**Методика определения стиля руководства**

Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно из трех, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранные утверждения соответствующей буквой в графе ответов.

Отвечая на утверждения, помните о следующих простых правилах:

1. Утверждения слишком короткие, чтобы в них содержались все необходимые подробности. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь долго над деталями.

2. В спорной ситуации, когда Вы согласны и не согласны с данным утверждением, то выбирайте то, что чаще бывает.

3. Если бывает так, что с данным утверждением Вы согласны в один период вашей работы, и не согласны в другой, то выбирайте решение так, как это есть в настоящее время.

4. Обязательно отвечайте подряд на каждое утверждение и ставьте соответствующие буквы (А, Б, В) в графе ответов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | А | Б | В | Графа ответов (А, Б, В) |
| 1 | Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему | Старается все решить вместе с подчиненными, единично решает только самые срочные и оперативные вопросы. | Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие |  |
| 2 | Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит. | Приказывает так, что хочется выполнить | Приказывать не умеет |  |
| 3 | Старается. Чтобы его заместители были квалифицированными специалистами | Руководителю безразлично кто работает у него заместителем или помощником | Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей и помощников |  |
| 4 | Его интересует только выполнение плана работы, а не отношения людей друг к другу | В работе не заинтересован, подходит к делу формально | Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми |  |
| 5 | Наверно он консервативен, т.к. боится нового | Инициатива подчиненных руководителем не принимается | Способствует тому, чтобы работали самостоятельно |  |
| 6 | На критику руководителей обычно не обижается, прислушивается к ней | Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого | Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает |  |
| 7 | Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность | Свою ответственность распределяет между собой и подчиненными | Руководитель единолично принимает решение или отменяет их |  |
| 8 | Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками | Подчиненные не только советуются с руководителем, но могут давать указания своему руководителю | Не допускается. Чтобы подчиненные ему советовали, а тем более ему возражали |  |
| 9 | Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными | Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть | Для выполнения какой-либо работы ему не редко приходится уговаривать своих подчиненных |  |
| 10 | Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно | В обращении с подчиненными часто проявляется равнодушие | В отношении с подчиненными бывает нетактичен и даже груб |  |
| 11 | В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями | В критических ситуациях руководитель переходит на более жесткие методы руководства | Критические ситуации не изменяют способов его руководства |  |
| 12 | Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем знаком | Если что-то не знает, то не боится показать этого и обращается за помощью к другим | Он не может действовать сам, а ждет подталкивания со стороны |  |
| 13 | Пожалуй, он не очень требовательный человек | Он требовательный, но одновременно справедлив | Он не может сказать, что он бывает слишком строгим |  |
| 14 | Контролируя результаты, всегда замечает положительные стороны и хвалит подчиненных | Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом | Контролирует работу от случая к случаю |  |
| 15 | Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок | Часто делает подчиненным замечания и выговоры | Не может влиять на дисциплину |  |
| 16 | В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении | С руководителем работать интересно | Подчиненные представлены сами себе |  |

Обработка результатов (ключ к методике)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **А** | **Б** | **В** |
| 1 | Д | К | П |
| 2 | Д | К | П |
| 3 | К | П | Д |
| 4 | Д | П | К |
| 5 | П | Д | К |
| 6 | К | Д | П |
| 7 | П | К | Д |
| 8 | К | П | Д |
| 9 | Д | К | П |
| 10 | К | П | Д |
| 11 | П | Д | К |
| 12 | Д | К | П |
| 13 | П | К | Д |
| 14 | К | Д | П |
| 15 | К | Д | П |
| 16 | Д | К | П |

Д – диктаторский

К – коллегиальный

П - попустительский

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 3 |

Критерий 1.

Кто из ваших коллег, по Вашему мнению, вызывает наибольшее притяжение в коллективе?

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 4 |

Критерий 2.

К кому из ваших коллег Вы предпочитаете обращаться с вопросами по работе?

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 5 |

Критерий 3.

С кем из своих коллег Вы могли бы поделиться своими личными переживаниями?

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 6 |

Критерий 4.

Кого из коллег Вы охотно пригласили бы к себе в гости?

|  |  |
| --- | --- |
|  | Приложение № 7 |

Критерий 5. С кем из своих коллег Вы охотно стали бы выполнять совместное задание?