



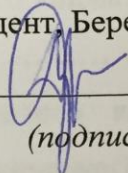
Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»  
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового  
обеспечения государственной службы»  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

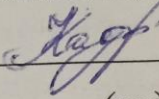
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА КРАСНОЯРСКИЙ САМАРСКОЙ  
ОБЛАСТИ)»**

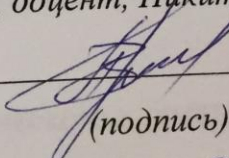
Выполнил:

Кауфман Е. А., гр. ГМУ-43

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

к.т.н., доцент, Никитина Т. В.

  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

Самара *оценка отлично*

2017

**Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»**

**«Юридический факультет»  
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового  
обеспечения государственной службы»  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.

---

*(подпись)*

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА  
«ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНАХ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА КРАСНОЯРСКИЙ САМАРСКОЙ  
ОБЛАСТИ)»**

Выполнил:

*Кауфман Е. А., гр. ГМУ-43*

---

*(подпись)*

Научный руководитель:

*к.т.н., доцент, Никитина Т. В.*

---

*(подпись)*

Самара

2017

## Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы социально-психологического климата коллектива и роль руководителя, как ключевой фигуры при его формировании.....	8
1.1 Понятие социально-психологического климата коллектива и технологии его измерения.....	8
1.2 Личные качества руководителя в системе управления человеческими ресурсами.....	18
1.3 Специфика социально-психологического климата трудового коллектива органов местного самоуправления.....	26
2. Исследование социально-психологического климата коллектива на примере общего отдела Администрации муниципального района Красноярский Самарской области.....	32
2.1 Основные направления деятельности Администрации муниципального района Красноярский Самарской области.....	32
2.2 Разработка инструментария для диагностических процедур исследования.....	39
2.3 Анализ и выводы по результатам исследования.....	42
Заключение .....	60
Список использованной литературы.....	62
Приложение.....	65
Приложение 1. Графическое изображение структуры Администрации муниципального района Красноярский Самарской области	
Приложение 2. Экспресс-методика изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе	
Приложение 3. Определение психологического климата в организации	
Приложение 4. Мотивационный опросник	
Приложение 5. Бланк ответов мотивационного опросника	
Приложение 6. Определение степени эмоционального выгорания	

Приложение 7. Бланк социометрического опроса

Приложение 8. Определение социального типа личности

Приложение 9. Определение стиля руководителя

Приложение 10. Мотивационные факторы

Приложение 11. Индексы социометрии

## Введение

Социально-психологический климат организации является одной из наиболее важных сфер жизнедеятельности организации, так как способен существенно повысить эффективность ее деятельности.

Формирование социально-психологического климата (далее СПК) коллектива происходит под влиянием множества факторов, как внутренних, так и внешних. Состояние Социально-психологического климата коллектива может изменяться руководством организации посредством реализации основных принципов, методов и форм воздействия на персонал, лежащих в основе Управления персоналом. Управление персоналом, в свою очередь, занимает ведущее место в системе управления организацией.

Социально-психологический климат коллектива рассматривается, как качественная сторона межличностных отношений, которая проявляется в совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности группы или всестороннему развитию отдельной личности коллектива.

Актуальность темы продиктована потребностью руководителя общего отдела Администрации муниципального района Красноярский в совершенствовании отношений между работниками и формировании благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Существуют общепризнанные признаки благоприятного социально-психологического климата:

1. Требовательность членов коллектива друг к другу и высокое доверие между ними;
2. Доброжелательная и деловая критика;
3. Выражение собственного мнения при обсуждении общих коллективных вопросов;
4. Отсутствие давления на работников со стороны руководящего состава;

5. Информированность коллектива о задачах, стоящих перед ними и о состоянии дел в организации;
6. Сплоченность членов коллектива;
7. Удовлетворенность от нахождения в данном коллективе;
8. Эмоциональная вовлеченность каждого члена коллектива в различные ситуации;
9. Ответственность за выполняемую работу;

Развитое состояние климата коллектива и эффективная совместная деятельность его членов прямо пропорционально взаимосвязаны. Чтобы достигнуть повышения уровня СПК коллектива необходимы специальные знания и умения руководящего состава организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух разделов.

Первый раздел – теоретический, на основе анализа научной литературы раскрывается сущность социально-психологического климата коллектива, роль руководителя при управлении человеческими ресурсами, а также особенности социально-психологического климата в органах местного самоуправления.

Во втором разделе – практическом, описано проведение исследования по экспериментальной проверке состояния социально-психологического климата, а также по влиянию личности руководителя и стиля его управления на психологическую атмосферу в коллективе.

Объектом исследования выступает социально-психологический климат коллектива общего отдела Администрации муниципального района Самарской области.

Предметом является роль руководителя отдела при формировании определенного социально-психологического климата изучаемого коллектива.

Основная цель выполнения выпускной квалификационной работы это исследование социально-психологического климата коллектива и роли руководителя при его формировании.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретический материал, относящийся к теме выпускной квалификационной работы;
2. Изучить и разработать инструментарий исследования роли личности руководителя при формировании благоприятного социально-психологического климата;
3. Изучить и разработать инструментарий для исследования социально-психологического климата коллектива;
4. Проанализировать полученные результаты в режиме корреляции «руководитель-коллектив»;
5. Дать рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата коллектива.

Гипотеза ВКР такова: личность руководителя оказывает прямое влияние на формирование социально-психологического климата коллектива; правильно подобранный стиль руководства, учет интересов членов коллектива и грамотная кадровая политика способны в совокупности не только поддерживать социально-психологический климат на определенном уровне, но и значительно его повысить.

Основным методом ВКР является тестирование с последующей качественной и количественной обработкой.

В процессе тестирования персонала организации использованы следующие методики: методика определения психологического климата в организации, экспресс-методика изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе, мотивационный опросник 12MQi, методика анкетирования персонала, разработанная американскими психологами К. Маслачом и С. Джексоном для измерения степени выгорания в профессиях типа "человек-человек", социометрическое исследование.

Для тестирования руководителя были выбраны следующие методики: методика определения социального типа личности Керси, определение стиля управления руководителя с помощью самооценки, методика К. Маслача и С. Джексона для измерения степени эмоционального выгорания.



В ходе исследования сотрудниками подразделения была проведена оценка социально-психологического климата в своем отделе и своей роли в работе исследуемого отдела.

# **1. Теоретические основы социально-психологического климата коллектива и роль руководителя, как ключевой фигуры при его формировании**

## **1.1. Понятие социально-психологического климата коллектива и технологии его измерения**

Социально-психологический климат (СПК) – целостное духовное состояние группы (организации), относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию деятельности и характер межличностных взаимоотношений [26]. СПК может быть условием эффективной или неэффективной деятельности любой организации, как части системы общественного разделения труда. В случае эффективной деятельности организации, СПК оценивают как «здоровый», т.е. способствующий достижению результата, в противном случае неэффективной деятельности, СПК оценивают как «нездоровый» - препятствующий реализации возможностей организации.

Социально-психологический климат (СПК) представляет собой специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих [24].

В психологическом словаре социально-психологический климат определяется, как качественная сторона межличностных взаимоотношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе[16].

Одной из характеристик социально-психологического климата является его динамичность – изменение его состояния происходит, как естественным путем (в процессе жизнедеятельности), так и в результате специально предпринятых мер. Динамика социально-психологического климата проявляется и в коллективообразовании в его функционировании. Существует два основных этапа коллективообразования. На первом этапе главную роль играет эмоциональный фактор. В этот период происходит интенсивный процесс психологической

ориентации, установления связей и позитивных отношений. На втором этапе все большее значение приобретают когнитивные процессы. В этот период каждая личность выступает не только как потенциальный или реальный объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок. Именно на этом этапе происходит формирование общих взглядов, ценностных ориентации, норм и символов [23].

Важнейшей проблемой при изучении социально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют. Факторами формирования определенного социально-психологического климата коллектива являются:

1. Реальная трудовая ситуация: содержание, организация и условие труда, успешный или неуспешный ход производственного процесса, система материального и морального стимулирования, характер межличностных взаимоотношений в коллективе и т.д. Например, коллектив, который доволен перечисленными компонентами, наиболее удовлетворен, а значит, работает более продуктивно;

2. Стиль и методы руководства коллективом. В их основе лежат 2 критерия: способ воздействия на подчиненных и характер централизации власти;

3. Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы (традиции, ритуалы, принятые в трудовом коллективе и др.);

4. Индивидуально-психологические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Для формирования благоприятного СПК необходимо учитывать данный фактор (благоприятный климат это совокупность работников разных полов и возрастов);

5. Совместимость членов коллектива. Существует два вида совместимости: психофизиологическая (синхронность индивидуальной психической деятельности работников, проявляющаяся в скорости мышления, различной выносливости, особенностях восприятия и внимания) и психологическая (оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей и т.д.);

6. Применяемая шкала наказаний и поощрений;

7. Условия труда;
8. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

Помимо факторов формирования, на социально-психологический климат, также, влияют:

- Тип организации (государственная или коммерческая; закрытая или открытая; направленность (учебное, научное или производственное учреждение));
- Образ и качество жизни членов организации (городское или сельское и т.д.)
- Экологические и социальные условия (социально-экономические, социально-политические и социально-культурные) [21].

Через социально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, СПК может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым [19].

По существу, социально-психологический климат – интегральный показатель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение в содержании определений климата и коллектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием социально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем социально-психологический климат.

Однако это зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный социально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным социально-психологическим климатом.

Основные признаки благоприятного социально-психологического климата:

1. Доброжелательная и деловая критика;
2. Доверие и высокая требовательность друг к другу;
3. Достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
4. Свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
5. Отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
6. Удовлетворенность принадлежностью к организации;
7. Терпимость к чужому мнению;
8. Высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощь;
9. Принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым ее членом;
10. Сотрудники чувствуют себя в безопасности: им дают понять, что от них ожидают только самого лучшего, а в случае ошибки дают шанс исправиться;
11. Сотрудники проецируют положительное отношение друг к другу на отношения с клиентами, коллегами и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, скука, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. [23].

Анализируя состояние социально-психологического климата коллектива, необходимо учитывать как воздействие со стороны внешней среды (макросреды), так и внутренней (микросреды).

Воздействие внешней среды на СПК в коллективе характеризуется особенностями современного этапа развития страны (социально-экономический уровень, общественно-политический строй и т.д.), деятельностью вышестоящих структур и общественных организаций, связью с другими организациями и госструктурами.

Воздействие внутренней среды характеризуется спецификой формальных и неформальных связей организации, психологической совместимостью членов коллектива, стилем руководства и пр.

Для более точного определения социально-психологического климата необходимо выделить структурных компонентов: основных, дополнительных и косвенных. Исходя из того, что социально-психологический климат – это эмоциональное состояние членов данной социальной организации, которое находит непосредственное выражение в степени их удовлетворенности деятельностью и общением с сослуживцами, в качестве его основного компонента можно выделить социальные отношения.

Социальные отношения, как основной компонент социально-психологического климата, рассматриваются в трех параметрах:

- Отношения между членами данной группы по вертикали (руководитель – подчиненный). Они проявляются в характере восприятия подчиненными руководителей, уровне доверительности между ними, стиле управления и т.д.;
- Отношения по горизонтали – между работниками одного статусно-ролевого положения. Выражением этих отношений является уровень сплоченности и уровень конфликтности социальной группы (коллектива), а также формы конфликтов и способы их разрешения;
- Отношение к деятельности, для осуществления которой создана данная организация – удовлетворенность деятельностью, ее эффективность и признание значимости.

В сфере отношений по горизонтали обычно выделяют: деловые взаимоотношения (взаимопомощь, взаимная требовательность, состязательность, а также другие формы и способы совместной деятельности), собственно межличностные отношения (система положительных и отрицательных связей индивидов, социально-психологические статусы членов группы, уровень их устойчивости, система взаимных оценок и самооценок).

Отношение деятельности включает в себя два уровня: общую удовлетворенность деятельностью (характером и условиями деятельности, оплатой труда, уровнем престижа) и желание продолжать работу именно в данной организации.

К дополнительным структурным компонентам относятся мотивы и настроения.

Мотив – это внутренняя устойчивая причина поведения человека. Деятельность всегда полумотивированна. Для измерения социально-психологического важен такой показатель, как отношение между эгоистическими (личностными, групповыми) и социально значимыми мотивами. Психологическую атмосферу в коллективе можно считать здоровой по данному показателю при условии, что социально значимые мотивы преобладают над эгоистическими. Если же каждый член коллектива руководствуется исключительно эгоистическими (корыстными, низменными и т.д.) мотивами, это показатель психологического «нездоровья организации» [20].

Настроение (эмоциональный фон) – это эмоциональное состояние, связанное с положительными или отрицательными эмоциями человека, группы. Как компонент социально-психологического климата, настроение отражает особенности психической направленности, состояние духовной атмосферы той или иной общности людей. Для социально-психологического климата имеет значение не настроение людей в тот или иной момент, а уровень колебания между его мрачными и радужными тонами. Для здоровой психологической атмосферы характерна преобладающая устойчивость положительно окрашенного эмоционального фона [18].

К косвенным компонентам относится и уровень информированности членов организации. Если информированность низкая, недостаток информации восполняется слухами и домыслами, что порождает подозрительность и нервозность во взаимоотношениях.

Управление социально-психологическим климатом коллектива – это сложный процесс, включающий в себя необходимые мероприятия:

- Управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- Оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- Комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- Опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- Предупреждение и разрешение межличностных конфликтов [15].

Основные методы, которые можно использовать для диагностики определенных показателей социально-психологического климата делятся на три группы:

- Методы, направленные на получение информации о «внешних» показателях социально-психологического климата;
- Методы, которые обеспечивают получение информации о «внутренних» показателях климата;
- Методы, которые опосредованно, через количественные (статистические) показатели, направлены на получение информации о социально-психологическом климате.

К методам, направленным на получение информации о «внешних» показателях социально-психологического климата относятся:

- Наблюдение: направлено на выявление особенностей общения, распространенных ценностей коллектива, преобладающего настроения коллектива



при совместной деятельности, частоты конфликтов, дисциплинарных нарушений и т.д.

– Эксперимент: обеспечивает исследование особенностей интерактивной (взаимодействие друг с другом) и перцептивной (восприятие членами коллектива друг друга) функций общения. Эксперимент может сочетаться с наблюдением.

Методы, обеспечивающие получение информации о «внутренних» показателях социально-психологического климата включают:

1. Интервью, с помощью которого можно выяснить субъективную оценку каждым сотрудником социально-психологического климата в организации;

2. Анкетирование членов коллектива об их отношении к основным параметрам, которые составляют социально-психологический климат (степени удовлетворенности содержанием труда, ее условиями, отношениями с коллегами, отношениями с руководителями и т.п.);

3. Социометрия, направленная на определение внутреннего компонента межличностного взаимодействия в коллективе организации, структуры межличностного взаимодействия, эмоциональных, когнитивных качеств взаимодействия. Данный метод содержит вопросы или критерии социометрии, отвечая на которые каждый испытуемый выбирает тех или иных членов группы в зависимости от большей или меньшей склонности, предпочтительности их по сравнению с другими, симпатией или антипатией;

4. Референтометрия, направленная на выявление референтных групп (группировок, микрогрупп, личностей), оценка значимости данного коллектива для каждого сотрудника. Референтометрическая методика так же, как и социометрия, направлена на анализ специфических межличностных предпочтений. В то же время слой межличностных отношений, характер которых выявляется с помощью референтометрической процедуры, качественно отличается от того, который является предметом анализа социометрической методики. Так, если, используя последнюю, мы обращаемся к системе отношений типа "-симпатия — антипатия", то совокупность референтометрических выборов по группе позволяет нам анализировать значительно более глубокий слой межличностных отношений,

опосредствованных целями, задачами и содержанием групповой деятельности межиндивидуального общения, т.е. явно ценностными факторами [16].

5. Методики, направленные на обнаружения степени конфликтности в коллективе:

- Описательные и аналитические методы: описание и анализ конкретных конфликтных ситуаций по предложенным исследователем схемам (сравнительно-исторический, системный подход, логический анализ и т.п.);

- Экспериментальные исследования конфликта;

- Опросные методы;

- Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К.Томаса (К.Томас в своей методике применяет двухмерную модель регулирования конфликтов – кооперацию, связанную с вниманием человека к интересам других людей, которые тоже вовлечены в конфликт и напористость, для которой характерна защита собственных интересов. Автор выделяет следующие способы регулирования конфликтов: приспособление, соревнование, компромисс, сотрудничество и избегание. Обе стороны, по мнению автора, оказываются в выигрыше только в ситуации сотрудничества. В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации;

- Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири предназначена для исследования субъекта, как совокупности его представлений о себе и идеальном «Я», изучения взаимоотношений в малых группах. Методика выявляет преобладающий тип отношений к людям с помощью двух факторов: «доминирование-подчинение» и «дружелюбие-агрессивность». Именно эти факторы определяют общее впечатление о человеке в процессах межличностного восприятия.

6. Методики, направленные на определения уровня ситуативной и личностной тревожности:

- Методика диагностики самооценки Спилберга - Ханина (является надежным и информативным способом самооценки уровня тревожности в данный

момент (реактивная тревожность как состояние) и личностной тревожности (как устойчивая характеристика человека));

– Методика «Q-сортировка» В. Стефансона. Диагностика основных тенденций поведения в реальной группе и представлений о себе - При работе с этой методикой тестируемый проявляет свою индивидуальность, т.е. свое реальное «Я», а не «соответствие-несоответствие» стереотипам и результатам других людей. Методика может быть использована повторно для определения «идеального Я» или «социального Я» (каким меня видят другие), а также «значимых для меня других» (каким я вижу своего партнера) или «идеального партнера» (каким бы я хотел видеть своего партнера). Помимо прочего, методика позволяет определить шесть тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость или независимость, общительность или необщительность, принятие «борьбы» или избегание «борьбы».

К методам, которые опосредованно, через количественные (статистические) показатели, направлены на получение информации о социально-психологическом климате относятся:

– Анализ документов, по которым можно получить опосредованную информацию об уровне социально-психологического климата коллектива (текучесть кадров, частота конфликтов, количество нарушений дисциплины сотрудниками и т.д.);

– Анализ продуктов деятельности, который дает возможность через анализ содержания и качество продуктов деятельности исследовать мотивацию сотрудников, их отношение к труду, как косвенных показателей климата;

– Экспертная оценка климата со стороны руководящих кадров организации по определенным критериям (сплоченность, дружелюбность, конфликтность, свобода выражения своего мнения, требовательность друг к другу и т.д.). Для получения объективных результатов о состоянии социально-психологического климата коллектива, необходимо опросить не менее трех экспертов.

Таким образом, социально-психологический климат – это преобладающий настрой членов коллектива или группы, который проявляется в отношении друг к

другу, к окружающим событиям и к организации в целом. Настрой складывается на основании индивидуальных, личных ценностей и ориентаций. Социально-психологический климат коллектива характеризуется динамичностью, которая проявляется как в улучшении состояния СПК, так и в его ухудшении.

## **1.2. Личные качества руководителя в системе управления человеческими ресурсами**

Личные качества руководителя это совокупность врожденных и приобретенных качеств, которые определяют отношение руководителя как к себе, к делу, так и к подчиненным сотрудникам. В системе управления человеческими ресурсами положительные личные качества руководителя могут стимулировать эффективную деятельность организации, а отрицательные наоборот препятствуют эффективной деятельности организации.

Эффективная деятельность руководителя во многом зависит от его авторитета (личного влияния человека на коллектив, приобретенного трудом, профессиональными навыками, умением работать с людьми и др.).

Т.В. Цапкин представляет личность руководителя в виде трех групп характеристик, составляющих библиографические черты, способности и характерные черты личности[27].

К библиографическим чертам относятся:

- Возраст руководителя. Многочисленные исследования подтверждают тот факт, что возраст руководителя, значительно превышающий средний возраст трудового коллектива, может неблагоприятно сказываться на внутренней атмосфере коллектива и других аспектах жизнедеятельности;
- Пол руководителя. Действующий стереотип о большей компетентности мужчин в вопросах управления человеческим ресурсом затрудняет деятельность женщин на должности руководителя;
- Социально-экономический статус и образование. В отличие от пола, как врожденной характеристики, социально-экономический статус и образование

являются приобретенными чертами. Так, эффективный руководитель должен обладать знаниями в различных областях.

Способности руководителя можно разделить на общие (интеллект) и специфические (знания, умения, компетентность, информированность). И общие и специфические способности важны для эффективного управления, однако, многие исследователи утверждают, что интеллект оказывает наибольшее влияние.

Черты личности – еще одна характеристика руководителя. К ним относятся:

- Доминантность, как способность влиять на людей. Влияние на людей должно быть основано на должностных полномочиях и, не менее важно, на психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными;

- Уверенность в себе. Данная характеристика отражается на подчиненных спокойствием, поддержкой, защитой, надежностью и уверенностью в завтрашнем дне, повышая мотивацию к выполнению задач;

- Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Негативный всплеск эмоций руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, что приведет к снижению их деловой активности;

- Креативность или способность к творческому решению задач. Способность руководства видеть в деятельности подчиненных элементы новизны и творчества является залогом эффективной руководящей деятельности;

- Стремление к достижению цели и предприимчивость – важнейшие черты современного руководителя, связанные с его склонностью к риску и способностью доводить любое дело до конца;

- Ответственность и надежность в исполнении заданий;

- Независимость - обеспечивает успешность деятельности руководителя в различных сферах жизни организации;

- Общительность. Коммуникационные способности играют немаловажную роль при взаимодействии с подчиненными [27].

Функции эффективного руководителя заключаются в формулировке миссии организации, ее ценностей, политике, основных стандартов деятельности и т.д. Для

выполнения этих функций перед руководителем, по мнению американского ученого П. Друкера, должны стоять следующие задачи:

1. Основой управления являются поставленные цели;
2. Готовность рисковать, вычислять риски, выбирать наиболее предпочтительные варианты риска, контроль последующего хода событий даже при несоответствии ожиданиям;
3. Принятие стратегических решений;
4. Создание единой команды, измеряющей и оценивающей эффективность и результат собственной работы в зависимости от общих целей;
5. Быстрое и четкое изложение информации [12].

Важными критериями эффективной деятельности руководителя являются демонстрация положительных личностных качеств и минимизация пагубного влияния отрицательных качеств руководителя при реализации управленческих функций. Элементами положительных качеств руководителя являются интеллект, эмоциональный интеллект и отличительные лидерские качества.

Интеллект:

1. Масштабное мышление – умение применять на практике дедуктивное и индуктивное мышление;
2. Умение связывать теоретические и практические аспекты экономической деятельности для эффективных экономических решений;
3. Последовательность мышления – позволяет минимизировать ошибки руководителя и упорядочить управленческую деятельность;
4. Сочетание интуиции и применения объективных взаимосвязей при принятии управленческих решений;
5. Способность объективно воспринимать явления и процессы окружающего мира;
6. Умение выбирать нужный стиль руководства для определенной организации;
7. Работа на нескольких направлениях организации одновременно для достижения конкурентного преимущества;

8. Экстраполяция, т.е. распространение результатов одного наблюдения на другое;
9. Уверенность в себе и учет прошлых ошибок;
10. Устойчивость в неопределенных ситуациях, когда отсутствует необходимая информация и обратная связь.

Эмоциональный интеллект:

1. Стремление к цели и настойчивость при ее достижении, несмотря на внешние обстоятельства;
2. Способность к дипломатии для успешного выполнения функций руководителя. Свойственными качествами являются умение разговаривать с людьми, возможность общения на любом уровне и тактичность;
3. Инициатива при принятии управленческих решений;
4. Развитое чувство ответственности за свои поступки и способность анализировать возможный ход событий;
5. Самодисциплина – проявляется в способности выполнения поставленных задач, независимо от собственных эмоций и чувств;
6. Энергичность – концентрация на достижении поставленных целей;
7. Помощь в развитии подчиненным, передача знаний и опыта;
8. Высокие этические нормы – улучшают имидж руководителя и создают позитивный микроклимат в коллективе;
9. Развитое чувство эмпатии помогает лучше понимать сотрудников и находить с ними общий язык;
10. Умение сдерживать негативные эмоции и сглаживать конфликтные ситуации.

Отличительные лидерские качества включают:

1. Харизму, как свойство одаренного человека;
2. Способность к генерации новых идей и мыслей;
3. Творческое мышление, как способность «нового» взгляда на обыденные вещи;
4. Независимость при принятии окончательного управленческого решения;

5. Заинтересованность в росте организации больше, чем в процветании собственной карьеры;
6. Идентификация себя с делом, т.е. процесс интересней результата;
7. Получение удовольствия от успеха других;
8. Чувство юмора, позволяющее в каждой ситуации находить положительные моменты;
9. Справедливость, как важный фактор при разрешении конфликтных ситуаций.

Совокупность характеристик личности руководителя формируют стиль его управления, т.е. относительно устойчивую систему форм, методов и способов практической деятельности руководителя, а также его манеру поведения при принятии управленческих решений.

Существует большое множество стилей управленческой деятельности. Наиболее встречающиеся стили:

1. Авторитарный стиль – исключение инициативности и самостоятельности сотрудников, единоначалие руководителя во всех делах. Определение целей организации, распределение заданий между работниками и тщательный контроль их выполнения. Награждение и наказание работников по собственному усмотрению руководителя без установленных критериев оценки. Плюс авторитарного стиля заключается в высокой производительности труда, а минус в отсутствии внутренней заинтересованности исполнителей;

2. Коллегиальный стиль – распоряжения и команды разрабатываются на основе общих предложений, выработанных на общем собрании работников. Этот стиль также называют Демократическим. Руководство общими критериями оценки с целью повышения возможности работников самостоятельно решать производственные вопросы;

3. Дипломатический стиль – гибкость тактики и стратегии в изменяющихся внешних условиях;

4. Либеральный стиль – свобода действий подчиненных в рамках заданного направления. Отсутствует четкая структура, которая распределяет



задания, права и обязанности между сотрудниками. Уклонение руководителя от управленческой роли;

5. Авральный стиль – мобилизация необходимых ресурсов для решения краткосрочных задач;

6. Деловой стиль – контроль выполняемых работ по критериям социальной приемлемости, общественной необходимости и безопасности;

7. Конструктивный стиль – поиск и создание условий для полезных преобразований товаров и услуг с целью повышения их конкурентоспособности;

8. Документальный стиль – исключительное предпочтение отдается правильно составленным документам и распоряжениям;

9. Компромиссный стиль – способность добиваться поставленных целей через уступки лицам с различными интересами;

10. Демонстрационный стиль – возбуждает у работников чувство соперничества, необходимого для повышения эффективности деятельности организации [19].

По мнению многих исследователей стилей управления, максимально-эффективная деятельность руководителя достигается при совмещении различных стилей, в зависимости от конкретной ситуации.

Важным препятствием повышения эффективности деятельности организации являются типичные ошибки реализации управленческих функций руководителем:

1. Алчность. Жадность руководителя проявляется в его заинтересованности получения наибольшей прибыли, при этом качество производимых товаров и услуг, а также принятых управленческих решений отходит на второй план;

2. Тщеславие. Руководство личными желаниями, а не здравым смыслом;

3. Гнев. Неспособность руководителя сдерживать свои эмоции влечет за собой неспособность управлять другими людьми;

4. Вероломство. Честность в отношении с подчиненными - путь к повышению эффективности их деятельности;

5. Высокомерие. Общение с работниками «свысока» не позволительно для руководителя;
6. Зависть. Проявляется в приписывании себе достижений других людей;
7. Лень. Равнодушные руководители выполняют работу «спустя рукава», они невнимательны и не проявляют интереса к потребностям своей команды.

При наличии множества ошибок в управлении человеческим ресурсом, в коллективе чаще всего складывается нездоровый психологический климат, в котором либо отсутствует, либо очень слабое лидерство руководителя. Выделяют три позиции руководства организации (предприятия) с нездоровым психологическим климатом, которые уменьшают эффективность организации и ослабляют команду подчиненных:

- Позиция сверхфункционирования. Руководитель говорит больше, чем слушает, делает за подчиненных их работу, ставит цели и т.д. Такая позиция руководства ослабляет лидера (происходит накопление эмоциональной усталости и возникновение стрессовых факторов) и приводит к отстраненности подчиненных;
- Позиция преследования. Чрезмерное погружение руководителя в дела своих подчиненных (указание, что и как делать, думать, чувствовать и как действовать, чувство незаменимости и значимости). При такой позиции подчиненные часто отказываются от высказывания собственного мнения в присутствии руководителя, так как из-за напряженной и нервной обстановки в организации, предугадать действия и эмоции руководителя практически невозможно;
- Позиция обратной связи. Руководитель постоянно оправдывает и объясняет свое поведение, подкрепляет подчиненных, положительно оценивающих его действия, устраняет сотрудников, негативно относящихся к его деятельности. Сотрудники, при такой позиции руководства уходят от обсуждения состояния дел, а руководитель занят подкреплением собственной значимости, нежели достижениями целей организации.

Существуют различные методы воздействия на персонал. Важнейшими элементами таких методов являются психологические способы воздействия, концентрирующие необходимые и разрешенные законом приемы воздействия на людей. Выделяют следующие способы воздействия на персонал:

1. Внушение – воздействие на личность с помощью апелляции к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду. Негативным аспектом данного способа является зомбирование личности, которое выходит за пределы моральных норм;

2. Убеждение – основывается на аргументированном и логическом воздействии на психику человека с целью достижения результатов, а также для устранения психологических барьеров;

3. Подражание – воздействие на социальную группу путем показания личного примера руководителем;

4. Вовлечение – психологический прием, с помощью которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса в организации;

5. Побуждение – повышение моральной значимости сотрудника в организации с помощью подчеркивания положительных качеств работника;

6. Принуждение – применяется при отсутствии результатов использования других способов воздействия;

7. Осуждение – применяется при крайне неудовлетворительном результате работы только для людей с сильной психикой;

8. Требование – имеет силу распоряжения, может быть эффективным только при достаточном авторитете руководителя, в противном случае является бесполезным;

9. Запрещение – предполагает тормозящее воздействие на личность, граничит с принуждением и убеждением;

10. Приказание – убеждение, работает только в случае идентификации руководителя в одну линию с подчиненными;

11. Командование – торможение или побуждение поведенческих реакций сотрудников;

12. Взрыв – мгновенная перестройка взглядов личности на вещи, ситуации, людей, мира в целом с помощью влияния сильных эмоциональных переживаний;

13. Метод Сократа – ведение беседы таким образом, чтобы собеседник как можно чаще отвечал «Да», т.е. сокращать до минимума даже незначительные негативные проявления;

14. Намек – апеллирует к эмоциям, а не к логическому суждению и здравому смыслу, исполняется с помощью шутки или аналогии;

15. Compliment – умение сказать человеку то, что он сам о себе думает;

16. Похвала – позитивный психологический прием воздействия на личность;

17. Просьба – при использовании данного способа руководитель демонстрирует уважение к личности подчиненного, а подчиненный воспринимает его как доброжелательное распоряжение;

18. Совет – сочетание просьбы и убеждения, исключен в ситуациях, требующих принятия быстрого решения [21].

Личность руководителя играет большую роль в системе управления человеческими ресурсами и оказывает большое влияние на эффективность деятельности организации. Руководитель, который влияет на положительный социально-психологический климат в коллективе, повышает эффективность управленческой деятельности организации, является примером для своих подчиненных, обладает определенным набором врожденных и приобретенных характеристик, использует при реализации управленческих функций грамотное совмещение стилей управления и способов воздействия на персонал.

### **1.3. Специфика социально-психологического климата трудового коллектива органов местного самоуправления**

Трудовой коллектив государственной и муниципальной службы достаточно отличается от коллектива любой другой организации. Это обусловлено тем, что государственная и муниципальная служба является особым видом деятельности,

которая контролирует и регламентирует модели поведения служащих в связи с их статусом представителей государства в обществе. Помимо правовой регуляции поведения, используется и этическая регуляция, призванная для разработки и утверждения моральных принципов и нравственных норм поведения, принятых в российском обществе и государстве.

При реализации деятельности государственных и муниципальных органов складывается определенная корпоративная культура, из которой вытекает стиль руководства, поведения и деятельности. В связи со спецификой государственно-служебной деятельности, корпоративная культура органов исполнительной власти обусловлена рядом особенностей:

- Публичный характер государственной службы с одной стороны выражает интересы определенных групп людей, а с другой - государственных структур;
- Сущность государственной службы заключается в подготовке и исполнении государственных решений, обеспечивающих реализацию Конституции РФ. Законов, прав и свобод граждан [1];
- Должности и посты государственной службы разграничены правами обязанностями, которые в совокупности образуют иерархию власти.

Корпоративную культуру органов государственной власти можно условно разделить на два блока: когнитивный и поведенческий. К когнитивному блоку можно отнести следующие звенья:

- Профессиональные знания, умения, навыки:
  - Общие профессиональные;
  - Специфические, т.е. формирующиеся непосредственно при работе в организации.
- Корпоративные ценности:
  - Ценности профессионального характера – компетентность, лояльность, квалификация и т.д.;
  - Ценности организационного характера – иерархия, дисциплина, взаимоотношения в коллективе, стиль руководства, делегирование полномочий;

- Ценности социально-статусного характера – социальная защищенность, стабильность положения организации, престиж и др.;

- Цель и миссия государственной службы.

Поведенческий блок формируют нормы, которые регулируют деятельность госслужащих и наличие традиций в организации, способствующих поддержанию корпоративной культуры.

Важной составляющей корпоративной культуры органов исполнительной власти является наличие этики государственной и муниципальной службы.

Этика государственной и муниципальной службы – совокупность наиболее пригодных, глубоко осознанных и конкретизированных, принадлежащих данному обществу норм поведения, порядок действий и правил, взаимоотношений и принципов в государственно-служебных отношениях, которые являются нормами общечеловеческой морали.

Существуют закрепленные законодательно нормы государственной службы, следование которым создает некий единый корпоративный стержень, вокруг которого формируется корпоративная культура в органах государственной службы. Примером закрепленной законодательством нормы государственной службы является «Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих».

Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих определяет основные принципы и правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих, среди которых соблюдение Конституции Российской Федерации, законов Российской Федерации, иных нормативно-правовых актов, противодействие проявлениям коррупции и принятие мер по ее профилактике, обеспечение безопасности и конфиденциальности информации и т.д.; предлагает рекомендательные этические правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих [7]:

- Госслужащий должен воздерживаться от: высказываний дискриминального характера, грубости, угроз, предъявления незаслуженных

обвинений, оскорбительных выражений, курения во время служебного совещания и т.д.;

- Госслужащие призваны способствовать деловому сотрудничеству и конструктивному мышлению в решении вопросов;
- Внешний вид должен соответствовать общепринятому деловому стилю [7].

Специфика положения государственных и муниципальных служащих определяет особенности этики государственных и муниципальных служащих:

- Причастность к подготовке и реализации государственных решений различного масштаба;
- Наличие возможности и права выступать от лица государства в определенных вопросах;
- Сочетание формально-процедурной регламентации действий с субъективными решениями;
- Принадлежность к профессионально-статусной группе, которая объединена фактом работы в органах власти.

Этика государственной и муниципальной службы содержит специфические категории, которые наиболее полно отражают ее содержание. Категориями этики государственной и муниципальной службы являются:

- Профессиональный долг – исходная категория, фиксирующая служебные обязанности;
- Профессиональная честь – оценивается значимость профессии в жизни общества;
- Профессиональная справедливость – синоним профессиональной совести, не позволяющей поддаваться давлению «свыше» и руководствоваться в своей деятельности высшими моральными ценностями, в противном случае разрушается как моральное сознание самого специалиста, так и морально-психологический климат коллектива в целом;

- Профессиональный такт – проявление по отношению к другим сдержанности, предусмотрительности и норм приличия [9].

Этика государственного и муниципального служащего базируется на господствующей в обществе морали и представляет собой четкую систему принципов и норм.

Принципы этики государственного и муниципального служащего – это основы поведения, которыми руководствуются служащие при исполнении своих служебных обязанностей. Различают следующие принципы этики государственного и муниципального служащего:

1. Принцип гуманизма - подразумевает уважительное отношение к каждой отдельно взятой личности и исключение использования ее в личных целях;

2. Принцип профессионального оптимизма – вера в то, что выполняемые и принимаемые решения способствуют развитию как государства в целом, так и отдельным его субъектам;

3. Принцип патриотизма обусловлен необходимостью понимания служебной деятельности, как высокой идеи, направленной на других людей;

4. Принцип законности – верховность Конституции РФ и федеральных законов над другими нормативно-правовыми актами;

5. Принцип беспристрастности и независимости – служение интересам государства и общества в ситуации морального выбора при разработке и принятии управленческого решения;

6. Принцип ответственности – осознание того, что любая административная деятельность несет за собой определенные последствия;

7. Принцип справедливости – проявляется в защите прав граждан, законном использовании властных полномочий и удовлетворении социальных ожиданий общества;

Этические принципы дают общие ориентиры, направления, выражают высшие нравственные ценности государственной и муниципальной службы и обеспечивают целостность ее системы. Однако, наполнение этих принципов конкретным содержанием и достижение их действительности невозможно без



этических норм, которые предписывают служащему определенный стиль поведения, содержат моральные ограничения, рекомендации и запреты.

Необходимыми условиями достойного уровня этики государственной службы являются:

- Четкие и ясные этические нормы государственной и муниципальной службы;
- Отражение этических норм в правовой системе;
- Формирование навыков и знаний в сфере этики у государственных и муниципальных служащих.

Таким образом, специфика трудового коллектива государственной и муниципальной службы заключается в особом статусе государственной и муниципальной службы, как деятельности, наборе определенных навыков и выполняемых функций государственных и муниципальных служащих, а также в наличии особой корпоративной культуры государственной и муниципальной службы. Для поддержания «здоровой» этики в сфере государственного и муниципального управления, необходимо соблюдать важные этические принципы, которые формируются на основе этических норм.

## **2. Исследование социально-психологического климата коллектива на примере общего отдела Администрации муниципального района Красноярский Самарской области**

### **2.1. Основные направления деятельности Администрации муниципального района Красноярский Самарской области**

Администрация муниципального района Красноярский – исполнительно-распорядительный орган муниципального района Красноярский (далее муниципального района), который наделен определенными полномочиями для решения вопросов местного значения, а также для осуществления полномочий, переданных Федеральными законами и законами Самарской области органам местного самоуправления муниципального района Красноярский Самарской области. Как и в остальных районах Самарской области, в муниципальном районе Красноярский руководит Администрацией на принципах единоначалия Глава муниципального района [8].

Полномочия Администрации муниципального района:

1. Составление проекта бюджета муниципального района и вынесение его на утверждение Собрания представителей муниципального района;
2. Разработка и утверждение методик распределения межбюджетных трансфертов;
3. Исполнение бюджета и предоставление отчета по его исполнению на утверждение Собрания представителей муниципального района;
4. Управление муниципальным долгом муниципального района;
5. Реализация программ и планов социально-экономического развития муниципального района;
6. Реализация налоговой, финансовой и инвестиционной политики в районе;
7. Обеспечение реализации мероприятий по государственной безопасности и обороне, в соответствии с предоставленными полномочиями;
8. осуществление муниципального контроля в соответствии с Федеральным законом от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и

индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» в пределах полномочий, установленных указанным Федеральным законом;

9. Разработка и утверждение плана размещения нестационарных торговых точек;

10. Учреждение и осуществление полномочий соучредителя печатного средства массовой информации, в котором публикуются данные для ознакомления местных жителей;

11. Другие полномочия, которые прописаны в Уставе муниципального района Красноярский [8].

Администрация муниципального района обладает правами юридического лица и действует на основании общих для организаций данного вида положений Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации применительно к казенным учреждениям.

Структура Администрации муниципального района утверждается Собранием представителей муниципального района по представлению Главы муниципального района. Действующая структура Администрации муниципального района утверждена собранием представителей муниципального района от 25 января 2017 года № 3-СП [6]. Структуру Администрации муниципального района составляют:

- Глава муниципального района Красноярский и его заместители (первый заместитель и 3 заместителя по различным вопросам);

- Руководитель аппарата Администрации района в подчинении которого находятся: общий отдел, архивный отдел, организационный отдел и главный специалист по охране труда и технике безопасности;

- Руководитель секретариата, Советник Главы Администрации муниципального района;

- Отраслевые (функциональные) органы Администрации муниципального района, обладающие правами юридического лица: Финансовое управление, МКУ-

управление строительства и ЖКХ, Комитет по управлению муниципальной собственностью, МКУ-управление сельского хозяйства;

- Структурные подразделения Администрации муниципального района: управление архитектуры и градостроительства, правовое управление, административная комиссия, бухгалтерия, комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав, мобилизационный отдел, отдел архитектуры и градостроительства, отдел по вопросам семьи, материнства и детства, отдел по делам ГО и ЧС, отдел по делам молодежи, физической культуры и спорта, отдел по охране окружающей среды, отдел по осуществлению закупок, отдел потребительского рынка, экономический отдел, юридический отдел;

- Специалисты Администрации муниципального района.

Графическое изображение структуры Администрации муниципального района представлено в Приложении 1.

Администрация муниципального района подотчетна и подконтрольна Собранию представителей муниципального района и осуществляет свои полномочия на бессрочной основе в соответствии с Уставом муниципального района Красноярский Самарской области.

Кадровый состав Администрации муниципального района:

Всего в Администрации муниципального района Красноярский работают 50 сотрудников, из которых 16 мужчин и 34 женщины. По возрастному признаку коллектив Администрации можно условно разделить на возрастные пороги (рис.1).

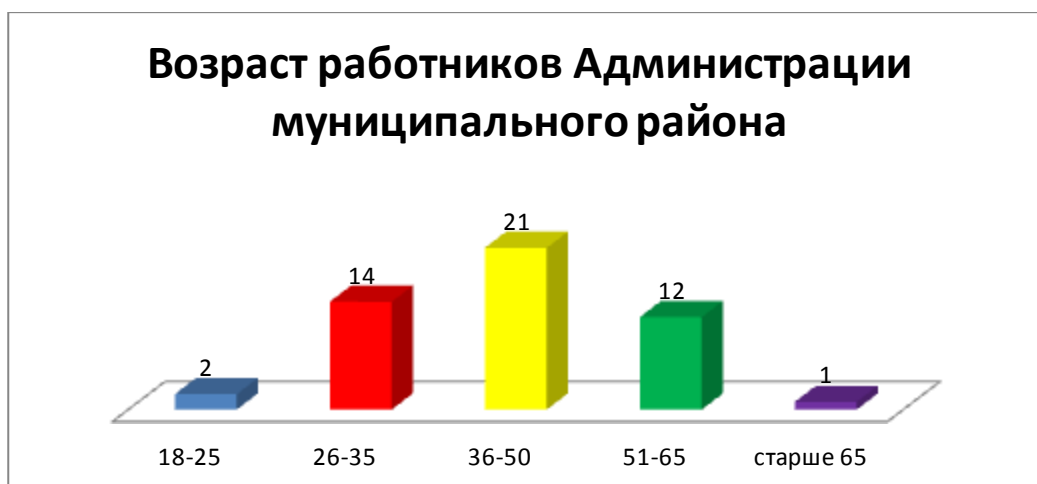


Рисунок 1 - Возрастные пороги работников Администрации муниципального района

Весь коллектив Администрации, за исключением 1 сотрудника имеет высшее образование. Высшее экономическое образование имеют 11 сотрудников, высшее юридическое 17, 2 сотрудника имеют высшее образования по специальности «государственное и муниципальное управление», остальные 19 работников имеют иное высшее образование. 10 сотрудников организации имеют два и более высших образования, а 27 сотрудников прошли повышении квалификации в 2016 году.

Минимальный стаж работы сотрудников в Администрации муниципального района 5 месяцев, максимальный 21 год (рис. 2).



Рисунок 2 - Стаж работников Администрации муниципального района

Общий отдел Администрации муниципального района в соответствии с положением «Об общем отделе» ведет работу в трех основных направлениях [5]:

- Организация делопроизводства и документооборота в Администрации муниципального района – регистрация входящей и исходящей корреспонденции (если корреспонденция поступает или отправляется на бумажных носителях, она переводится в электронный формат), регистрация внутренней переписки Администрации, проведение экспертиз всех проектов распорядительных актов на соответствие нормам современного русского языка и требованиям Инструкции по делопроизводству, обеспечение направления в печать официальных опубликований постановлений и распоряжений;

- Организация работы с обращениями граждан – по итогам обращений граждан составляются диаграммы, в которых отражены вопросы, наиболее интересующие граждан муниципального района;

- Кадровая работа и кадровое обеспечение муниципальной службы – оформление всей предусмотренной кадровой документации, в том числе связанной с прохождением муниципальной службы: оформление, регистрация и уничтожение служебных удостоверений; реестр муниципальных служащих; проведение конкурса на замещение должности муниципальной службы; документационное обеспечение проведения аттестации муниципальных служащих; организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения ограничений, связанных с муниципальной службой; принятие участия в работе по организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих; осуществление ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства в подведомственных учреждениях.

Основные задачи общего отдела Администрации муниципального района:

1. Организация делопроизводства в администрации района в соответствии с инструкцией по делопроизводству;

2. Осуществление контроля своевременного прохождения, исполнения и качественного оформления документов, анализ исполнительской дисциплины;

3. Обеспечение отбора, учета и сохранности документов, образующихся в деятельности администрации района, передача их на архивное хранение;

4. Организация работы с кадрами, осуществление учета кадров, в том числе ведение кадровой работы, предусмотренной законодательством о муниципальной службе;

5. Организация работы с обращениями граждан, поступающими в администрацию района, в том числе ведение делопроизводства по обращениям граждан;

6. Участие в реализации мероприятий, предусмотренных федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»;

7. Участие в профилактике коррупции и иных правонарушений в администрации района;

8. Представление в установленном порядке муниципальных правовых актов муниципального района Красноярский для внесения в регистр муниципальных нормативных правовых актов самарской области;

9. Организация методической помощи структурным подразделениям администрации района в работе с документами и по вопросам муниципальной службы;

10. Проведение ведомственного контроля соблюдения трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, в подведомственных учреждениях;

11. Обеспечение защиты информации и порядка работы с персональными данными;

12. Военский учет и бронирование граждан в администрации района.

Администрация муниципального района утвердила Кодекс этики и служебного поведения, который представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения муниципальных служащих муниципального района Красноярский [3]. Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения

муниципальных служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета муниципального служащего, доверия граждан к Администрации муниципального района Красноярский и обеспечение единой нравственно-нормативной основы поведения муниципальных служащих. В Кодексе описаны основные принципы и правила служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться муниципальным служащим, требования к антикоррупционному поведению муниципальных служащих, этические правила служебного поведения муниципальных служащих, включающие правила служебного общения и требования по внешнему виду муниципального служащего, а также ответственность за нарушение Кодекса.

Для регуляции служебного поведения Администрация муниципального района, помимо Кодекса этики, утвердила постановление об утверждении общих принципов служебного поведения муниципальных служащих Администрации муниципального района [4]. Общие принципы служебного поведения муниципальных служащих Администрации муниципального района представляют собой основы поведения муниципальных служащих, которыми им надлежит руководствоваться при исполнении должностных (служебных) обязанностей, и призваны способствовать выполнению муниципальными служащими на высоком профессиональном уровне основных задач муниципальной службы.

Таким образом, Администрация муниципального района Красноярский является исполнительно-распорядительным органом муниципального района и обладает правами юридического лица. Помимо структурных подразделений, в структуру Администрации муниципального района входят образования, являющиеся юридическими лицами. Администрация муниципального района наделена широким кругом полномочий, связанных с решением вопросов местного значения, а также переданных муниципальному району полномочий Федеральными Законами и Законами Самарской области.



## 2.2. Разработка инструментария для диагностических процедур исследования

Инструменты исследования – это методики, которые будут использоваться при исследовании, то есть при наблюдении или проведения эксперимента. Методами исследования называются анкеты, опросные листы для интервью, кодификаторы (перечни категорий и признаков для контент-анализа документов), карты наблюдения и т. п. К инструментарию исследования относятся инструкции интервьюерам, кодировщикам и другим участникам исследования, другие необходимые документы. Составление методик, документов ведется в соответствии с целями, задачами, содержанием исследования. Метод — определяет общую структуру исследования, а методика — способ фиксации эмпирических данных.

Исследование социально-психологического климата коллектива выполняется в два этапа. Первый этап – это исследование социально-психологического климата изучаемого коллектива с помощью определенных методик, суть которых заключается в тестировании с дальнейшей качественной обработкой результатов. Второй этап – исследование личности руководителя и его роли при формировании социально-психологического климата коллектива.

Для исследования социально-психологического климата коллектива выбраны следующие методики:

- Анализ социально-психологического климата коллектива с помощью экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) – суть методики заключается в представлении социально-психологического климата коллектива, как совокупности трех компонентов (эмоционального, поведенческого и когнитивного). Вопросы на определение эмоционального компонента строятся по принципу «нравится – не нравится», на определение поведенческого компонента «желание – нежелание работать в данном коллективе», на определение когнитивного компонента по принципу «знание – незнание особенностей членов коллектива». Инструкция: «Просим вас принять участие в исследовании целью которого является

совершенствование психологического климата в вашем коллективе, Поставьте знак + в пустой клетке против выбранного вами ответа». Бланк методики – см. Приложение 2;

- Определение психологического климата в организации – Инструкция: Обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально четкими и объективными. Заранее спасибо! Бланк методики – см. Приложение 3;

- Мотивационный профиль, Опросник 12MQi – с помощью данной методики выявляются факторы мотивации, наиболее важные для работников организации, а также факторы мотивации, которые оказывают наименьшее влияние на мотивацию работников. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом. Инструкция: Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника (Приложение 4) и вписывать свои оценки непосредственно в таблицу ответов (Приложение 5). Следите за тем, чтобы все 11 баллов были распределены между четырьмя предложенными в каждом вопросе утверждениями (A—D);

- Методика, разработанная американскими психологами К. Маслачом и С. Джексоном для определения «степени эмоционального выгорания». Методика основана на исследовании персонала с помощью анкетирования, состоящего из 22 утверждений, которые отражают мысли и переживания сотрудников при реализации их профессиональной деятельности. В анкете используются три оценочные шкалы: эмоциональное истощение, проявляющееся в чувстве опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов и чувстве невозможности отдаваться работе на все сто процентов; деперсонализация – появление негативного, равнодушного, порой циничного отношения к коллегам и людям, с которыми необходимо контактировать в процессе работы; редукция личных достижений – связана с возникновением чувства неудовлетворенности собой, оценки своей компетентности, роли в коллективе, как профессионала, проявляется безразличием к

работе и негативном отношении к себе. Суть методики заключается в оценке негативных мыслей и чувств респондентов, которые, в свою очередь, характеризуют степень выраженности эффекта «выгорания». Инструкция: Внимательно ознакомьтесь с описанием эмоциональных состояний, представленных в таблице ниже, и оцените, как часто это описание соответствует вашему состоянию, проставив знак "+" в соответствующей колонке. Бланк методики – см. Приложение 6;

- Социометрическое исследование межличностных отношений в группе – данная методика разработана Дж. Морено и применяется для диагностики межличностных (межгрупповых) отношений с целью их усовершенствования или любого другого изменения. Методика позволяет определять социально-психологическую совместимость членов группы, изучать типологию социального поведения при реализации совместной деятельности. Основными целями социометрического исследования группы могут служить: измерение сплоченности или разобщенности членов группы, выявление авторитетов группы по признакам симпатии или антипатии, обнаружение микрогрупп с неформальными лидерами. Проведение исследования происходит с помощью разработанного бланка вопросов (Приложение 7). Полученные данные анализируются с помощью автоматизированной системы обработки результатов социометрического исследования – SociometryPro.

Исследование личности руководителя проводится с использованием следующих методик:

- Методика Д. Керси для определения социального типа личности – данная методика предназначена для определения особенностей темперамента личности. Эти особенности проявляются как типичные свойства человека. Состоит методика из опросника, регистрационного бланка и двух инструкций: по оформлению ответов в регистрационном бланке и обработке полученных результатов. Опросник состоит из 70 утверждений, которые необходимо закончить с помощью возможных вариантов ответа (а или б). Бланк опросника – см. Приложение 8;

- Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки - Специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства (Авторитарного, Либерального и Демократического). Бланк определения стиля – см. Приложение 9;

- Методика для определения «степени эмоционального выгорания», применяемая также к исследованию коллектива организации.

### **2.3. Анализ и выводы по результатам исследования**

Исследование проводилось в Администрации муниципального района Красноярский. Объектом исследования выступил общий отдел Администрации муниципального района, в составе которого находятся 4 специалиста и руководитель отдела. Исследование проводилось в два этапа: на первом этапе тестирование проходили работники отдела по всем отобранным методикам; с учетом полученных данных проводился второй этап исследования – тестирование руководителя отдела.

Результаты тестирования работников отдела:

- Экспресс-методика определения социально-психологического климата в трудовом коллективе – работники ответили на вопросы, представленные в анкете. Номер каждого вопроса соответствует определенному компоненту методики. Результаты проведения экспресс-методики (табл. 1) приводятся к среднему значению по каждому компоненту.

Социально-психологический климат коллектива общего отдела Администрации  
муниципального работника

Участники Опроса	Эмоциональный Компонент 1,4,7	Когнитивный Компонент 2,5,8	Поведенческий Компонент 3,6
<b>Работник 1</b>	0	0	+
<b>Работник 2</b>	+	-	+
<b>Работник 3</b>	0	0	-
<b>Работник 4</b>	+	0	+

Среднее значение по каждому компоненту:

$$Э, К, П = \frac{\sum(+)}{n} - \frac{\sum(-)}{n};$$

Где  $\sum(+)$  - количество положительных ответов, содержащихся в столбце,  $\sum(-)$  - количество отрицательных ответов, n - количество членов коллектива, принявших участие в исследовании. Расшифровка полученных результатов (рис. 3).

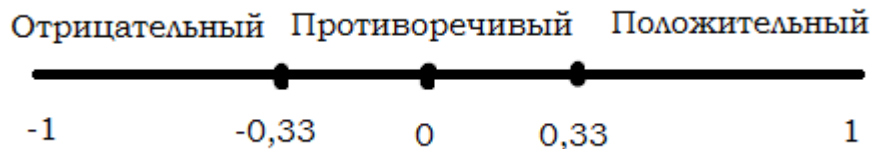


Рисунок 3. Границы баллов исследования

$$Э = 2/4 = 0,5 \text{ положительный}$$

$$К = -1/4 = -0,25 \text{ противоречивый}$$

$$П = (3-1)/4 = 0,5 \text{ положительный}$$

Эмоциональный и поведенческий компоненты в коллективе положительные. Это свидетельствует о том, что работникам коллектива нравится работать в этом коллективе и у них есть желание продолжать работу в нем. Противоречивые результаты когнитивного компонента свидетельствуют о некоторых сложностях

при оценке работниками особенностей других членов коллектива. В целом, судя по этой методике, климат в изучаемом коллективе благоприятный.

- Определение социально-психологического климата в организации. Данная методика состоит из семи компонентов. Каждому компоненту соответствует набор определенных утверждений. Сумма полученных баллов свидетельствует об уровне развития данного компонента в коллективе. Результаты проведения опроса (табл. 2) анализируются, а затем приводятся к среднему значению (табл. 3).

Таблица 2 –

Результаты опроса работников общего отдела Администрации муниципального района

	Работник 1	Работник 2	Работник 3	Работник 4
Ответственность	9	5	4	7
Коллективизм	4	1	2	6
Сплоченность	2	1	1	3
Контактность	9	0	7	3
Открытость	3	3	3	6
Организованность	9	1	3	3
Информированность	9	5	3	10

Таблица 3 - Средние значения компонентов по результатам опроса

Ответственность	6,25
Коллективизм	3,25
Сплоченность	1,75
Контактность	4,75
Открытость	3,75
Организованность	4
Информированность	6,75

На основе полученных данных составляется гистограмма, в которой наглядно представлены сильные и слабые стороны СПК коллектива (рис. 4). Слабыми сторонами изучаемого коллектива являются сплоченность и коллективизм, однако высокие показатели компонентов информированность и ответственность компенсируют данные недостатки.

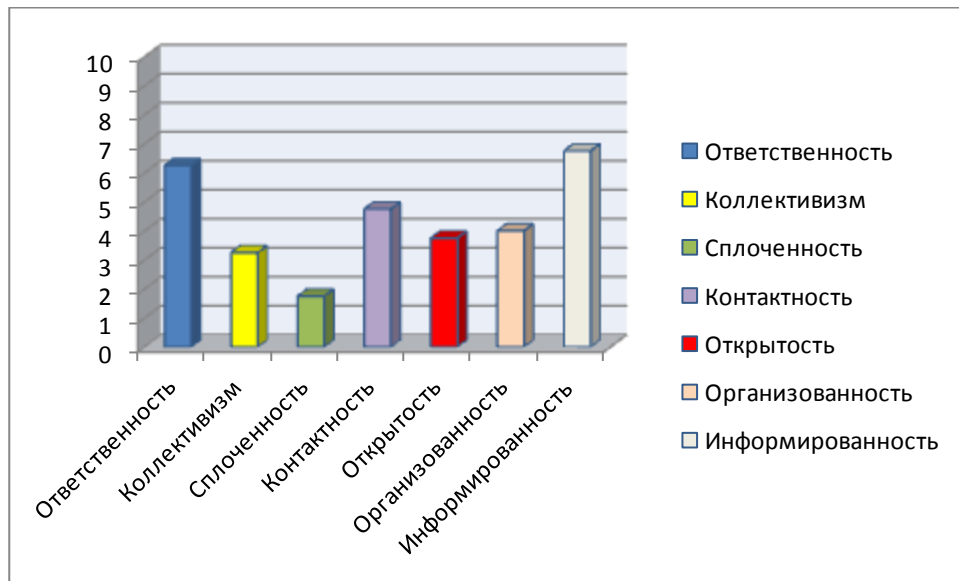


Рисунок 4 - Значение элементов социально-психологического климата коллектива

- Мотивационный опросник, Опросник 12MQi. При прохождении опроса, опрашиваемые распределяли 11 баллов между предложенными утверждениями, причем можно было присвоить 11 баллов одному утверждению или распределить их между четырьмя. После распределения баллов, заполняется Таблица, представленная в Приложении 5. Каждый столбец таблицы соответствует 1 из 12 мотивационных факторов. Посчитав сумму баллов каждого столбца, можно определить, насколько важен тот или иной мотивационный фактор для опрашиваемого работника. Сначала считается совокупность баллов по каждому фактору для отдельных работников (табл. 4), а затем среднее значение по каждому фактору.

Для каждого фактора максимальное количество баллов разное (так, например, в третьем факторе максимальное количество баллов 69, а в двенадцатом –

97). На основе полученных данных составляется Таблица (табл. 5), в которой определяется важность мотивационного фактора (Н– ниже среднего, С – средняя, В – выше среднего).

Таблица 4 - Результаты проведения опроса 12МQі

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Работник 1	35	20	91	30	7	25	29	7	38	15	18	56
Работник 2	18	9	19	9	2	10	66	0	58	46	59	67
Работник 3	27	39	56	36	25	28	35	33	20	13	16	35
Работник 4	32	33	33	23	25	31	29	21	36	33	36	31
Среднее	28	25,25	49,75	24,5	14,75	23,5	39,75	15,25	38	26,75	32,25	47,25

Таблица 5 - Определение важности мотивационных факторов

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Работник 1	В	В	В	В	Н	Н	Н	Н	В	Н	Н	В
Работник 2	Н	Н	Н	Н	Н	Н	В	Н	В	В	В	В
Работник 3	С	В	В	В	В	Н	Н	В	Н	Н	Н	Н
Работник 4	В	В	В	Н	В	Н	Н	Н	В	С	В	Н
Среднее	С	В	В	С	С	Н	Н	Н	В	С	С	С

Помимо таблицы составляется гистограмма, в которой в процентном соотношении показывается важность каждого фактора, исходя из его среднего значения по результату опроса (рис. 5):



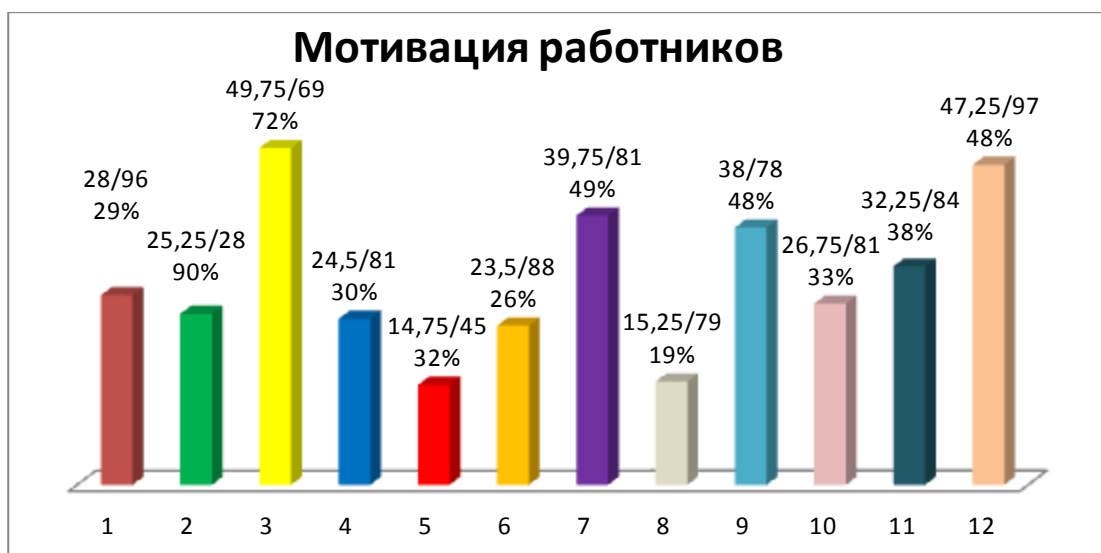


Рисунок 5 - Мотивационные факторы

Проанализировав составленные Таблицу и гистограмму, выбираются наиболее важные мотивационные факторы и факторы, которые слабо влияют на мотивацию сотрудников. Список всех мотивационных факторов представлен в Приложении 10.

Самые важные мотивационные факторы:

- 2 - Физические условия работы. Изучаемый коллектив нуждается в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.
- 3 - Структурирование (определение потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе). Коллектив предпочитает ясную систему и структуру в работе. Существует потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Необходимо наличие обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы. Нетерпим к неясной постановке задач.
- 9 - Разнообразие и перемены (указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции). Коллектив нуждается в разнообразии, переменах. Рутинный характер работы снижает мотивацию.
- 12 - Интересная и полезная работа (это показатель потребности в

работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности). Коллектив нуждается в интересной деятельности, в ощущении ее востребованности, пользы от своей работы.

Факторы, которые слабо влияют на мотивацию сотрудников, или не влияют вовсе:

- 1 - Потребность в высокой заработной плате и материальном поощрении. Данная потребность имеет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства). Коллектив Администрации мало заинтересован материальной стороной.

- 6 - Признание (этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость). Внешнее признание и одобрение не являются важными.

- 8 - Власть и влияние (это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния). В целом, коллектив не ищет власти, руководящей должности и влияния. Избегает конкуренции. Не нуждается в утверждении собственного авторитета.

• Методика для определения «степени эмоционального выгорания». Для оценки «степени эмоционального выгорания» проводилось тестирование (Приложение 6), в котором работники выбирали частоту проявления состояния, предложенного в утверждении (никогда, очень редко, иногда, часто, очень часто, каждый день). Каждому ответу соответствует балл (от 1 до 6 соответственно). После проведения тестирования подсчитывались баллы по каждому компоненту (эмоциональное истощение, выраженность деперсонализации, редукция личных достижений), которые соответствуют определенным утверждениям анкеты и рассматривалась степень выраженности эмоционального выгорания (табл. 6).

Степень выраженности эффекта эмоционального выгорания по каждому компоненту

Оценочные шкалы	Степень выраженности эффекта эмоционального выгорания, баллы			
	минимальная	средняя	высокая	критическая
Степень эмоционального истощения	9-12	13-26	27-40	41-54
Выраженность деперсонализации	5-6	7-14	15-22	23-30
Редукция личных достижений	8-12	13-24	25-36	37-48
Всего по 22 вопросам анкеты	22-33	34-68	69-102	103-136

После подсчета баллов работников по каждому компоненту, составляется гистограмма по средним значениям (рис. 6):

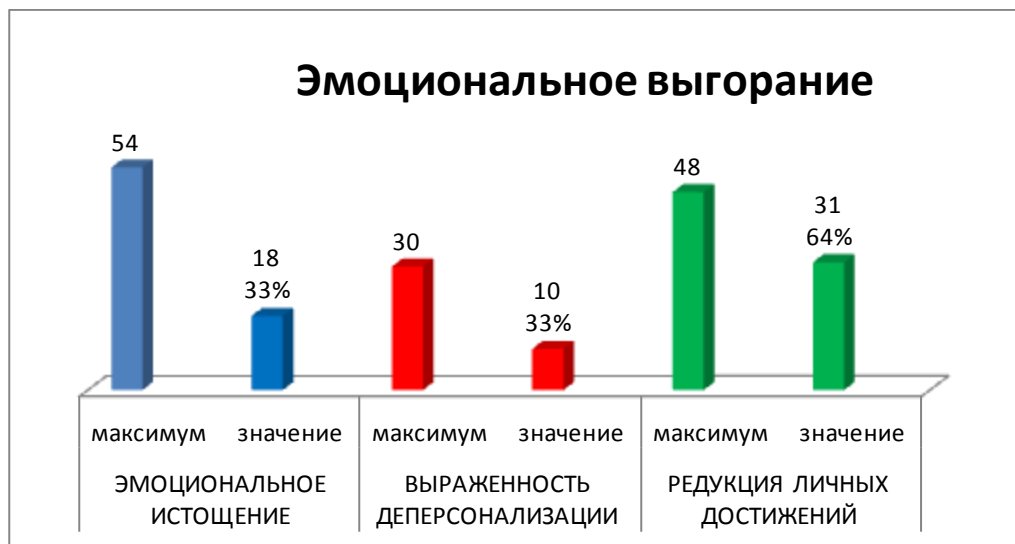


Рисунок 6 - Степень эмоционального выгорания

Компоненты эмоциональное истощение и выраженность деперсонализации выражены слабо (рис. 6), в отличие от редукции личных достижений – 31 балл из 48 возможных (64%).

На основе полученных данных, можно сделать вывод, что изучаемому коллективу присущ синдром редукции личных достижений. Синдром редукции личных достижений способен проявляться в двух основных тенденциях:

1. Тенденции к негативному оцениванию себя, своих профессиональных успехов и достижений, а также относительно своих профессиональных достоинств и возможностей;

2. Тенденции к редуцированию собственного достоинства, ограничению своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Основными проявлениями синдрома редукции личных достижений являются:

1. По отношению к коллегам:

- Потеря положительного восприятия коллег;
- Переход от помощи к надзору и контролю;
- Приписывание вины за собственные неудачи другим людям;
- Доминирование стереотипов в поведении по отношению к коллегам – проявление негуманного подхода к людям;

2. По отношению к остальным окружающим:

- Отсутствие эмпатии, то есть способности к сопереживанию;
- Безразличие;
- Циничные оценки;

3. По отношению к профессиональной деятельности:

- Нежелание выполнять свои обязанности;
- Искусственное продление перерывов в работе, опоздания, уход с работы раньше времени;

• Акцент на материальный аспект при одновременной неудовлетворенности работой.

Результат проведение методики на оценку «степени эмоционального выгорания» свидетельствует о том, что коллектив изучаемой группы подвергнут риску эмоционального истощения, что сопровождается различными состояниями,

такими как – повышенная напряженность, конфликтность во взаимодействии, упрощение своих профессиональных обязанностей как по отношению к другим участникам коллектива, так и по отношению к процессу профессиональной деятельности.

- Социометрическое исследование межличностных отношений в группе. Группы ответила на вопросы, представленные в Приложении 7, после чего с помощью приложения SociometryPro были составлены графики межличностных взаимодействий группы. Первый вопрос анкеты: «Если бы ваш отдел расформировали, с кем бы вы хотели/не хотели работать в новом коллективе?». Выбор работников (рис. 6) отражает межличностное взаимодействие в коллективе.

Работник 4 пользуется наибольшей популярностью (рис. 7), так как его выбрали трое остальных работников, а между Работником 1 и Работником 2 нет взаимодействия, что может означать сложные взаимоотношения между ними. Руководитель в опросе не участвовал, однако один из четырех работников все же выбрал его – это может служить подтверждением некоего авторитета руководителя перед сотрудниками.

Отрицательный выбор не озвучил никто, что может являться проявлением субординации в коллективе.

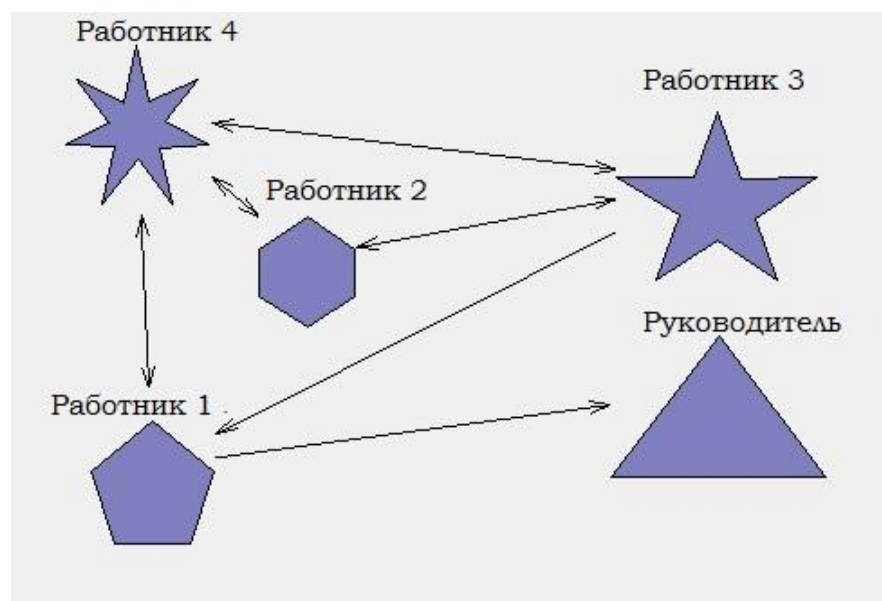


Рисунок 7 - График выбора группы для работы в новом коллективе

Помимо графика, приложение составляет групповые и индивидуальные индексы (рис. 8). Высокий показатель устойчивости и низкий напряженности характеризуют социально-психологический климат коллектива с положительной стороны

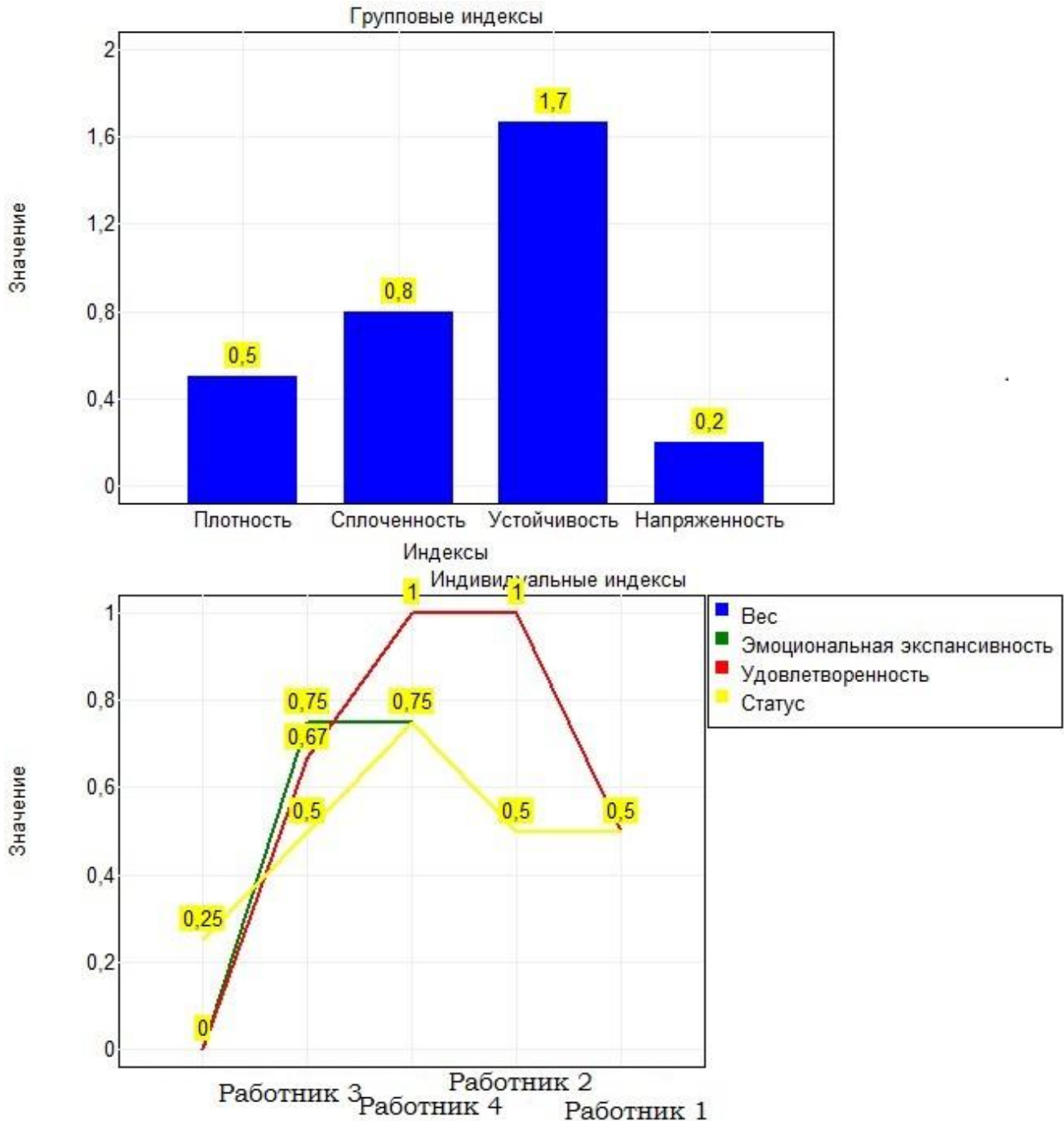


Рисунок 8 - Индексы группы – работа в новом коллективе

Следующий вопрос «Кого из сотрудников вы бы пригласили/не пригласили на свой день рождения?». На рисунке (рис. 9) представлен график, на котором синими линиями обозначены положительные ответы, а красными отрицательные.

Проанализировав график, можно сделать вывод о том, что взаимное приглашение получают только Работник 1 и Работник 4. В целом, можно сказать, что члены коллектива предпочитают не смешивать работу и личную жизнь, так как 50 процентов сотрудников либо не приглашают никого, либо предпочитают не отвечать на данный вопрос.

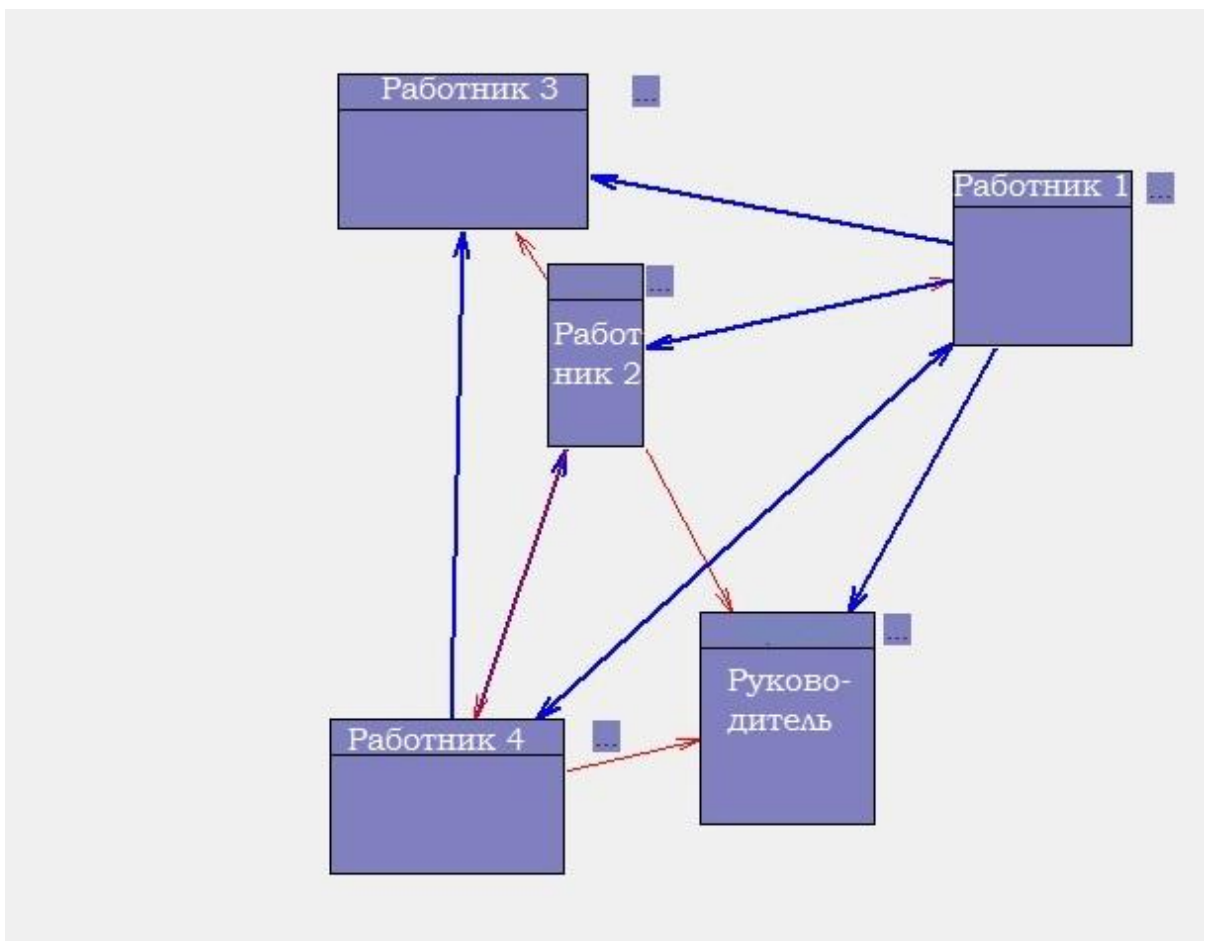


Рисунок 9 - График выбора группы для приглашения на день рождения

Групповые и индивидуальные индексы по данному исследованию (рис. 10). Самым высоким показателем, как и в первом случае, является устойчивость, однако немного возрастает напряженность членов коллектива.

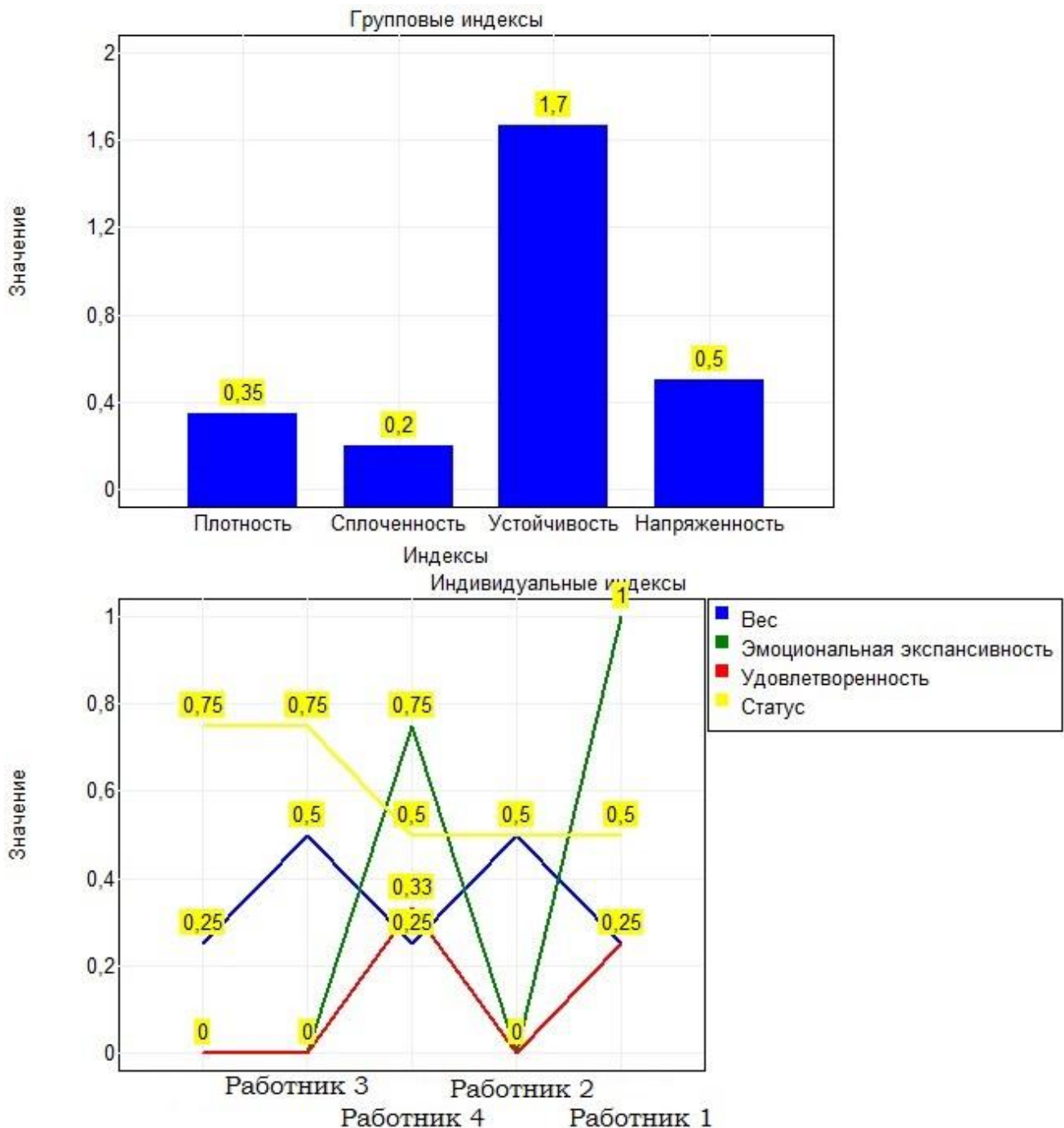


Рисунок 10 - Индекс группы – приглашение на день рождения

Проанализировав индексы работы в новом коллективе и индексы приглашения на день рождения, составляется гистограмма средних значений индексов группы (рис. 11).

Сильной стороной межличностных взаимоотношений в группе является устойчивость (рис. 11), так как этот индекс показывает минимальную часть, которая должна покинуть группу, чтобы та, в свою очередь, распалась. Низкий уровень



напряженности свидетельствует о достаточно высокой удовлетворенности работниками психологическими отношениями в группе. Слабыми сторонами межличностных взаимоотношений в группе являются сплоченность, т.е. степень взаимного притяжения членов группы и плотность, которая характеризует плотность структуры взаимосвязей группы.



Рисунок 11 - Среднее значение индексов группы

Таким образом, исследование коллектива общего отдела Администрации муниципального района показало следующее:

Во-первых, социально-психологический климат коллектива в целом благоприятный, однако существуют слабые стороны, которые способны, если не исправлять их, в корне изменить ситуацию. Необходимо предпринять меры по устранению сложностей оценки работниками особенностей других членов коллектива (когнитивный компонент экспресс-методики оценки социально-психологического климата коллектива), а также повысить сплоченность членов коллектива.

Во-вторых, для повышения работоспособности членов коллектива, а также для совершенствования результатов профессиональной деятельности необходимо учитывать факторы мотивации, с помощью которых можно воздействовать на

коллектив и факторы, к помощи которых прибегать не стоит (мотивационный опросник 12MQi).

В-третьих, высокая степень редукции личных достижений работников способна нанести значительный ущерб, как каждой личности коллектива, так и работе подразделения в целом.

Результаты исследования руководителя подразделения:

- Определение социального типа личности. Руководитель заканчивал 70 утверждений двумя возможными вариантами (а или б), после чего ответы заносились регистрационный бланк. Результатом исследования является 1 из 16 возможных композиций условных обозначений, которая и свидетельствует об особенностях социальных свойств личности руководителя. При исследовании получилась композиция ISTJ – логико-сенсорный интроверт. Сильными сторонами данного типа личности являются структурная логика и волевая сенсорика. Структурная логика подразумевает постоянный поиск структуры, следование ей и ее усовершенствование. Систематизация всего, окружающего данный тип личности, а также строгое подчинение законам и правилам, инструкциям, которые могут помочь упорядочить жизнь. Волевая сенсорика означает, что сила воли, целеустремленность, дисциплина и порядок – основной стиль поведения личности. Слабыми сторонами типа личности являются интуиция возможностей (неуверенность в области потенциальных возможностей) и этика эмоций (плохо разбираясь в эмоциональных проявлениях людей, способен неправильно преподнести имеющуюся проблему). Профессиональные возможности – данный тип личности незаменим там, где требуется четкое, неукоснительное соблюдение правил, инструкций, законов и т.д.

Изучив тип личности руководителя, можно сказать, что руководитель по праву замещает данную должность, так как при работе в органах исполнительной власти необходимо неукоснительное соблюдение законов, должностных инструкций и других нормативно-правовых актов.

- Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки. Данная методика подразумевает оценку стиля управления самим руководителем.

Руководителю необходимо выбрать из 60 возможных утверждений все, которые соответствуют его стилю управления. Каждому из трех стилей управления соответствуют определенные номера утверждений. Выбранному утверждению присваивается 1 балл. Наибольшая сумма баллов означает наибольшую выраженность данного стиля управления у руководителя. Итоги исследования (рис. 12).



Рисунок 12 - Проявление стилей управления руководителями

Авторитарный стиль – 1 балл, минимальное проявление данного стиля, проявляется в слабом желании быть лидером и стремление доводить начатое до конца; Либеральный стиль – 4 балла, минимальное проявление данного стиля, проявляется в неумении ставить задачи перед подчиненными, а также слабая требовательность и ответственность; Демократический стиль – 9 баллов, среднее проявление стиля подразумевает стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале подразделения, а также прислушиваться к мнениям работников коллектива.

По результатам исследования можно сделать вывод, что руководителю для успешного управления коллективом и повышения эффективности профессиональной деятельности необходимо повысить проявления авторитарного стиля управления.

- Определение «степени эмоционального выгорания» руководителя.

Исследование, согласно данной методики, для руководителя проводилось таким же образом, как и для коллектива подразделения. Результаты исследования (рис. 13).

Высокое значение имеют компоненты эмоциональное истощение (51%) и редукция личных достижений (55%), выраженность деперсонализации слабая (35%). Эмоциональное истощение подразумевает чувство эмоциональной усталости и опустошенности, которое вызвано собственной работой. Проявление эмоционального истощения:

- Снижение эмоционального тонуса;
- Эмоциональное перенасыщение;
- Утрата интереса к окружающему;
- Внезапные вспышки гнева;
- Развитие депрессии.

Эмоциональное истощение в максимальном своем проявлении может привести к эмоциональному взрыву, так как включает чувство безнадежности, беспомощности и обманутости.

Редукция личных (профессиональных) достижений подразумевает развитие чувства некомпетентности и осознание неуспеха в профессиональной деятельности.

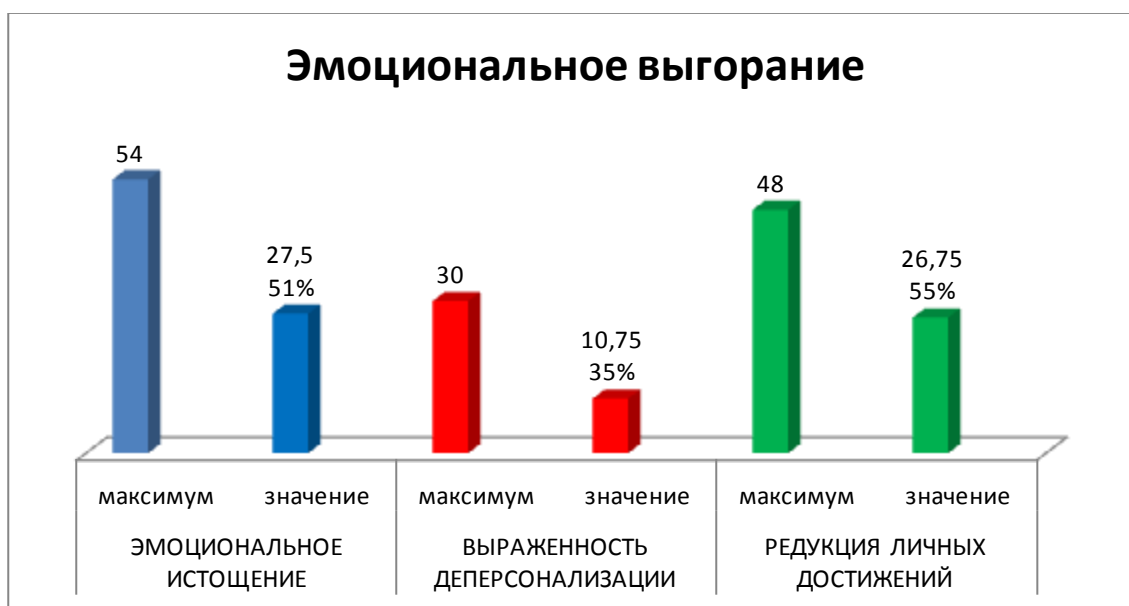


Рисунок 13 - Эмоциональное выгорание руководителя

Таким образом, исследование личности руководителя подразделения показало, что нахождение руководителя на данной должности полностью оправданно, однако небольшая корректировка стиля управления и снижение эффекта эмоционального выгорания способны повысить не только уровень состояния социально-психологического климата коллектива, но и эффективность профессиональной деятельности изучаемого подразделения.

В соответствии с полученными результатами были разработаны рекомендации руководителю по совершенствованию социально-психологического климата коллектива:

1. Улучшение физических условий труда. Физические условия труда – важный мотивационный фактор сотрудников отдела (согласно методике определения мотивационного профиля). Улучшение условий труда способно значительно повысить отношение к работе, а значит и конечный результат работы.

2. Вовлечение сотрудников в массовые мероприятия. За счет данной рекомендации планируется повышение сплоченности коллектива, а также разбавление рутинной работы интересными занятиями.

3. Потребность сотрудников в четкой структуре выполняемой работы можно восполнить за счет применения руководителем методов, присущих авторитарному стилю управления (разграничение полномочий, ясная постановка задач и контроль выполняемой работы).

4. Нужно всеми доступными средствами поддерживать заинтересованность работника в труде. В данном случае необходимо психологическое поощрение.

5. Достигнуть снижения эффекта эмоционального выгорания можно за счет приемов саморегуляции, одним из которых является «самопоощрение» (в случае даже небольших достижений необходимо мысленно себя хвалить).

Все исследование носит практический характер, что подразумевает сотрудничество с изучаемым коллективом в течение всего периода исследования, а также принятие руководителем подразделения рекомендаций к сведению с возможным дальнейшим внедрением в работу подразделения.

## Заключение

Социально-психологический климат коллектива – это интегральный показатель уровня развития коллектива, включающий в себя совокупность ценностных ориентаций сотрудников, уровень развития межличностных отношений и настрой членов коллектива относительно работы, окружающих событий и оценки друг друга.

Важным элементом функционирования коллектива, как ячейки организации, является руководитель, оказывающий непосредственное влияние на социально-психологический климат коллектива, который, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность профессиональной деятельности. Правильно подобранный стиль руководства и контроль собственных недостатков способны положительно влиять на работу подразделения.

Корреляция «руководитель – коллектив» несколько иная в органах местного самоуправления, так как коллектив организации и руководитель выполняют свои обязанности на основе федеральных законов и других нормативно-правовых актов, в отличие от коммерческих организаций, функционирующих на основе сложившейся внутренней корпоративной культуры.

Инструментарий исследования был подобран с учетом особенностей членов коллектива. Выбранные методики исследования взаимно дополняли друг друга и помогли в совокупности определить проблемные участки изучаемой группы. На основе полученных результатов, были сделаны выводы и даны рекомендации по совершенствованию отношений внутри коллектива и формирования благоприятного социально-психологического климата.

Цель исследования достигнута путем решения поставленных задач. Исследование социально-психологического климата коллектива определило, что климат коллектива в целом благоприятный, однако существуют некоторые проблемные участки (низкая сплоченность, высокая редукция личных достижений, потребность в интересной работе и т.д.), решаемые с помощью разработанных рекомендаций:

1. Улучшение физических условий труда.
2. Вовлечение сотрудников в массовые мероприятия.
3. Психологическое поощрение выполняемой работы.
4. Повышение проявления авторитарного стиля управления руководителя.
5. Применение приемов саморегуляции.

Исследование носит практический характер, а выводы и рекомендации предоставляются руководителю исследуемого подразделения для дальнейшего применения.

## **Список использованной литературы**

### **Нормативно-правовые акты**

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон № 25-ФЗ от 02.03.2007 // СПС «КонсультантПлюс».

2. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих: Решение Президиума совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010 (протокол №21)// СПС «КонсультантПлюс».

3. О муниципальной службе в Самарской области: Закон Самарской области № 96-гд от 09.10.2007 // СПС «Кодекс».

4. Устав муниципального района Красноярский Самарской области: Решение Собрании Представителей муниципального района Красноярский Самарской области от 14 мая 2015 года № 20-сп.

5. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих Администрации муниципального района Красноярский: Постановление Администрации муниципального района Красноярский № 115 от 25.02.2011//Красноярские новости, 2011, № 6.

6. Об утверждении общих принципов служебного поведения муниципальных служащих Администрации муниципального района Красноярский: Постановление Администрации муниципального района Красноярский № 200 от 08.04.2010 //Красноярские новости, 2010, № 10.

7. Об утверждении структуры Администрации муниципального района Красноярский Самарской области: Решение Собрании Представителей от 25.01.2017 № 3-сп//Красноярские новости, 2017, № 3.

8. Об общем отделе: Положение Администрации муниципального района Красноярский от 29.10.2012 № 85//Красноярские новости, 2012, № 41.

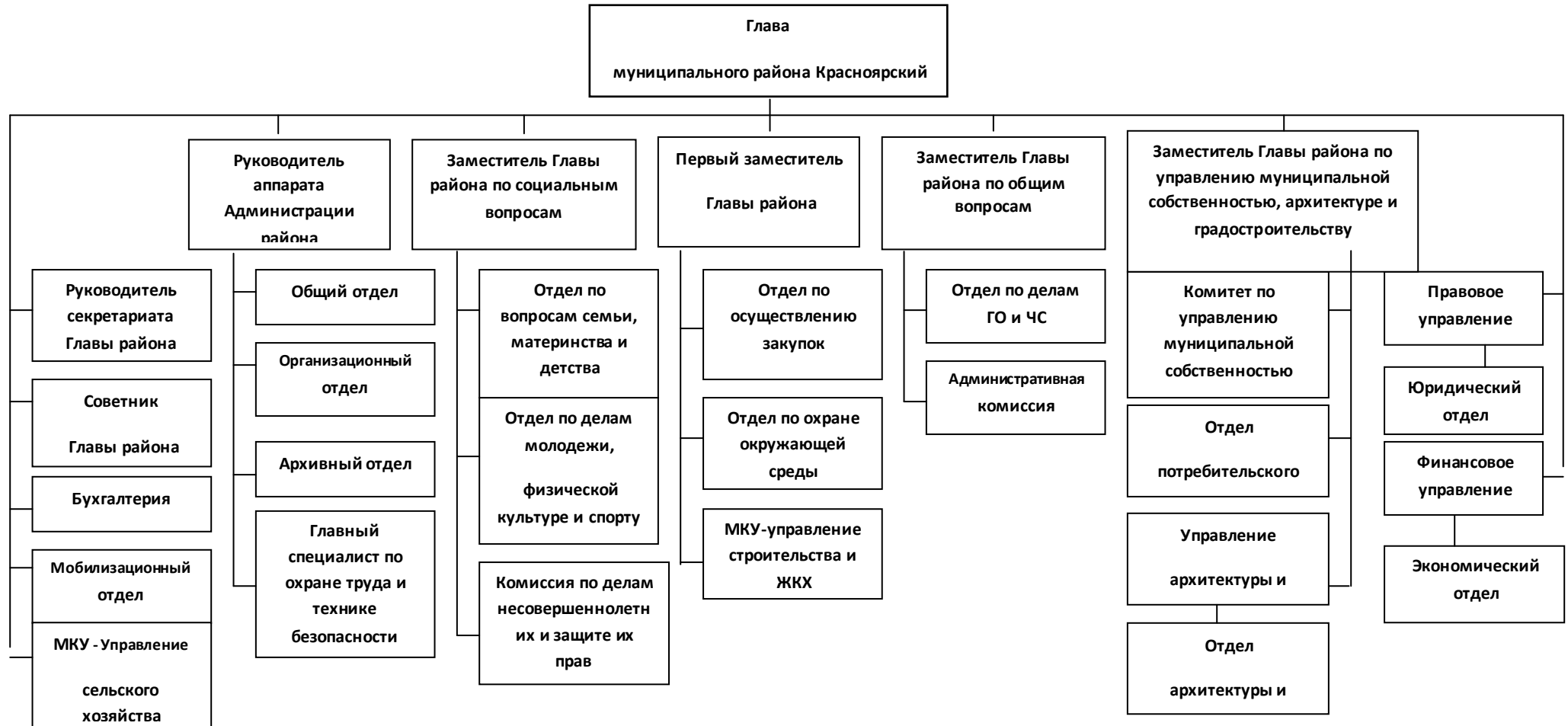
### **Литература**



9. Антипов Г.А. , Крохина Н.Б, Парфенова И.Ю. Этика государственной и муниципальной службы: Учебное пособие - СибАГС, 2012. – 193 с.
10. Видинева Н. Г. Роль руководителя в формировании благоприятного СПК в коллективе – Лаборатория книги, 2012. – 68 с.
11. Гольева Г.Ю., Долгова В.И. Эмоциональная устойчивость личности: Монография. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 172 с.
12. Долгова В.И., Кондратьева О.А. Психологическая защита: Монография. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 160 с.
13. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель - Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
14. Захарова Т. И., Стюрина Д. Е. Оценка персонала: Учебно-практическое пособие. - Евразийский открытый институт, 2011. – 344 с.
15. Згонник Л. В. Организационное поведение: Учебник. - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 232 с.
16. Зуев Т. К. Социально-психологические методы управления и особенности их применения в торговой организации - Лаборатория книги, 2010. – 90 с.
17. Кондратьев М.Ю., Ильин В.А. Азбука социального психолога - Практика, 2013. – 464 с.
18. Литвак Б. Г. Наука управления: теория и практика: Научное издание. - Издательский дом «Дело», 2011. – 424 с.
19. Муранов Д. О. Проблема малой группы в социальной психологии - Лаборатория книги, 2012. – 121 с.
20. Незоренко Т. К. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе - Лаборатория книги, 2010. – 125 с.
21. Нетребко Е. Э. Влияние индивидуально-психологических качеств и стиля руководителя на морально-психологический климат в коллективе // Общество и право, 2015, № 1(51). – С. 52-54.

22. Остапенко И. И. Преимущества и особенности оперативного управления - Лаборатория книги, 2012. - 95 с.
23. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - / Ю.П. Платонов - Речь, 2010. – 574 с.
24. Подгурский Р. А. Исследование межличностных отношений в группе - Лаборатория книги, 2012. – 99 с.
25. Семенов А. К. , Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие - Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 272 с.
26. Сидоренко Е.М. Мотивационный тренинг: Практическое руководство. - / Е.М. Сидоренко - Речь, 2009. – 240 с.
27. Фененко Ю. В. Социология управления: Учебник - Юнити-Дана, 2015. – 215 с.
28. Цапкин Т. В. Психологические особенности влияния руководителя на подчиненных - Лаборатория книги, 2010. – 61 с.
29. Шмакова И. А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2015, № 18. – С. 86-87.

**Графическое изображение структуры Администрации  
муниципального района Красноярский Самарской области**



## Экспресс-методика изучения социально-психологического климата в трудовом коллективе

**Инструкция:** «Просим вас принять участие в исследовании целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе, Поставьте знак + в пустой клетке против выбранного вами ответа».

**1) Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?**

Большинство членов нашего коллектива- хорошие, симпатичные люди	
В нашем коллективе есть всякие люди	
Большинство членов нашего коллектива- люди малопрятные	

**2) Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?**

Нет, конечно	Скорее нет, чем да	не знаю, не задумывался об этом	скорее да, чем нет	да, конечно

**3) Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:**

	да	пожалуй, да	не знаю, не задумывался над этим	пожалуй, нет	нет
Деловых качеств большинства членов коллектива					
Личных качеств большинства членов коллектива					

**4) Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив который вам очень не нравится. В клетку вы поместите ваш коллектив?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

--	--	--	--	--	--	--	--	--

**5) Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?**

Это меня бы вполне устроило	не знаю, не задумывался над этим	это меня бы совершенно не устроило

**6) Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:**

нет, не мог бы	не могу сказать, не задумывался над этим	да, мог бы

**7) Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. В какую из клеточек вы бы поместили свой коллектив?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

**8) Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?**

Да, конечно	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	нет, конечно

## Определение психологического климата в организации

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

Список суждений:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом на работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.
17. Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи у коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.

44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам других членов коллектива.
66. Действуют слаженно и организовано в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

## Мотивационный опросник

Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

### Утверждения

**1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где**

- (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

**2. Я не хотел бы работать там, где**

- (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;
- (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

**3- Для меня важно, чтобы моя работа**

- (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- (c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

**4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая**

- (a) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- (b) едва ли была бы замечена другими людьми;
- (c) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

**5. Работа мне нравится, если**

- (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (b) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;
- (c) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

**6. Полагаю, что мне бы понравилось, если**

- (a) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- (b) у меня был бы очень хороший оклад;
- (c) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- (d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

**7. Я не считаю, что работа должна**

- (a) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- (b) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (c) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

**8. Работа, приносящая удовлетворение,**

- (a) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- (b) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- (c) является полезной и значимой для общества;



(d) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

**9. Важно, чтобы работа**

- (a) пришивалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- (b) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- (c) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- (d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

**10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если**

- (a) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- (b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (c) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- (d) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

**11. Самой хорошей является такая работа, которая**

- (a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- (c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

**12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если**

- (a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

**13. При определении служебных обязанностей важно**

- (a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (b) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- (c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

**14. Вероятно, я не захочу работать там, где**

- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

**15. Я был бы удовлетворен, если**

- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (d) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

**16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если**

- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (c) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- (d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

**17. Я полагаю, что должность должна предоставлять**

- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- (c) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- (d) разнообразие, перемены и поощрения.

**18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если**

- (a) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- (b) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;

- (с) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;
- (d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

**19. Я хотел бы работать там, где**

- (a) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- (b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- (с) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;
- (d) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

**20. Вряд ли я захотел бы работать там, где**

- (a) не существует разнообразия или перемен в работе;
- (b) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- (с) заработная плата не слишком высока;
- (d) условия работы недостаточно хорошие.

**21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать**

- (a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- (b) возможность проявлять креативность;
- (с) возможность встречаться с интересными людьми;
- (d) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

**22. Работа не будет доставлять удовольствие, если**

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- (с) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

**23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне**

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (с) возможность влиять на принятие решений;
- (d) высокий уровень заработной платы.

**24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если**

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (с) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (d) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

**25. В процессе организации работы важно**

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
- (с) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (d) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

**26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где**

- (a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (с) работа не является интересной или полезной;
- (d) работа рутинная и задания редко меняются.

**27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда**

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- (с) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

**28. Мне бы не понравилась работа, которая**

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (d) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

**29. Я бы проявил стремление работать там, где**

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- (c) меня окружали бы интересные люди;
- (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

**30. Я не считаю, что работа должна**

- (a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

**31. Хорошо спланированная работа обязательно**

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

**32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если**

- (a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

**33. Наиболее важными характеристиками должности являются**

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

**Бланк ответов мотивационного опросника**

ФАКТОРЫ→	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
УТВЕРЖДЕНИЯ↓												
1	<i>a</i>				<i>b</i>			<i>c</i>			<i>d</i>	
2		<i>d</i>	<i>a</i>			<i>b</i>						<i>c</i>
3			<i>c</i>	<i>b</i>	<i>d</i>				<i>a</i>			
4			<i>c</i>	<i>a</i>		<i>b</i>			<i>d</i>			
5	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>a</i>								<i>d</i>	
6	<i>d</i>	<i>a</i>				<i>d</i>						<i>c</i>
7			<i>a</i>		<i>b</i>	<i>d</i>						<i>c</i>
8									<i>a</i>	<i>d</i>	<i>d</i>	<i>c</i>
9						<i>a</i>		<i>d</i>	<i>c</i>		<i>b</i>	
10	<i>b</i>			<i>a</i>	<i>c</i>						<i>d</i>	
11		<i>a</i>	<i>b</i>			<i>d</i>						<i>c</i>
12		<i>d</i>				<i>c</i>	<i>a</i>				<i>b</i>	
13		<i>d</i>			<i>a</i>		<i>b</i>			<i>c</i>		
14	<i>d</i>			<i>c</i>						<i>b</i>	<i>a</i>	
15			<i>d</i>			<i>c</i>		<i>a</i>	<i>b</i>			
16	<i>c</i>		<i>b</i>				<i>a</i>	<i>d</i>				
17			<i>a</i>		<i>b</i>		<i>c</i>		<i>d</i>			
18				<i>b</i>				<i>d</i>		<i>a</i>	<i>c</i>	
19	<i>c</i>					<i>a</i>		<i>b</i>		<i>d</i>		
20	<i>c</i>	<i>d</i>						<i>b</i>	<i>a</i>			
21			<i>a</i>	<i>c</i>						<i>b</i>		<i>d</i>
22	<i>a</i>	<i>b</i>						<i>c</i>		<i>d</i>		
23	<i>d</i>			<i>a</i>			<i>b</i>	<i>c</i>				
24		<i>a</i>					<i>c</i>	<i>b</i>		<i>d</i>		
25		<i>a</i>		<i>d</i>					<i>c</i>		<i>b</i>	
26		<i>a</i>		<i>b</i>					<i>d</i>			<i>c</i>



## Определение степени эмоционального выгорания

**Инструкция:** Внимательно ознакомьтесь с описанием эмоциональных состояний, представленных в таблице ниже, и оцените, как часто это описание соответствует вашему состоянию, проставив знак "+" в соответствующей колонке.

Как часто Вы можете сказать о себе следующее:	Варианты ответов					
	(отметьте только один ответ на каждый вопрос):					
	никогда	очень редко	иногда	часто	очень часто	каждый день
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2. После работы я чувствую себя, как "выжатый лимон"						
3. Утром я чувствую усталость и не испытываю желания идти на работу						
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и подчиненные и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5. Я чувствую, что общаюсь некоторыми подчиненными и коллегами, как с предметами (без теплоты и расположения к ним)						
6. После работы на некоторое время мне хочется уединиться от всех и от всего						
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8. Я чувствую угнетенность и апатию						
9. Я уверен(а), что моя работа нужна людям						
10. В последнее время я стал(а) более черствым по отношению к тем людям, с кем работаю						
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
13. Моя работа все больше меня разочаровывает						

14.Мне кажется, что я слишком много работаю						
15.Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими коллегами и подчиненными						
16.Мне хочется уединиться и отдохнуть от всех и от всего						
17.Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
18.Во время работы я чувствую приятное оживление						
19.Благодаря своей работе я уже сделал(а) в жизни много действительно ценного						
20.Я чувствую потерю интереса и равнодушие ко многому, что радовало меня в моей работе						
21.На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами						
22.В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей						

**Бланк социометрического опроса**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Ответьте на поставленные вопросы, выбрав по каждому только трех членов вашего коллектива. В бланках ответов не нужно вписывать данные человека, необходимо указать лишь только шифр.

1. Если ваш отдел будут расформировывать, с кем бы Вы хотели продолжить совместно работать в новом коллективе?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

2. С кем бы Вы не хотели совместно работать в новом коллективе?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

3. Кого из сослуживцев Вы пригласили бы на свой день рождения?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_

4. Кого бы Вы не пригласили на свой день рождения?

а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_ в) \_\_\_\_\_



**Определение социального типа личности**

1. В компании (на вечеринке) вы:
  - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
  - б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
  - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
  - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как по-вашему, что хуже:
  - а) "витать в облаках";
  - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию:
  - а) принципов, законов;
  - б) эмоций, чувств
5. Вы более склонны:
  - а) убеждать;
  - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
  - а) выполняя все точно в срок;
  - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:
  - а) довольно осторожно;
  - б) внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) вы:
  - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
  - б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас более привлекают:
  - а) здравомыслящие люди;
  - б) люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
  - а) то, что происходит в действительности;
  - б) те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
  - а) требования закона, чем обстоятельства;
  - б) обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, вы склонны:
  - а) соблюдать формальности, этикет;
  - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек скорее:
  - а) точный, пунктуальный;
  - б) неторопливый, медлительный
14. Вас больше беспокоит необходимость:
  - а) оставлять дела незаконченными;
  - б) непременно доводить дела до конца.
15. В кругу знакомых вы как правило:
  - а) в курсе происходящих там событий;
  - б) узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела вам нравится делать:
  - а) общепринятым способом;
  - б) своим оригинальным способом.
17. Предпочитаете таких писателей, которые:
  - а) выражаются буквально, напрямую;
  - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает:
- а) стройность мысли;
  - б) гармония человеческих отношений.
19. Вы чувствуете себя увереннее:
- а) в логических умозаключениях;
  - б) в практических оценках ситуаций.
20. Вы предпочитаете, когда дела:
- а) решены и устроены;
  - б) не решены и пока не улажены;
21. Как по-вашему, вы человек скорее:
- а) серьезный, определенный;
  - б) беззаботный, беспечный.
22. При телефонных разговорах вы:
- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
  - б) мысленно "репетируете" то, что будет сказано.
23. Как вы считаете, факты:
- а) важны сами по себе;
  - б) есть проявления общих закономерностей.
24. Фразеры, мечтатели обычно:
- а) раздражают вас;
  - б) довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
- а) хладнокровный;
  - б) вспыльчивый, горячий.
26. Как по-вашему, хуже быть:
- а) несправедливым;
  - б) беспощадным.
27. Обычно вы предпочитаете действовать:
- а) тщательно, оценив все возможности;
  - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
- а) покупать что-либо;
  - б) иметь возможность купить.
29. В компании вы как правило:
- а) первым заводите беседу;
  - б) ждете, когда с вами заговорят.
30. Здравый смысл:
- а) редко ошибается;
  - б) часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает:
- а) практичности;
  - б) воображения.
32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:
- а) принятыми нормами;
  - б) своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек скорее:
- а) твердый, чем мягкий;
  - б) мягкий, чем твердый.
34. Что по-вашему больше впечатляет:
- а) умение методично организовать;
  - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым
35. Вы больше всего цените:
- а) определенность, законченность;
  - б) открытость, многовариантность.
36. Новые и нестандартные отношения с людьми:
- а) стимулируют, придают вам энергии;
  - б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как:
- а) человек практического склада;
  - б) человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны:
- а) находить пользу в отношениях с людьми;
  - б) понимать мысли и чувства других.
39. Что приносит вам больше удовольствия:
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса
  - б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.
40. Вы руководствуетесь более:
- а) рассудком;
  - б) велениями сердца
41. Вам удобнее выполнять работу:
- а) по предварительной договоренности;
  - б) которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь:
- а) на организованность, порядок;
  - б) случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь:
- а) много друзей на непродолжительный срок;
  - б) несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами, обстоятельствами;
  - б) общими положениями, принципами.
45. Вас больше интересуют:
- а) производство и сбыт продукции;
  - б) проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- а) "Вот очень логичный человек";
  - б) "Вот тонко чувствующий человек"
47. Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость;
  - б) увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать:
- а) окончательные и определенные утверждения;
  - б) предварительные и неопределенные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решения;
  - б) до принятия решения.
50. Общаясь с незнакомым, вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
  - б) не всегда находите общие темы в беседе.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
  - б) своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным;
  - б) более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает больше одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
  - б) человек, сильно переживающий.
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
  - б) сочувствовать людям.
55. Что по вашему предпочтительней:
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
  - б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной договоренности;  
 б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, вы:  
 а) торопитесь подойти первым;  
 б) надеетесь, что подойдет кто-либо другой.
58. Что вы цените в себе больше:  
 а) развитое чувство реальности;  
 б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаете значение:  
 а) тому, что сказано;  
 б) тому, как сказано.
60. Что большим заблуждением:  
 а) излишняя пылкость, горячность  
 б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
61. Вы в основном считаете себя:  
 а) трезвым и практичным;  
 б) сердечным и отзывчивым.
62. Какие ситуации привлекают вас больше:  
 а) регламентированные и упорядоченные;  
 б) неупорядоченные и нерегламентированные.
63. Вы человек скорее:  
 а) педантичный, чем капризный;  
 б) капризный, чем педантичный.
64. Вы чаще склонны:  
 а) быть открытым, доступным людям;  
 б) быть сдержанным, скрытным.
65. В литературных произведениях вы предпочитаете:  
 а) буквальность, конкретность;  
 б) образность, переносный смысл.
66. Что для вас труднее:  
 а) находить общий язык с другими;  
 б) использовать других в своих интересах.
67. Чего бы себе больше пожелали:  
 а) ясности размышлений;  
 б) умения сочувствовать.
68. Что хуже:  
 а) быть неразборчивым, неприхотливым;  
 б) быть излишне привередливым.
69. Вы предпочитаете:  
 а) запланированные события;  
 б) незапланированные события.
70. Вы скорее склонны поступать:  
 а) обдуманно, чем импульсивно;  
 б) импульсивно, чем обдуманно.

## Определение стиля руководителя

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

## Мотивационные факторы

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном поощрении;
2. Физические условия работы;
3. Структурирование (определение потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе);
4. Социальные контакты (это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь очень низкое значение, тем не менее, человек может быть достаточно социально адаптированным);
5. Взаимоотношения (потребность в более тесных контактах с другими. Как и в случае с фактором 4, низкое его значение не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков);
6. Признание (этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость);
7. Стремление к достижениям (показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи);
8. Власть и влияние (это — показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния);
9. Разнообразие и перемены (указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции);
10. Креативность. (этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления, но идеи, которые предлагаются, не обязательно будут приемлемыми);
11. Самосовершенствование (показатель желаний самостоятельности, независимости и самосовершенствования);
12. Интересная и полезная работа (это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности).

**Индексы социометрии:**

- Плотность - Индекс характеризует плотность структуры взаимосвязей группы.
- Сплоченность - Индекс характеризует силу (степень) взаимного притяжения клиентов в группе.
- Устойчивость - Индекс характеризует, какая минимальная часть группы должна покинуть ее, чтобы эта группа распалась на подгруппы, несвязанные между собой.
- Напряженность - Индекс характеризует степень неудовлетворенности клиентов эмоциональными отношениями в группе.
- Вес - Индекс характеризует, какая часть группы считает  $i$ -го клиента значимым при данном критерии.
- Эмоциональная экспансивность - Индекс характеризует, какая часть группы является значимой для  $i$ -го клиента группы при данном критерии.
- Удовлетворенность - Индекс характеризует, какая часть выборов, сделанных  $i$ -м клиентом группы, является взаимной.
- Статус - Индекс характеризует, насколько притягательным является  $i$ -й клиент группы для выбора.