



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение**

**высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной  
сфере и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(бакалаврская работа)**

**На тему Оптимизация деятельности государственных образовательных  
учреждений**

**Исполнитель Скачкова Лалита Александровна**

**Руководитель доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна**

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

**« 09 » июня 2023 г.**

**Санкт – Петербург  
2023**

## Оглавление

Введение .....	5
1 Теоретические основы оптимизации развития системы государственных образовательных учреждений .....	7
1.1 Сущность и принципы оптимизации системы государственных образовательных учреждений .....	7
1.2 Современные особенности управления процессом оптимизации системы государственных образовательных учреждений .....	13
2 Исследование процесса оптимизации развития образовательного учреждения .....	20
2.1 Общая характеристика деятельности образовательного учреждения (на примере СПб ГБ ПОУ КПМ).....	20
2.2 Анализ процесса управления образовательным учреждением с учетом оценки социально–психологического климата в коллективе .....	27
3 Разработка практических рекомендаций по оптимизации развития образовательного учреждения СПб ГБ ПОУ КПМ .....	38
3.1 Формирование направлений улучшения социально–психологического климата коллектива СПб ГБ ПОУ КПМ в рамках процесса оптимизации деятельности .....	38
3.2. Экономико-финансовое обоснование разработанных предложений и рекомендации .....	45
Заключение .....	53
Список использованной литературы .....	55
Приложение 1 .....	59

Структура управления организацией САНКТ–ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «КОЛЛЕДЖ ПЕТЕРБУРГСКОЙ МОДЫ».....	59
Приложение 2 .....	61
Определение психологического климата в организации .....	61
Приложение 3 .....	65
Модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко .....	65
Приложение 4 .....	67
Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто .....	67
Приложение 5 .....	69
Определение индекса групповой сплоченности Сисшора .....	69
Приложение 6 .....	71
Оценка социально-психологического уровня развития группы.....	71
Тест "Пульсар".....	71
Приложение 7 .....	79
Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя .....	79
Приложение 8 .....	82
Диагностический опросник социально-психологического климата группы .....	82
Приложение 9 .....	87
Определение индивидуальных оценок отдельных компонентов отношений в коллективе после проведение теста ( О.С. Михалюка, А.Ю. Шалыто).....	87

Приложение 10 .....	88
Социально – психологический климат – это настрой в коллективе, формирующий под воздействием специфической для данного коллектива совокупностью социально-экономических и психологических факторов. ....	
Приложение 11 .....	92
Корпоративный отдых: тренинг по тимбилдингу .....	92
Приложение 12 .....	93
Мотивация .....	93
Упражнение «Мотивация».....	93
Приложение 13 .....	94
Программа тренинга рассчитана большей частью на руководителей; такой тренинг учит управлению командами на основе понимания механизмов их функционирования. ....	
Приложение 14 .....	95
Программа тренинга Ольги Добровольской.....	95
«Эффективный руководитель» .....	95

## Введение

В настоящее время современная система образования в сочетании с социальным опытом, традициями и существующим педагогическим потенциалом порождает противоречия и пробелы, которые не обеспечивают ее соответствия растущим запросам общества и потребностям каждого из его членов. Это напрямую влияет на результаты социально-экономического развития страны.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в нынешнем обществе, а с появлением инновационных технологий и молодых образованных педагогов необходимо что-то изменить в образовательной системе, оптимизировать подходы к управлению образовательными учреждениями.

Мониторинг состояния сферы образования и результаты показателей обученности и образованности молодежи говорит о том, что в структуре непрерывного образования необходимо уделить внимание на его первоначальный уровень, так как именно там начинается «пробуксовка» теории и практики реформы образования, таким образом улучшить качество образования.

Первопричины этого, как показывают итоги исследований в управленческом, педагогическом и другом несоответствии сложившейся практики становления и развития человека новой формации. Здесь заметно отражается недостаточная эффективность управления образовательными учреждениями работа которых не отвечает современным целям и потребностям реформирования отечественной школы.

Рабочий коллектив - это самый важный ресурс в управлении. Человеческие ресурсы - это основа системы производственных организаций и трудовых отношений.

Успех коллективу обеспечивает благоприятный социально – психологический климат, обеспечивающий эффективность каждого сотрудника, взаимоподдержку и взаимопонимание в достижении целей организации, сплоченность коллектива. Для того, чтобы достигнуть высоких результатов, необходимо иметь коллективные цели, которые помогут привести к достижению эффективности организации. основополагающей задачей перед руководством стоит создание нормальных взаимоотношений, которые в свою очередь непосредственно влияют на успешность функционирования организации.

Целью исследования является разработка проектно-практические рекомендации по оптимизации социально-психологического климата коллектива государственного образовательного учреждения - Санкт–Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж петербургской моды».

Опираясь на поставленную цель, обозначены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы оптимизации деятельности государственных образовательных учреждений;
- Проанализировать роль руководителя в формировании СПК коллектива;
- Определить рекомендации по оптимизации развития образовательного учреждения СПб ГБ ПОУ КПМ.

Объект исследования – Санкт-Петербургское бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды».

Предмет исследования – процесс оптимизации деятельности Санкт-Петербургского бюджетного профессионального образовательного учреждения «Колледж Петербургской моды».

# 1 Теоретические основы оптимизации развития системы государственных образовательных учреждений

## 1.1 Сущность и принципы оптимизации системы государственных образовательных учреждений

В настоящее время сфера образования является основным фактором, влияющим на экономическое и социальное развитие государства. Человек, обладающий определенными качествами, знаниями и умениями, а также способный принимать своевременные и нестандартные решения становится основополагающей ценностью современного общества. Поэтому одной из важнейших задач государства является доведение системы образования до уровня, при котором качественное и бесплатное образование будет доступно каждому, кто хочет его получить, а также эффективное управление системой в соответствии с международными стандартами.

Оптимизация - это частичная коррекция внутренних функций, выполняемая путем устранения видимых недостатков. Такими недостатками могут быть повторение задач, информационные циклы. Оптимизация в сфере образования подразумевает изменение организационной структуры организаций, поскольку перераспределяются функции отделов.

Это непосредственное внедрение и разработка мер по реорганизации деятельности образовательных учреждений.

Оптимизация системы образования необходима для становления и дальнейшего развития российской экономики. Как и в международной сфере, в условиях стремительного технического прогресса, динамично развивающегося мира, инноваций, вопрос качественного образования, которое должно идти в ногу со временем, его потребностями и достижениями, становится особенно актуальным. Объединение организация образовательных учреждений имеет положительные аспекты, но у нее также есть много проблем, которые

необходимо эффективно решать. Особенности процесса реорганизации образовательных учреждений являются ликвидация начального профессионального образования в соответствии с федеральным законом "Об образовании", принятым в 2012 году, и внедрение образовательных программ: квалифицированных рабочих и служащих, специалистов среднего звена и профессиональной подготовки. Система СПО должна способствовать профессиональному самоопределению и становлению молодежи, стать истинным связующим звеном между общим и высшим образованием, а не превращаться в «тупиковую ветвь» профессионального обучения.

Особенностью оптимизации, как серьезной организационной перестройки для образовательных учреждений, заключалась в том, что она может привести к временному снижению показателей, таких как выполнение государственной работы, снижение процента качества образования, может сократиться количество педагогов с первой и высшей категориями и т.д.

Наиболее важным аспектом этого процесса является взаимодействие государственных и муниципальных органов власти в области образования. Эффективное управление в данной сфере на местном уровне обеспечивает получение каждым гражданином качественного образования в большинстве муниципальных образований Российской Федерации, что является ключом к подготовке высококвалифицированных специалистов в различных сферах жизнедеятельности общества.

Проблемы оптимизации управления сферой образования являются актуальными на протяжении многих лет. В настоящее время особое значение они принимают в условиях реформирования системы образования, в частности, в области нормативного закрепления компетенции в сфере деятельности за различными уровнями управления, присоединения Российской Федерации к Болонскому процессу и перехода к многоуровневому образованию, разработки новых образовательных стандартов, внедрения Единого государственного экзамена и т.д.

При этом необходимо сказать о том, что в настоящее время недостаточно тех комплексных исследований, которые позволили бы сформировать научно обоснованный подход к совершенствованию системы управления образованием, особенно в условиях образовательных реформ. В основном, предложенные рекомендации касаются оценки общего состояния управления, перераспределения полномочий между уровнями управления образованием, а также формирования органов общественного управления и органов управления в образовательных учреждениях.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-федерального закона дает определение понятию «Образование». Под образованием, понимается система взаимодействующих между собой структур (образовательные стандарты, учебные программы, учреждения, предоставляющие услуги образования и так далее), органов управления образованием различного уровня (федерального, регионального, муниципального), а также организаций и ведомственных учреждений [1].

Образование — это единый целенаправленный процесс развития элементов воспитания, обучение навыкам, умениям и определенным знаниям, которые направлены на благо семьи, общества и государства.

Образование является важным составляющим для нравственного, интеллектуального и общекультурного развития человека и гражданина [1].

Во всех развитых странах система образования регулируется отдельными законодательными актами, направленными на поддержание и развитие этой важнейшей части социально-экономической жизни общества.

Система образования Российской Федерации имеет четкую систему, которая закреплена в статье 10 федерального закона №273–ФЗ. Согласно положениям этой статьи, система образования включает в себя:

- образовательные стандарты различных уровней (федеральные, региональные), образовательные программы и нормативные акты;

- образовательные учреждения, выполняющие образовательные функции, специалисты педагогических направленностей, учащиеся, родители или законные представители;

- федеральные, региональные органы власти, а также органы местного самоуправления, уполномочены организовывать управления сферой образования;

- юридические лица и их объединения, лица оказывающие другие услуги в сфере образования, а также общественные организации и ассоциации;

- организации, оценивающие качество образования.

Общее образование в Российской Федерации имеет несколько уровней:

- дошкольное (детские сады);

- начальное (1-4 классы);

- основное общее (5-9 класс);

- среднее общее (10-11 класс)

- Профессиональное образование имеет следующую структуру:

- среднее профессиональное;

- высшее (бакалавриат);

- высшее (специалитет, магистратура);

- высшее (кадры высшей квалификации).

Государственная политика в каждой системе образования определяется образовательными программами, согласованными и предназначенными для каждого уровня образования. Содержание образовательных программ должно быть направлено на решение стратегических, социальных и других задач в соответствии с интересами государства.

Согласно статье 12 Федерального закона №273–ФЗ, образовательные программы должны разрабатываться непосредственно в образовательном учреждении. При разработке образовательной программы, любое учебное заведение должно руководствоваться разработанными государственными образовательными стандартами и типовыми программами.

Управление системой образования в Российской Федерации установлено и регулируется статьей 26 федерального закона №273 –ФЗ. Согласно положениям данной статьи, управление осуществляется в соответствии с симбиозом принципов единоначалия и коллегиальности.

Структура любого образовательного учреждения устанавливается в зависимости от потребностей учебного заведения. Структурные подразделения создаются для удовлетворения потребностей образовательного учреждения и руководствуются в своей деятельности уставом образовательного учреждения.

Как организация, система образования, выглядит как система состоящая из нескольких организационно-структурных элементов. Всю систему образование в Российской Федерации можно разделить на федеральные органы управления, региональное управления, региональные (субъектов РФ) и муниципальные органы.

Если рассматривать систему образования как процесс, здесь можно характеризовать понятие системы образования, как процесс принятия решений.

Особенности управления образованием, как процессом:

- планирование;
- руководство и контроль всех текущих процессов;
- постоянное саморазвитие.

Статья 89 федерального закона №273-ФЗ устанавливает основные положения функционирования системы образования. Закон гласит, что система образования носит государственно-общественный характер и включает в себя создание органов управления образованием на государственном уровне, уровне субъекта РФ и органов местного самоуправления. Наряду с этим, в систему образования включается:

- разработка программ стратегического планирования;
- принятие иных программ, направленных на развитие системы образования на территории РФ;
- обеспечение органов системы образования информационным и методологическим материалом;

- установление государственных стандартов образования;
- обеспечение системы образования квалифицированными и профессиональными кадрами и многое другое.

Модернизация образования оказывает влияние не только на образовательный процесс в рамках оптимизации качества образования, условий и обучаемости, но и на участников, включая преподавателей. Реализация национального проекта «Образование», переход на цифровые технологии в образовании, современные социально-политические и экономические реалии приводят к кардинальным изменениям условий функционирования высших учебных заведений, росту требований к качеству профессиональной подготовки и появлению новых задач и обязанностей преподавателей.

Практика показывает, что инновации оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на образовательную среду и преподавателей как основных субъектов образовательной деятельности. При этом профессиональное выгорание преподавателя как синдром реагирования, проявляющийся в усталости, снижении продуктивности деятельности, деперсонализации является результатом действия системы факторов.

Усложнение условий профессиональной деятельности из-за системы социологических факторов, независимо от уровня занимаемой должности, приводит к увеличению числа преподавателей с выраженной степенью профессионального выгорания, при этом устанавливается зависимость степени выгорания от продолжительности (стажа) преподавательской работы.

Также определены сферы профессиональной деятельности, наиболее подверженные деформациям, и возможные меры по профилактике и устранению синдрома профессионального выгорания.

Установлено, что профессиональное выгорание преподавателей отрицательно влияет на качество образовательного процесса, что приводит к проблемам в кадровом обеспечении вузов и требует разработки управленческих решений по оптимизации образовательной среды с целью минимизации

профессиональных рисков и снижения негативного воздействия факторов на здоровье и деятельность преподавателей [1].

Таким образом, приняв во внимание специфику российской системы образования, можно сделать вывод, что образование в стране регулируется федеральными законами, в результате чего формируется четкая структура образования. Определено несколько уровней системы образования, включая дошкольное, школьное (начальное, среднее и общее), специальное и профессиональное. Каждый уровень имеет свои собственные органы управления, образовательные программы и структуру.

При этом оптимизация деятельности образовательных учреждений необходима для развития экономики России и движения вперед. Как и в международной сфере, в условиях стремительного технического прогресса, динамично развивающегося мира, инноваций, вопрос качественного образования, которое должно идти в ногу со временем, его потребностями и достижениями, становится особенно актуальным.

## 1.2 Современные особенности управления процессом оптимизации системы государственных образовательных учреждений

Особенности управления системой образований характеризуются ее специфическим характером, которые выделяются в социально-экономической структуре общества. Так, с одной стороны, образование представляет собой социальное, нематериальное благо, а с другой стороны, оно выступает товаром, который обладает потребительской ценностью, то есть который способен удовлетворять потребности индивидов [1].

В современных условиях в России система образования переживает изменения, которые затрагивают и формы управления. Перед системой образования стоят не только новые задачи, но и видоизменяются их содержание

и формы. Формируются новые институты гражданского общества, а также, социальные группы, которые готовы вкладывать в систему образования определенные ресурсы.

Значительную роль в оптимизации деятельности образовательных учреждений играет управление социально-психологическим климатом коллектива образовательного учреждения.

Изменения в социально-экономических отношениях, увеличивающаяся потребность в высококвалифицированных кадрах, модернизация российского образования, активное внедрение в учебный процесс новых образовательных технологий – все это оказывает прямое воздействие на образовательную систему, ее субъектов, изменяет их статусы и роли, усиливая конфликтный потенциал учебного заведения. В любой образовательной организации обучаются дети разных слоев населения, национальностей, стилей воспитания, интеллектуального уровня, что также создает потенциально конфликтную среду, в которой обучающиеся проводят большую часть своего времени.

Исследование взаимосвязи способов разрешения конфликтных ситуаций и психологического климата в коллективе образовательного учреждения актуально, поскольку выявление различных факторов, которые влияют на социально-психологический климат позволяют вовремя принять необходимые управленческие решения. У большинства сотрудников преобладают импунитивные реакции. Это ситуации, когда фрустрирующая ситуация рассматривается как нечто незначительное или неизбежное, преодолимое в течение определенного времени, обвинение окружающих или самого себя отсутствует[1]. Поэтому необходимо находить решения, чтобы нивелировать существующие проблемы в коллективе, устранить помехи в межличностном общении и сформировать благоприятный социально-психологический климат.

В современных условиях модернизации и реформирования системы образования все более острым становится вопрос создания благоприятного психологического климата в коллективе образовательных учреждений, способствующего благоприятному влиянию на эффективность трудовой

деятельности. Несмотря на то, что этот вопрос получил масштабную и многогранную огласку среди исследователей, следует отметить, что на сегодняшний день ряд проблем остается открытым и значимым в этой области, в том числе взаимосвязь между психологической обстановкой в коллективе и эффективностью образовательного процесса, влияние отношения сотрудников к своей работе на психологическая обстановка в целом.

Преподавательский состав образовательных учреждений состоит в основном из женщин, которые выполняют сверхурочную работу (с учетом специфики работы преподавателя), связанную с высоким уровнем физического и психического напряжения, что, в свою очередь, служит фактором негативного влияния на трудовой процесс [1]. В связи с этим проблемы создания благоприятного психологического климата в образовательном учреждении сегодня стоят очень остро.

Следует также иметь в виду, что при изучении причин формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе следует иметь в виду, что, с одной стороны, он имеет общие характеристики, присущие любому коллективу работников, а, с другой, необходимо учитывать следующие специфические характеристики:

- полифункциональности и самоуправления;
- ненормированности рабочего дня педагогического работника;
- недостатка свободного времени для профессионального развития в связи с высокой перегрузкой педагогов;
- женского коллектива (большая эмоциональность, подверженность смене настроения, конфликтность и пр.).

Исходя из анализа научной и специализированной литературы позволяет сформулировать мнение о том, что на сегодняшний день отсутствует единый подход к пониманию сущности психологического климата в коллективе. В частности, в современной литературе можно встретить четыре основных подхода понимания психологического климата в коллективе:

- состояние коллективного сознания;
- настроение группы людей;
- стиль взаимоотношения между людьми;
- совместимость членов группы.

Основываясь на обобщении литературных источников, можно отметить, что психологическая среда в педагогическом коллективе - это совокупность взаимодействий, которые ищут свое выражение в психологическом настрое и результатах командной деятельности. Также, из-за отсутствия единого понимания сущности благоприятной психологической среды среди преподавательского состава, в современной литературе отсутствует единый подход к выявлению факторов, создающих эту среду.

В частности, А.М. Нагимовой выделены следующие факторы оптимального психологического климата в коллективе [2]:

- непосредственные условия трудовой деятельности;
- содержание трудовой деятельности.

В работах Г. Минцберга в качестве основных факторов формирования благоприятного психологического климата названы индивидуальность и эмоциональность каждого отдельного члена коллектива [2].

В целом, основываясь на анализе нескольких психологических подходов к созданию психологической среды коллектива, можно отметить, что психологическая среда данного педагогического коллектива формируется из следующих элементов:

- отношения внутри коллектива;
- отношения педагогов к своему труду;
- отношения к окружающим членам коллектива.

В целом можно отметить, что эффективность работы коллектива и в целом образовательного процесса, напрямую зависит от психологического климата педагогического коллектива и уровня включенности каждого сотрудника в трудовую деятельность.

Одним из важнейших факторов формирования благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе является его специфика, в частности, коллектив преимущественно женский, а также тот факт, что деятельность педагогического коллектива продолжается в тесной взаимосвязи с детским коллективом (обучающимися).

В то же время решение педагогических задач напрямую зависит от того, насколько используется потенциал учащихся. Важная роль в формировании благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе принадлежит руководителю образовательного учреждения, для которого важны знание и соблюдение социально-психологических принципов управления коллективом, стиля взаимодействия с членами команды и т.д.

Таким образом, на эффективность образовательного процесса в нынешних реалиях важной задачей каждого руководителя образовательного учреждения является создание и поддержание благоприятного климата в коллективе.

Сочетание благоприятных психологических факторов, которые напрямую зависят от социально-психологической среды, способствует всестороннему развитию личности и эффективной совместной деятельности в любом педагогическом коллективе. Одним из таких факторов является профессиональная мотивация педагогов. По результатам многих психологических исследований было установлено, что одним из критериев формирования эффективной системы профессиональной мотивации сотрудников, является формирование благоприятной социально-психологической обстановке в коллективе. Таким образом, исследование социально-психологического климата, как фактора, способствующего улучшению деятельности сотрудников за счет повышения уровня профессиональной мотивации, является необходимым и актуальным.

Эмоциональная окраска взаимоотношений членов команды определяет уровень фаворитизма социально-психологической среды. В напряженном климате сотрудникам становится чрезвычайно трудно оставаться в группе.

Повышенный стресс негативной эмоциональной окраски в межличностных отношениях способствует активизации межличностных конфликтов, растрате ресурсов, необходимых для рабочего процесса.

Для успешной командной работы необходима благоприятная психологическая среда, т.к. высокий уровень личной сплоченности и чувство сотрудничества влияют на личную продуктивность и производительность сотрудников.

Конструктивная профессиональная мотивация будет неизменно усиливаться. В связи с этим важно организовывать благоприятную психологическую обстановку и постараться создавать комфортные условия для сотрудников образовательного учреждения. Данные социально-психологические аспекты совместной деятельности сотрудников были упомянуты в трудах Н.Н. Обозова. Обозов Н.Н. писал: «На работе, где благоприятный социально-психологический климат, сотрудники удерживаются не из-за стабильности или оплаты, а по своему желанию, они ценят то состояние, которое получают на работе» [2].

Социально-психологический климат коллектива напрямую влияет и на процесс обучения, поэтому необходимо чтобы он всегда был благоприятным. Для достижения высокого уровня качества образования важно, чтобы руководитель обращал внимание на взаимодействие, слаженность действий и психологическое состояние преподавательского состава [1].

Социально-психологическая среда является необходимым условием эффективного функционирования рабочей силы. Для того, чтобы сотрудники могли иметь четкие представления о перспективах личного и профессионального роста, необходимо создать правильные отношения в коллективе.

Благодаря реализации сотрудников как полноценной личности в рабочем пространстве, автоматически повышается уровень их мотивации, что свидетельствует о продуктивных межличностных отношениях всего коллектива.

Также стоит обратить внимание на тот факт, что положительные эмоции одного члена группы влияют на уровень мотивации других сотрудников в команде, направляя их на скорейшее выполнение своих профессиональных задач и целей.

В серии исследований А. Нил и М. Гриффин продемонстрировали следующее: «Мотивация объясняет взаимосвязь между климатическими условиями реализации деятельности и показателями безопасности деятельности» [7]. Мотивация считается своего рода системой стимулирования любой деятельности, но зачастую профессиональная мотивация объясняется как начало активности и инициативы.

Мотивация - это специализированная область, которая включает взаимосвязанные и взаимодействующие мотивы, потребности, интересы и цели. Исходя из этого, авторы представляют концепцию как систему мотивов и конкретной цели.

Подводя итогу, можно сделать вывод, что оптимизация деятельности образовательных учреждений - это частичное улучшение внутренних функций, которое осуществляется путем устранения видимых недостатков. Оптимизация в сфере образования подразумевает изменение организационной структуры организаций, поскольку перераспределяются функции отделов. Это непосредственное внедрение и разработка мер по реорганизации деятельности образовательных учреждений.

Значительную роль в оптимизации деятельности образовательных учреждений играет управление социально-психологическим климатом коллектива образовательного учреждения. Поэтому важным аспектом деятельности каждого руководителя образовательного учреждения является создание благоприятной психологического климата в коллективе, что на прямую влияет на эффективность всего образовательного процесса.

## 2 Исследование процесса оптимизации развития образовательного учреждения

### 2.1 Общая характеристика деятельности образовательного учреждения (на примере СПб ГБ ПОУ КИМ)

Государственное бюджетное образовательное учреждение Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды» (СПб ГБ ПОУ КИМ) (в дальнейшем - Образовательное учреждение) является некоммерческой организацией – государственным образовательным учреждением.

Колледж основан в 1944 году как Профтехшкола портных при Государственном Тресте «Ленинградодежда» на основании постановления Совета народных комиссаров от 01.09.1944 № 1201 и приказа по Государственному Тресту (Ленинградодежда) от 13.11.1944 № 135

На основании распоряжения Комитета по образованию от 03.09.2013 № 2014-р Государственное бюджетное образовательное учреждение начального профессионального образования Профессиональный лицей Петербургской моды Санкт-Петербурга переименовано в Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды».

Местонахождения исполнительного органа: Образовательного учреждения: Российская Федерация, 192236, Санкт-Петербург, улица Софийская, дом 19, корпус 1, литер А.

Полное наименование Образовательного учреждения Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды»

Сокращенное наименование Образовательного учреждения: (СПб ГБ ПОУ КИМ).

Учредителем Образовательного учреждения является субъект Российской Федерации – город федерального значения - Санкт-Петербург, в лице исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга Комитета по образованию (далее – Учредитель). Местонахождение: Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург, пер. Антоненко, дом 8[8].

Образовательное учреждение реализует образовательные программы в соответствии с лицензией на право ведения образовательной деятельности, выданной Образовательному учреждению лицензирующим органом

Приказом Комитета по образованию на основе заявки администрации Колледжа от 26.08.2014 был создан приказ о создании дополнительного структурного подразделения в СПб ГБ ПОУ КПМ «Специальное коррекционное отделение лиц коррекционно-развивающей направленности 8 вида».

- обучающийся коррекционно-развивающей направленности 8 вида - физическое лицо, имеющее недостатки психологическом развитии, подтвержденные психолого-медико-педагогической комиссией и препятствующие получению образования без создания специальных условий;

- специальные условия для получения образования обучающимися коррекционно-развивающей направленности 8 вида - условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися коррекционно-развивающей направленности 8 вида.

Структурное подразделение создано Колледжем для профессионального образования и профессионального обучения обучающихся, воспитания обучающихся из числа инвалидов и лиц коррекционно-развивающей

направленности 8 вида, их реабилитации и адаптации, всестороннего развития, получения общего образования, профессиональную и социальную подготовку для самостоятельной жизни, коррекции и компенсации отклонений в своем психофизическом развитии.

Получение обучающимися коррекционно-развивающей направленности 8 вида профессионального образования и профессионального обучения является одним из основных и неотъемлемых условий их успешной социализации, обеспечения их полноценного участия в жизни общества, эффективной самореализации в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

Основными задачами структурного подразделения Колледжа являются:

- обучение и воспитание обучающихся,
- повышение качества учебной, производственной практики обучающихся в соответствии с требованиями учебных планов и программ по выбранным профессиям / специальностям,
- овладение обучающимися практическим опытом коллективных форм организации труда, навыками предпринимательства, хозрасчета в условиях рыночных отношений,
- более полного использования возможностей Колледжа по оказанию услуг обучающимся,
- создание рабочих мест для прохождения учебной, производственной практики обучающихся,
- коррекция и компенсация отклонений в их психофизическом развитии, для получения общеобразовательной, трудовой и социальной подготовки к самостоятельной жизни.
- повышение социального и коммуникативного сознания,
- развитие мотивации освоения профессии/ специальности,
- помощь и поддержка в стрессовых и кризисных ситуациях,
- повышение мотивации к трудоустройству,

- помощь в создании индивидуального плана обучения,
- приобретение навыков социального поведения и самостоятельного поиска работы, а также коммуникативных знаний и умений.

Основной целью деятельности Образовательного учреждения является осуществление образовательной деятельности по основным образовательным программам среднего профессионального образования подготовки специалистов среднего звена, подготовки квалифицированных рабочих, служащих.

Предметом деятельности Образовательного учреждения является:

- реализация основных профессиональных образовательных программ – программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих, программ подготовки специалистов среднего звена;
- реализация программ профессионального обучения;
- реализация дополнительных общеобразовательных программ;
- реализация основных общеобразовательных программ;
- реализация дополнительных профессиональных программ.
- Задачи и функции организации.

Главной задачей Образовательного учреждения является создание необходимых условий для удовлетворения потребности личности в получении профессионального образования, по профессии изготовитель художественных изделий из дерева, кожи, ткани, художник по костюму, парикмахер, портной, изготовитель изделий из ткани с художественной росписью, а также специальности – дизайн (по отраслям), конструирование, моделирование и технология швейных изделий соответствующего уровня квалификации.

Основные цели Образовательного учреждения:

- обеспечение гарантии права на образование;
- осуществление образовательного процесса;
- формирование общей культуры личности обучающихся;

- подготовка конкурентоспособных рабочих кадров требуемого для экономики региона уровня квалификации и профиля;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к Родине;
- воспитание здорового образа жизни.

Основным предметом деятельности СПб ГБ ПОУ КПМ является реализация общеобразовательных программ, образовательных программ профессионального образования и профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Образовательное учреждение является юридическим лицом и приобретает право на ведение уставной финансово-хозяйственной деятельности, направленной на подготовку образовательного процесса, с момента его регистрации в органе государственной регистрации юридических лиц Санкт-Петербурга.

Колледж Петербургской моды проходит государственную аккредитацию в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Образовательное учреждение может получить общественную аккредитацию в различных российских, иностранных и международных организациях.

А также СПб ГБ ПОУ КПМ вправе применять электронное обучение, дистанционные образовательные технологии при реализации образовательных программ в порядке, установленном федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования. Образовательное учреждение вправе осуществлять образовательную деятельность как самостоятельно, так и посредством сетевых форм реализации образовательных программ.

При реализации образовательных программ Колледж Петербургской моды вправе применять форму организации образовательной деятельности, основанную на модульном принципе представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, использовании соответствующих образовательных технологий.

Образовательное учреждение может получить профессиональную и общественную аккредитацию по реализуемым образовательным программам, которые осуществляются работодателями, их объединениями, а также уполномоченными ими организациями.

СПб ГБ ПОУ КПМ осуществляет образовательный процесс, реализуя в соответствии со статьей 17 Закона РФ «Об образовании» общеобразовательные программы при наличии соответствующей лицензии, образовательные программы среднего (полного) общего и начального профессионального образования[8].

Образовательное учреждение вправе создавать психологические и социально-педагогические службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся в Образовательном учреждении (далее - обучающиеся).

Отношения между Образовательным учреждением и обучающимися, их родителями (законными представителями) регулируются в соответствии с Уставом Образовательного учреждения, действующим законодательством и договором между ними.

СПб ГБ ПОУ КПМ может осуществлять обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах.

Образовательное учреждение обеспечивает обучающихся стипендией, льготным питанием и другими дополнительными мерами социальной поддержки в соответствии с законодательством Российской Федерации и Санкт-Петербурга.

К основным правам педагогических работников относятся:

- участие в управлении Образовательным учреждением;
- защита профессиональной чести и достоинства;
- педагогически обоснованная свобода выбора и использование методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, учебников, методов оценки знаний (не противоречащая нормативным актам РФ и локальным актам Образовательного учреждения);
- повышение квалификации;
- аттестация на добровольной основе на соответствующую квалификационную категорию;
- сокращенная рабочая неделя, удлиненный оплачиваемый отпуск, пенсия за выслугу лет;
- социальные гарантии и льготы в порядке, установленном законодательством РФ;
- получение пенсии за выслугу лет до достижения ими пенсионного возраста;
- длительный отпуск сроком до одного года не реже чем через каждые 10 лет непрерывной преподавательской работы, в порядке определенном на основании Положения разработанного Учредителем;
- и другие дополнительные льготы и права, предусмотренные законодательством Российской Федерации [8].

К педагогической и иной трудовой деятельности в Образовательном учреждении не допускаются лица по основаниям, установленным трудовым законодательством. Образовательное учреждение формирует аттестационные комиссии для проведения аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям.

К основным обязанностям педагогических работников относятся:

- выполнение правил внутреннего трудового распорядка;

- выполнение условий трудового договора (контракта), функциональных обязанностей;
- выполнение утвержденных образовательных программ;
- выполнение требований Государственного образовательного стандарта;
- выполнение требований безопасных условий труда.

К основным правам руководящих работников относятся:

- участие в разработке и совершенствовании образовательных профессиональных программ в соответствии с требованиями регионального рынка труда и новыми производственными технологиями;
- выбор выпускников для работы на предприятии;
- участие в работе аттестационных комиссий;
- оказание материальной поддержки Образовательному учреждению в целях совершенствования материально-технической базы и образовательного процесса в целом.

К основным обязанностям руководящих работников относятся:

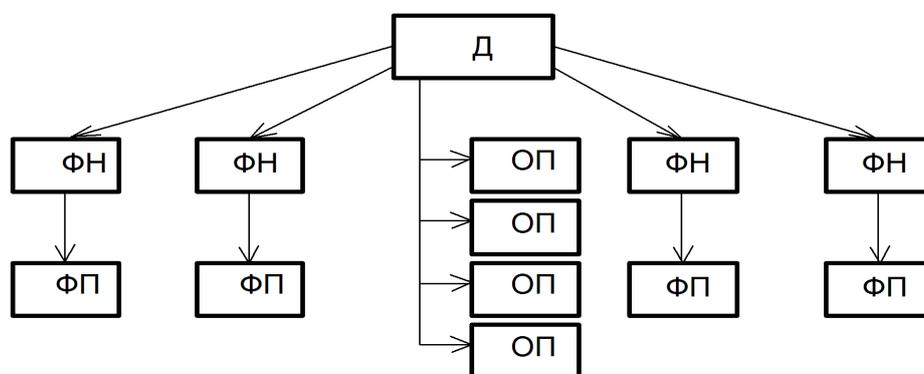
- ознакомление педагогического коллектива Образовательного учреждения с новыми технологиями и оказание помощи по их внедрению в образовательный процесс;
- соблюдение требований по охране труда при предоставлении рабочих мест учащимся [8].
- Собственником имущества Образовательного учреждения является субъект Российской Федерации город федерального значения Санкт-Петербург.

2.2 Анализ процесса управления образовательным учреждением с учетом оценки социально–психологического климата в коллективе

Организационная структура управления представляет собой совокупность конкретных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

Схема организационной структуры управления колледжем (приложение 1, рисунок 1) отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними, что означает линейно-функциональную структуру.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы [3].



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, потому что это была первая структура, изученная и разработанная. Подобные структуры базируются на линейных полномочиях. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления) [9].

Конкретные особенности и характеристики деятельности конкретного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

Проанализируем процесс управления образовательным учреждением (приложение 1).

Проведем анализ социальной структуры СПб ГБ ПОУ КПКМ. Персонал образовательного учреждения отличается от персонала любой бизнес - структуры как по гендерному признаку, так и по ценностному потенциалу сотрудников. Особенностью СПК в образовательном учреждении является многогранность его составляющих частей, он зависит от преподавателей, администрации, учащихся и их родителей.

Рассмотрим порядок установления размеров ставок заработной платы и должностных окладов преподавателей и мастеров производственного обучения [10]. Ставки заработной платы (должностные оклады) преподавателей, и мастеров п/о выплачиваются:

Преподавателю колледжа за 3 часа педагогической работы в день (720 часов в год) учебных заведений профессионально-технического образования;

Мастеру п/о - за 7 часов работы в день (41 час в неделю) учебных заведений профессионально-технического образования.

ОУ на практике реализуют принцип неразрывной связи профессионального и общего образования молодежи и сочетания обучения с производственным трудом учащихся. Это определяет особенности работы мастера производственного обучения, который должен не только отлично владеть профессиональным мастерством, но иметь необходимую педагогическую подготовку. Для того чтобы успешно обучать и воспитывать учащихся, ему нужны разносторонние знания, высокая общая культура.

В колледже центральной фигурой в воспитательном процессе является мастер производственного обучения. Мастер п/о, как и другой преподаватель, выполняет воспитательную работу во всех ее областях.

Он непосредственно обучает юношей и девушек профессиональным навыкам, вооружая их необходимыми инженерно-техническими знаниями. Практически все сферы студенческой жизни и деятельности находятся в поле его зрения. Поэтому характерной особенностью воспитательной деятельности мастера является ее многогранность.

В отличие от преподавателя-предметника, который преподает одну дисциплину, мастер производственного обучения направляет всю свою деятельность на освоение будущей профессией рабочими.

Количество часов практических занятий превышает объем любого теоретического предмета. Как мы видим, для того, чтобы работать в такой сложной образовательной среде и осуществлять сложную, интегрированную деятельность, мастер должен иметь специальное профессионально-педагогическое образование, быть очень организованным и, самое главное, постоянно совершенствовать свои теоретические и практические аспекты.

Стандартная профессионально-педагогическая подготовка мастера производственного обучения по специальности «Профессиональное обучение (по отраслям)» включает психолого-педагогическую компонент, отраслевую подготовку и обучение по рабочей профессии. Как показали социологические исследования, на мастера производственного обучения возложено много обязанностей, требования растут, контингент учащихся усложняется.

Мастер п/о во многом помогает преподавателю теоретического обучения. Все мастера колледжа начинают свой рабочий день с контроля посещаемости учащихся, встречают своих воспитанников до начала уроков по теории, сопровождают группу в учебный кабинет, до прихода преподавателей выясняют причины опоздания и пропусков, напоминают, кому надо исправить оценки. Также контролирует посещение последних уроков обучающимися, прикрепленной за ним группы.

Таким образом, педагогическая деятельность мастера производственного обучения является весьма разносторонней и ответственной, требует от него больших знаний, педагогического опыта, профессионального мастерства и

высокой общей культуры. Преподаватель отработал 3 часа в день и ушёл домой, а работа мастера п/о ещё продолжается. Из выше сказанного, можно сделать вывод, что нагрузка у мастера п/о намного больше, чем у преподавателя.

Целесообразно выделить в качестве объекта исследования коллектив инженерно-педагогических работников - мастеров производственного обучения и преподавателей.

На трех учебных площадках (УП) работают 62 мастера производственного обучения и 47 преподавателей.

Проанализируем социальный состав педагогического коллектива, в котором будут проанализированы социально – демографические характеристики Санкт-Петербургского государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Колледж Петербургской моды»: возрастной структуры работников, по половому признаку, по стажу работы, по квалификации и образованию.



Рисунок 2 – Распределения работников колледжа по половому признаку и по квалификации

Из рисунка 2 видно, что педагогический коллектив колледжа преимущественно женский. Мастера производственного обучения - женщины, 13% преподавателей – мужчины.



Рисунок 3 – Распределения работников ПЛПМ по возрастному признаку

Графическое изображение данных результатов на рисунке 4 показывает, что в колледже работают преимущественно работники среднего возраста, от 36 лет и старше, треть из них - пенсионеры. Группа работников молодого возраста- 25 – 35 лет составляет лишь 10%.

Исходя из данных заключений, можно сделать вывод: коллектив колледжа преимущественно женский, имеющий опыт работы и преимущественно высшее и средне – специальное образование. Практика показывает, что в женском коллективе, в котором все профессионалы, с большей вероятностью формируются различные позиции поведения, появления конфликтных ситуаций, столкновения интересов, мнений.

Для того чтобы определить, действительно ли существуют проблемы во взаимоотношениях в данном коллективе, применим методологию тестирования психологического климата данного коллектива и определим степень сплоченности его членов.

Было предложено коллективу пройти тестирование, входе которого они смогли дать оценку психологического климата внутри коллектива, путем ответа на вопросы содержащиеся в анкетах (приложения 2-8).

Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии Санкт-Петербургского университета.

Данная методика позволяет нам выявить эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты взаимоотношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента критерий привлекательности рассматривается на уровне понятий “нравится - не нравится”, “приятный - не приятный”. При формулировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий “желание - не желание работать, учиться вместе”. Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная “знание - не знание особенностей членов коллектива”.

По окончании прохождения теста было подсчитано количество баллов в следствии мы пришли к выводу, что в целом в коллективе климат благоприятный (48 % респондентов), однако 19% сотрудников имеют высокий уровень эмоционального выгорания.

Показатели эмоционального выгорания и СПК коллектива (приложение 3)

Определим индивидуальные оценки отдельных компонентов СПК по формуле (приложение 9, таблица 17):

$$\varepsilon = \frac{-\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n} \quad (1)$$



## Рисунок 4 – СПК коллектива

Таблица 1 – Оценки отдельных компонентов СПК коллектива

Количество участников опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
110 человек	0,38	0,21	0,35

При получении положительных данных психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный (таблица 1).

Когнитивная деятельность - деятельность, в результате которой человек приходит к определенному решению и/или знанию, то есть мыслительная деятельность, приводящая к пониманию (интерпретации) чего-либо. Как видно из таблицы 1, когнитивный компонент коллектива ПЛПМ показал самый низкий уровень. На втором месте поведенческий компонент. Под эмоциональной устойчивостью понимается интегративное свойство личности, характеризующееся таким взаимодействием когнитивного, эмоционального, мотивационного, волевого и поведенческого компонентов психической деятельности индивида, которое обеспечивает успешное достижение цели деятельности и наиболее эффективное социально-ролевое поведение в сложной эмоциональной обстановке. Данный компонент находится на первом месте, что показывает высокий уровень приобретенных способностей, основанных на эмоциональном интеллекте, которые являются причиной высокоэффективной работы коллектива колледжа.

Для проверки уровня эмоционального выгорания сотрудников, было проведено второе тестирование коллектива по модифицированной методике В. В. Бойко (см. приложение 3). Анализ результатов тестирования позволил получить следующие данные:

- 45% сотрудников имеют низкий уровень эмоционального выгорания,
- 35% средний уровень эмоционального выгорания,

20% высокий уровень эмоционального выгорания (таблица 2 и рисунок 6)

Таблица 2 – Показатели уровня эмоционального выгорания

Уровень эмоционального выгорания	количество человек, %
20-14 баллов - высокий уровень	20
13-7 баллов - средний уровень	35
6-0 баллов - низкий уровень	45

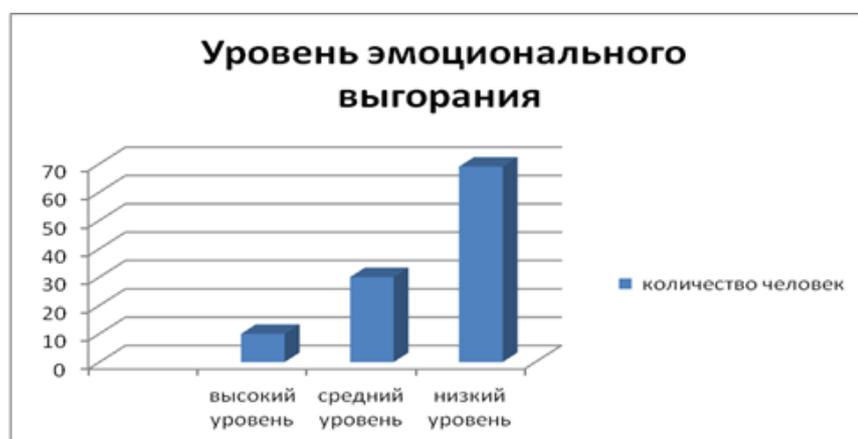


Рисунок 5 – Уровень эмоционального выгорания

Таким образом, показатели уровня эмоционального выгорания сотрудников, полученные с помощью двух тестов, практически совпадают.

Тестирование № 3. После проведения опроса по анкете «Определение социально-психологического климата коллектива» Метод, используемый для оценки точности межличностных отношений и их трансформации, выявленного входе периодических повторных опросов, а также анализа каждой оценки основных проблем и неурядиц совместной деятельности.

В опросном бланке приводятся 8 оснований для диагностики различных сторон функционирования деловых и социально-психологических явлений в коллективах. В методике используется 24-бальная оценочная шкала.

(приложение 4) получились следующие показатели, изображенные на рисунке 8 и таблице 3.

Таблица 3 – Показатели социально-психологического климата коллектива

№ п/п	Показатели	Общее количество баллов преподавателей	Общее количество баллов мастеров п/о
1	ответственность	165	190
2	коллективизм	120	90
3	сплоченность	55	30
4	контактность	208	190
5	открытость	150	155
6	организованность	127	210
7	информированность	200	290



Рисунок 6 – Показатели СПК коллектива

Проведенный опрос показал, что социально-психологический климат данного коллектива по показателям коллективизма, сплочённости, открытости – низкий, причём, по мнению мастеров п/о СПК менее благоприятный, чем по мнению преподавателей. По показателям ответственности, контактности и организованности – средний. Данному показатель по мнению мастеров п/о

выше, чем у преподавателей. И только показатель информированности - высокий, по мнению мастеров п/о он выше, чем по мнению преподавателей.

Выводы по 2 главе:

Организационная структура колледжа Петербургской моды линейно - функциональная. Это из простейших организационных структур управления. В данных структурах четко проявляется иерархия: во главе каждого структурного подразделения находится руководитель.

Проведен анализ кадрового состава колледжа и сделан вывод, что в данном учебном заведении работают сотрудники с практически одинаковым возрастным диапазоном и одинаковой квалификацией. Численность персонала педагогических работников колледжа практически не менялась за последние годы. Но в последнее время прослеживается не слаженность в работе между преподавателями и мастерами п/о и это признак того, что в коллективе СПК не совсем благоприятный.

Проведено исследование СПК, где были выявлены, что СПК в целом благоприятный, однако:

- уровень эмоционального выгорания средний и низкий;
- уровень групповой сплоченности низкий;
- низкие показатели уровня развития группы;
- низкие показатели эффективности работы руководителя.

### 3 Разработка практических рекомендаций по оптимизации развития образовательного учреждения СПб ГБ ПОУ КПМ

#### 3.1 Формирование направлений улучшения социально–психологического климата коллектива СПб ГБ ПОУ КПМ в рамках процесса оптимизации деятельности

Для того, чтобы определить направления по улучшению социально-психологического климата учреждения в рамках процесса оптимизации деятельности, необходимо выявить факторы, которые оказывают негативное влияние на психосоциальный климат. Улучшение условий формирования социально–психологического климата означает развитие и практическое внедрение различных комплексных мер по изменению факторов, оказывающих неблагоприятную среду.

В первую очередь в коллективе колледжа был проведен опрос, по результатам которого было выявлено социально-психологическое состояние работников данного учреждения, а т.е как в целом персонал оценивает его. По полученным результатам тестирования социально-психологического климата СПб ГБ ПОУ КПМ имеет средний уровень благоприятности.

На основе проведенного анализа и по результатам исследования, проведенного во второй главе, выявились основные блоки проблем коллектива Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды»:

- средний и низкий уровень эмоционального выгорания;

Эмоциональная выгорание преподавателей, как правило, поражает педагогов с возрастной категорией 34-42 года. Как выясняется, у них накоплен достаточный преподавательский опыт, и когда их дети подрастают и от уровня профессионалов можно ожидать резкого подъема, происходит спад. Страсть людей к работе резко снижается, свет в их глазах исчезает, несчастье и

усталость усиливаются, и поэтому талантливый учитель получает статус профнепригодного.

- низкий уровень групповой сплоченности;

Сбалансированный уровень групповой сплоченности позволяет командам иметь необходимый уровень самореализации, позволяющий им достигать целей и, в то же время, допускать некоторые отклонения.

- низкие показатели уровня развития группы;

группы с низким показателем уровня развития, выделяются отствием в группе взаимопомощи, отсутствует эффективная коммуникация, а также отсутствие социального контроля группы к работе каждого ее члена. Отнюдь демонстрация высоких профессиональных навыков осуждаются участниками группы, т.к. считается, что попытки отличить себя от всех членов группы, противоречат групповой морали, считая, что никто не должен отличаться друг от друга.

К каждому из перечисленных блоков проблем были разработаны управленческие рекомендации, направленные на их разрешение.

Определим совокупность организационных мероприятий, разработка и реализация которых будет способствовать улучшению СПК коллектива СПб ГБ ПОУ КПМ.

Построим дерево решений и прокомментируем основные направления действий (рисунок 8)

Направление 1. Повышение уровня групповой сплоченности коллектива.

Повышению уровня групповой сплочённости будет способствовать:

Проведение совместных мероприятий

Тренинги (по увеличению сплоченности и командообразования)  
(приложения 10, 11)

Для устранения конфликтных ситуаций используются различные обучающие программы и решения проблем: решение проблем организационного и управленческого характера, принятие и внедрение новых

методов оценки новых идей и проектов, развитие навыков коллективного поиска решений, создание толерантного подхода к инновациям и риску, улучшение социально-психологического климата.

Тренинги разделяются в зависимости от типа участника (статус, профессиональной подготовке, возрасту). Таким образом выбор обучающей программы основывается на специфике и результативности данных тренингов. Программы и тренинги по улучшению социально-психологического климата очень популярны за рубежом, потому что с при верном выборе и организации результаты быстро становятся ощутимыми

и проявляются в виде повышения производительности.

Тренинги способны решить множество проблем в коллективе, также они способствуют быстрой адаптации новых сотрудников, и укрепить отношения между старыми сотрудниками. В процессе подобных мероприятий раскрываются внутренние характеристики сотрудников, и они лучше начинают понимать друг друга.

Улучшение условий труда: создание комнаты отдыха для сотрудников

Совместное обучение персонала

В первую очередь, это позволяет сотрудникам получать новую информацию, которую они затем используют на благо учреждения. Кроме того, обучение помогает подготовить каждого сотрудника к замене коллег во время перерывов, отпусков, по болезни или увольнения. Во-вторую очередь, это обучение навыкам, необходимым для работы.

Нельзя забывать, что совместные обучения позволяют диагностировать состояние корпоративной культуры в данный период времени.

Проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, должны быть услышаны во время семинара. Скорее всего, речь идет о реальных конфликтах, возникших в учреждении. Убедитесь, что учащиеся тесно сотрудничают друг с другом. Яркой картиной выступают взаимоотношения коллег на подобных мероприятиях- семинарах, в таких условиях руководителю возможно увидеть полную картину того, что происходит на рабочих местах.

Во время тренинга представители разных филиалов колледжа имеют возможность пообщаться и обменяться ценным опытом. Такое общение может создать новый успешный «толчок» в работе. У сотрудников развивается чувство принадлежности к учреждению и появляется мотивация к дальнейшей работе. Тренинг позволяет узнать о желаниях и потребностях подчиненных.



Рисунок 7 – Дерево решений по улучшению СПК

Общая цель: достигнуть хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных отношений в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

Направление 2. Повышение уровня развития и зрелости группы.

Повышению уровня развития и зрелости группы будут способствовать:

- Тренинги (приложение 12)
- Обучение сотрудников

Общая цель: включить участников в совместную групповую деятельность; выявить мотивацию и желание каждого участника продуктивно сотрудничать; выявить и поддержать Я-концепцию участников, а также сделать

ее понятной для других; предоставить участникам возможность сравнить свою самооценку с оценкой своих способностей и умений окружающими, а также повысить уровень образованности членов коллектива.

Направление 3. Повышение эффективности деятельности руководителя.

Повышению эффективности деятельности руководителя будет способствовать:

- Тренинги (см. приложение 13)
- Обучение (см. приложение 14)

Разработка дополнительных соглашений по оплате труда:

- разработка чётких критериев успешной работы сотрудников;
- обеспечение равенства всех сотрудников перед нормами;
- поддержание и вознаграждение самостоятельности;
- разработка системы нематериального стимулирования сотрудников.

Задачи руководителя для улучшения СПК в коллективе:

Создание комфортных условий труда. Если человек находится в стрессе в связи с частными неприятными ситуациями на работе, неудобного времени отпуска, низкой зарплаты и т.д., он не будет склонен дружелюбно общаться с остальными членами коллектива.

Оборудование комнаты отдыха, где сотрудники смогут пообщаться в неформальной обстановке. Интерьер помещения также должен быть уютным и домашним, чтобы сотрудники могли расслабиться и пообщаться не как коллеги, а как друзья. Разговор за чашечкой кофе во время обеденного перерыва укрепляют отношения и помогают людям сблизиться.

Проведение общих мероприятия: празднование Нового года, дней рождения сотрудников и других праздников вместе с командой. Такие мероприятия не должны превращаться в утомительные собрания, на которые запрещено не приходить. Пусть праздник будет веселым, а сотрудники посещают его с удовольствием и самостоятельно, а не по приказу.

Оформить стенд и вывешивать на нем имена сотрудников, у которых через несколько дней дни рождения. Коллеги смогут просмотреть эту информацию, подготовить подарки и поздравления.

Оформить стенд «Ими гордится коллектив» о победителях конкурса профмастерства.

Несмотря на возможно хорошую экономическую мотивацию, в компании нет системы публичного поощрения и признания опыта лучших сотрудников учреждения. Самые трудолюбивые и приносящие наибольший вклад работники часто являются амбициозными людьми и ждут признания своего успеха. Общественное признание повышает статус коллег: люди больше прислушиваются к чьим-то идеям, быстрее решают спорные вопросы, реализуют свои интересы.

В СПб ГБ ПОУ КПМ преобладает демократический стиль руководства, так как дирекция колледжа поддерживает любые инициативы и предложения своих сотрудников, ориентируется как на формальную, так и не на формальную структуру управления, при этом не допускает фамильярности.

Активно использует делегирование задач, при принятии многих решений интересуется мнением коллектива, нацелен контролировать только конечный результат. Для данного учреждения такой стиль руководства считается оптимальным.

Деятельность руководства по оптимизации условий формирования СПК может осуществляться:

Улучшение условий труда. Это важно, потому что условия труда не только влияют на процесс рабочий, но и определяет конечные результаты работы. Улучшить управление производительности труда можно по нескольким областям: улучшение технического оснащения, рационализация режима работы и отдыха, заработная плата, оклады сотрудников, улучшение распределения видов деятельности и видов сотрудничества, профессионализм.

Заработная оплата является одним из главных стимулирующих факторов при трудоустройстве, а также график работы, отпусков, соц. обеспечения, карьерный рост и т.д.

Потенциальными причинами неудовлетворенности коллектива могут считаться такие факторы как: неравномерное распределение обязанностей, не соответствие профессиональной должности сотрудника, конкретному поручению (задаче), отсутствие точной и достоверной информации.

Совершенствование взаимоотношений в коллективе.

Отношения в коллективе – это важнейший показатель, указывающий на состояние социально-психологической среды в коллективе. Следовательно, отношения между сотрудниками должны выстраиваться так, чтобы повседневная коммуникация сотрудников способствовала поддержанию психологического состояния.

Во избегании подобного, необходимо исключить ролевую неясность. Не всегда осознанно, но руководство зачастую допускают ролевые ожидания от своих сотрудников, которые в свою очередь приводят к разногласиям. Необходимо, чтобы сотрудники четко понимали, какие цели и ожидания перед ними ставят, какие задачи должны решить и какие роли играть.

В свою очередь, СПб ГБ ПОУ КПМ отнеслись очень серьезно к условиям труда, в каждом кабинете присутствуют необходимое оборудование для работы сотрудников. Персонал выполняют свою работу в уютных и оснащенных кабинетах, мастерских.

Для улучшения социально-психологического климата коллектива в рамках процесса оптимизации деятельности предлагаются следующие рекомендации:

- Формирование устойчивой трудовой мотивации.
- Борьба с выраженным уровнем конфликтности.
- Совершенствование организации труда.
- Совершенствование взаимоотношений и стиля руководства.

Таким образом, данные рекомендации возможно внедрить с помощью определенных мероприятий, которые будут способствовать улучшению социально-психологического климата коллектива. В данной главе была ярко выражена роль по улучшению условий труда, т.к напрямую от них зависит конечный результат проделанной работы. А также была показана необходимость совершенствования коммуникаций в коллективе.

### 3.2. Экономико-финансовое обоснование разработанных предложений и рекомендации

Некоторые из предлагаемых мероприятий по совершенствованию СПК педагогического коллектива ПЛПМ требуют финансовых вложений. Денежные средства будут выделены из чистой прибыли колледжа и с помощью Муниципального совета № 72 «Волковский» и депутатов Фрунзенского района.

Основным предметом деятельности Образовательного учреждения является реализация общеобразовательных программ, образовательных программ начального профессионального образования и профессиональной подготовки. При реализации программ начального профессионального образования мастерские ОУ получают план производственной деятельности, который зависит от курса, количество изделий, отшиваемых по программе. В колледже есть своё ателье, через которое оплачиваются заказы. В таблице 13 представлен отчёт по выполнению производственного плана за 2013 год.

Таблица 4 – План производственной деятельности ПЛПМ за 2023год.

№ Учебной площадки	Количество групп	План (руб.)	Фактическое Выполнение (руб.)
1 квартал			
УП-1	13	60200	73922
УП-2	12	59700	59854
УП-3	20	86930	105902

Итого:		206830	239675
2 квартал			
УП-1	13	81800	109023
УП-2	12	56300	67275
УП-3	20	90000	96250
Итого:		228100	272548
3, 4 квартал			
УП-1	13	95600	106274

Продолжение Таблицы 4

УП-2	9	74100	76020
УП-3	15	99060	110089
Итого:		268760	292383
Всего:		703690	804606

Таблица 5 – Мероприятия по совершенствованию СПК в колледже

Потребности	Мероприятия	Потребности
Финансовые мотивы	«Усовершенствовать должностные инструкции, разработать дополнительное соглашение для премирования сотрудников за участие и победы в различных мероприятиях», разработать чёткие критерии успешной работы сотрудников.	Директор
Общественное признание, Личные достижения	«Оформление стенда "Ими гордится коллектив"» - по результатам полугодия на специальный стенд вывешивать фотографии учителей, добившихся каких-либо успехов в определенной области деятельности (конкурсы, открытые мероприятия и т. д.);	Зам по АХЧ Зам по УВР
	«Учреждение почетного знака "Учитель Года" и "Мастер Года"»- взять за основу почетного знака логотип колледжа для награждения учителей и мастеров за	Зам по АХЧ Зам по УВР Зам по УПР

	достижения (конкурсы, семинары, открытые мероприятия, выслуга лет и т. д.) в определенный период - 1 год. Вместе со знаком выписывается премия и благодарность с записью в трудовую книжку;	
--	---	--

Продолжение Таблицы 5

Отношение коллективом	«Организация выходов в кафе для празднования знаменательных событий» - организация корпоративных мероприятий в не стен колледжа в честь праздников (День учителя, 8 марта, новый год);	Зам по УВР
	«Организация экскурсий по пригородам Санкт-Петербурга»	Зам по УВР
	Проведение тренингов по сплочению коллектива на природе с привлечение бизнес – тренера	Директор
Социальная потребность	«Проведение аттестации рабочих мест» - оценка кабинетов колледжа (наличие техники);	Зам по УПР Зам по УВР
	«Реализация программы "Чистая вода"» - оснащение учительской, холла и некоторых кабинетов напольными куллерами;	Зам по АХЧ
	«Реконструкция комнаты отдыха» - перенос в помещение большей площадью на 2 этаже и оснащение.	Зам по АХЧ
Потребности в самовыражении	«Организация внутриколледжских компьютерных курсов для преподавателей и	Зам по ИКТ Учитель по

	мастеров» - бесплатные занятия по освоению	ИКТ
--	--	-----

Определим бюджет предлагаемых мероприятий по совершенствованию СПК коллектива ОУ. Расчеты будем производить по ценам в Санкт-Петербурга, ориентируясь на 110 человек сотрудников.

1. Создание стенда «Ими гордится коллектив». Для реализации данного мероприятия необходимо заказать стенд (150x75) с карманами (20x30). Данный стенд должен повысить мотивацию педагогического персонала к труду и самообразованию тем, что он удовлетворяет потребность в признании.

Таблица 6 – Расходы на оформление стенда «Ими гордится коллектив»

Единовременные затраты	
Стенд (150 x 75) с карманами	9500р.
Доставка	350р.
Текущие затраты	
Фотографии (1 шт)	90р.
Фотографии 24 на год	2160р.
Итого:	12010р.х3=36030р.

Почетный знак "Учитель Года" и "Мастер Года".

Для реализации данного мероприятия необходимо заказать знак в форме логотипа колледжа и свидетельство, с указанием ФИО, должности учителя и мастера п/о и их достижений за прошедший год. Данный знак должен повысить зрелость педагогического коллектива и развитость тем, что он удовлетворяет потребность в почете и всеобщем признании за счёт достижений каждого работника в отдельности и коллектива в целом.

Поставщик значка: «Мастерская эксклюзивных подарков»

Поставщик свидетельства: «Вектор»



Рисунок 9 - «Логотип ОУ»

Таблица 7 – Расходы по созданию Почетный знак «Учитель года», «Мастер года»

Текущие затраты	
Знак	1500р.х2= 3000р.
Доставка	300р.
Свидетельство	400р.х2=800р.
Доставка	350р.
Итого:	4450р.х3=13350

### 3. Программа «Чистая вода».

Для обеспечения комфортной работы преподавателей и мастеров, предлагаем обеспечить холодной и горячей водой основные помещения ОУ.

Таблица 8 – Поставщик компания «Ниагара»

Единовременные затраты	
Цена (7 шт)	7900р.
Доставка	0р.
Установка	0р.
Текущие затраты	
Обслуживание (7 шт. бутылок на месяц)	600р.
Итого:	8500р.х3=25000р.

#### 4.Реконструкция комнаты отдыха.

Для данного мероприятия необходимо подготовить новое помещение, большей площади, произвести ремонт и закупить необходимую мебель. Данное мероприятие должно повысить сплочённость педагогического коллектива тем, что данная комната отдыха дает возможность работать в удобстве и комфорте и позволяет общаться сотрудникам в неформальной обстановки во внеурочное время.

Таблица 9 – «Организация комнаты отдыха (на 3 учебных площадках)»

Единовременные затраты	
Ремонт	100000р.
Мебель	
-диван 6 шт.	90000р.
-кресло 30 шт	15000р.
-столы 30 шт.	60000р.
-шкаф 6 шт.	30000р.
-комод 6 шт.	12000р.
-компьютерный стол 6 шт.	40000р.
ИТОГО	247000р.
Оргтехника	
-телевизор 3 шт.	60000р.
-компьютер 6 шт.	180000р.
-принтер 6 шт.	30000р.
-микроволновка 3 шт.	9000р.
-чайник 3 шт.	6000р.

-кофеварка 3 шт.	15000р.
Итого	300000р.
Итого	647000р.

### Тренинги сплочения и командообразования

Данные мероприятия позволят улучшить СПК коллектива через коррекционную работу с сотрудниками посредством деловой игры.

Таблица 10 – «Тренинги и совместные мероприятия для сплочения коллектива и командообразования»

Единовременные затраты	
Бизнес – тренер (3 тренинга)	3x14000р.= 42000р.
Корпоративный отдых: тренинг по тимбилдингу	330000р.
Выезд на природу (подарок коллективу ко дню учителя)	150000р.
Экскурсия в Великий Новгород (подарок коллективу к Новому году)	100000р.
Экскурсия в Выборг (подарок коллективу к 8 марта)	80000р.
Итого	702000р.

Тренинг для руководителя.

Данное мероприятие позволит руководителю систематизировать управленческие знания и навыки, а также позволит узнать методы мотивации сотрудников и улучшения СПК в коллективе.

Таблица 11 – «Тренинг для повышения эффективной работы администратора»

Единовременные затраты	
Тренинг Ольги Добровольской [13] «Эффективный руководитель»	12000р.

Далее мы подсчитали все расходы, необходимые для реализации предлагаемых мероприятий.

Экономическая и социальная оценка эффективности предложенных мероприятий является одной из основных в процессе принятия решения о продвижении мероприятий в образовательное учреждение.

Таблица 12 – «Затраты на предложения по совершенствованию СПК колледжа»

Создание стенда «Ими гордится коллектив»	36030р.
Почетный знак "Учитель Года" и "Мастер Года"	13350р.
Программа «Чистая вода»	25000р.
Реконструкция комнаты отдыха	647000р.
Тренинги и совместные мероприятия для сплочения	702000р.
Тренинг для повышения эффективной работы администратора	12000р.
Стоимость проекта	1435380р.

Выводы по 3 главе:

1. В результате исследования СПК коллектива СПб ГБ ПОУ КПКМ было выявлено:

- уровень эмоционального выгорания средний и низкий;
- уровень групповой сплоченности низкий;

- низкие показатели уровня развития группы;
- низкие показатели эффективности работы руководителя.

2. Было проведено комплексное исследование состояния социально-психологического климата коллектива организации путем изучения и анализа аспектов уровня эмоционального выгорания, степени развития коллектива и эффективности работы руководителя.

В ходе исследования обозначены основные проблемы, решение которых приведет к улучшению СПК в колледже.

3. Разработаны практические рекомендации по управлению состоянием социально-психологического климата коллектива по направлениям:

Направление 1. Повышение уровня групповой сплоченности коллектива.

Направление 2. Повышение уровня развития и зрелости группы.

Направление 3. Повышение эффективности деятельности руководителя.

#### Заключение

В соответствии с намеченной целью итогом выпускной квалификационной работы стала разработка комплекса мероприятий по повышению уровня оптимизации деятельности государственных образовательных учреждений на примере СПб ГБ ПОУ КПМ. Следует отметить, что руководитель образовательного учреждения объективно оценивает роль социально-психологического климата коллектива и с пониманием относится к предложенным мероприятиям, направленным на оптимизацию социально-психологического климата коллектива.

Управление социально-психологическим климатом в организации позволит создать конкурентное преимущество перед другими образовательными учреждениями начального профессионального образования - стабильный профессиональный коллектив, который не подвержен высокой степени эмоционального выгорания и низкой степени групповой сплоченности коллектива, что является для многих организаций фактором снижения

эффективности работы и, в дальнейшем, к прекращению своего существования на рынке образовательных услуг.

Управление социально-психологическим климатом должно стать одной из функций руководителей первого и второго уровней, которые должны поддерживать у сотрудников заинтересованность в высоких результатах работы, достижения поставленных целей как личных, так и коллективных и постоянному развитию себя как профессионала в области образования. Директор колледжа в этом случае должен стать эффективным лидером, вокруг которого и будет формироваться дружный, слаженно работающий коллектив.

Основные результаты исследования:

1. Были проанализированы теоретические подходы к исследованию оптимизации деятельности государственных образовательных учреждений.

2. Была изучена общая характеристика государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения «Колледж Петербургской моды» СПб ГБ ПОУ КПМ.

3. Исследовано состояние социально-психологического климата педагогического коллектива колледжа и проанализированы показатели эффективности работы руководителя.

4. Разработаны практические рекомендации по управлению социально-психологическим климатом педагогического коллектива колледжа Петербургской моды и повышения эффективности работы организации в целом. Затраты по совершенствованию СПК составили 1435380р.

Данные рекомендации объективны, реальны, требуют значительных экономических затрат, ожидаемый эффект социального характера - формирование социально ориентированной корпоративной культуры, позволяющей в дальнейшем обеспечивать производственные цели:

1. качество работ;
2. своевременность;

### 3. надежность.

Практические рекомендации были переданы для ознакомления руководству колледжа.

Перспективы исследования состоят в том, что в дальнейшем, в колледже петербургской моды постоянно отслеживая и управляя социально-психологическим климатом коллектива можно совершенствовать систему управления сотрудниками в целом.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута и поставленные во введении задачи решены - разработаны и обоснованы мероприятия по совершенствованию социально – психологического климата педагогического коллектива Колледжа Петербургской Моды.»

### Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/). – Загл. с экрана.

2. Бордовский, Г.А., Нестеров, А.А., Трапицын, С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2019. – 169 с.

3. Егоршин, А.П. Управление российским образованием. Н. Новгород, 2019. 384 с.

4. Георгиева, Е.В., Кокоева Н.В. Основы деятельности по управлению современной школой / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2020. № 6-2 (86). С. 24-28.

5. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций.//Проблемы и перспективы развития экономики и управления. - Новосибирск: Изд. «Априори», 2019. -228 с. -С. 206 -211.

6. Смирнова, Т. А. Совершенствование системы государственного управления образованием : монография / Т. А. Смирнова, Е. В. Лобкова. — Красноярск : СФУ, 2019. — 180 с

7. Личность руководителя образовательной организации : учебное пособие / составители Т. В. Горбунова [и др.]. — Чебоксары : ЧГПУ им. И. Я. Яковлева, 2021. — 84 с.

8. Коваленко С. А. Психологическое обеспечение работы руководства школы по управлению педагогическим коллективом // Молодой ученый. 2020. № 20 (154). С. 403-406.

9. Бовыкин В.И. Научная мотивация труда. М.: Бовыкин В.И., 2020. 224 с

10. Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. №1 (75). - С.12- 30.

11. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А.Г. Ковалев. - М.: Издательство политической литературы, 2022. - 272 с.

12. УСТАВ (новая редакция) Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Колледж Петербургской моды» (СПб ГБ ПОУ КПМ). 2016г.

13. Львов, Д. Е. Метод активного социально-психологического воздействия / Д.Е. Львов. - М.: ERGO, 2021. - 124 с.

14. Микляева, А.В. Возрастная дискриминация как социально-психологический феномен / А.В. Микляева. - М.: Речь, 2022. - 990 с.

15. Креативный менеджмент. Социальные, психологические и творческие аспекты экономики труда. Учебное пособие / О.Э. Башина и др. - М.: Инфра-М, Форум, 2020. - 272 с.
16. Кибанов, А. Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2021. - 961 с.
17. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы: моногр. / В.С. Агеев. - М.: Издательство МГУ, 2023. - 240 с.
18. Ларионов, Г.В. Теоретические и методологические аспекты инновационного менеджмента в сфере управления персоналом. -М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2019.
19. Чемоданова, О. Н. Совершенствование управления коммуникационными процессами в современных организациях с использованием инновационных технологий//Вестник Финансового университета. -2020. -№ 6 (66). -С. 21-26.
20. Харисова, Л.А. Инновационные процессы в общем образовании//Проблемы современного образования. -2020. -№ 1. -С. 82-87.
21. Костылёва, С. Ю. Экономические отношения субъектов образовательного пространства в РФ//Вестник Тамбовского университета. Серия гуманитарные науки. Тамбов, 2020. № 5 (97). С. 52-60.
22. Егоршин, А.П. Управление российским образованием. Н. Новгород, 2019. 384 с.
23. Зборовский, Г.Е., Костина, Н.Б. Социология управления /Г.Е. Зборовский. -М., Гадарика, 2020. -274 с.
24. Грибоедова, Т. П. Содержание понятия и особенности реализации социального партнерства в современном образовании // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. — 2019. — № 68. — С.50-60.

25. Быков, Анатолий Карпович Методы активного социально-психологического обучения. Учебное пособие / Быков Анатолий Карпович. - М.: Сфера, 2020. - 433 с.
26. Василенко, М.А. Основы социально-психологического тренинга: моногр. / М.А. Василенко. - М.: Феникс, 2020. - 524 с.
27. Микляева, А. В. Возрастная дискриминация как социально-психологический феномен / А.В. Микляева. - М.: Речь, 2021. - 160 с.
28. Дагаева, Елена Имидж как социально-психологический феномен: моногр. / Елена Дагаева. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2022. - 140 с.
29. Воронкова, И.Е. Наука управления: основные школы и подходы/ Экономическая среда. 2019. № 4 (14). С. 93-97.
30. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 годы» (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.05.2013 г. № 792) [Электронный источник] / <http://base.garant.ru/70643472/> (дата обращения 29.03.2018)
31. Яковлева, Л.Р. Управление системой образования на уровне муниципального района / Л.Р. Яковлева // Белгородский экономический вестник. 2019. № 2 (86). С. 124-133.
32. Горшков, М.К. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы. М., 2021. 358 с.
33. Дубинская, В. В. "Мой мир". Курс социально-психологической поддержки учащихся старших класов / В.В. Дубинская, З.Л. Баскакова. - М.: Московский Институт Гештальта и Психодрамы, 2023. - 559 с.
34. Мастерская эксклюзивных подарков // LAZERGIFT URL: <https://www.lazergift.ru/> (дата обращения: 02.04.2023).
35. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА ВЕКТОР URL: <https://infoznak.ru/category/stendy/informatsionnye-stendy/> (дата обращения: 20.04.2023).

36. Анкета для оценки корпоративной культуры // HR-PORTAL URL: <https://hr-portal.ru/tool/anketa-dlya-ocenki-korporativnoy-kultury>(дата обращения: 18.04.2023).Just Consulting .http://juco.ru/

## Приложение 1

### Структура управления организацией САНКТ–ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «КОЛЛЕДЖ ПЕТЕРБУРГСКОЙ МОДЫ»





УПР - зам. директора по учебно - производственной работе;

УМР - зам. директора по учебно - методической работе;

УВР - зам. директора по учебно - воспитательной работе;

АХР - зам. Директора по административно - хозяйственной работе.

Рисунок 1

### 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 организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Ключ:

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

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

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

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

Модифицированная методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко

В выборе вида корпоративного отдыха, а точнее тренингов по командообразованию, важна не только их содержательная сторона, но и время проведения, а точнее их необходимость. Если люди прекрасно ладят друг с другом, знают как сильные, так и слабые стороны своих коллег, эффективно сотрудничают, чувствуют поддержку и взаимопонимание, при этом эмоционально не выгорая на работе, то с корпоративными мероприятиями можно и повременить. Дело обстоит совсем иначе, если люди выбились из сил, допускают серьезные ошибки на работе, вступают в конфликтные взаимоотношения и не отождествляют свой коллектив с единой дружной командой. Именно тогда руководителю организации следует всерьез призадуматься о проведении корпоративного отдыха. И вот тут на помощь всегда придут психологические тесты, которые точно укажут на безотлагательную необходимость или неактуальность совместного отдыха рабочего коллектива.

Инструкция: Прочитав суждения, отвечайте «да»или «нет». Примите во внимание, что если в формулировках теста идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности, с которыми вы ежедневно работаете.

	Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.	
	Я ошибся в выборе профессии (занимаю не свое место).	
	Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).	
	Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине с собой, ни с кем не общаясь.	

	Моя работа притупляет эмоции.	
	Бывает, я долго засыпаю и плохо сплю из-за переживаний, связанных с работой.	
	Я бы сменил место работы, если бы представилась такая возможность.	
	Иногда самое обыденное общение на работе вызывает раздражение.	
	При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.	
0	Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.	
1	Обстановка на работе мне кажется очень сложной и напряженной.	
2	У меня часто возникают тревожные предчувствия, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все.	
3	Я очень переживаю за свою работу.	
4	При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.	
5	У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.	
6	Последнее время меня преследуют неудачи на работе.	
7	Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.	
8	На работе я испытываю постоянные физические или психологические нагрузки.	
9	Я часто работаю через силу.	
	Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день закончился.	

0		
---	--	--

### Ключ

Подсчитайте количество утвердительных ответов и определите уровень эмоционального выгорания (каждый утвердительный ответ – 1 балл).

#### Уровни:

- 20-14 баллов – высокий уровень эмоционального выгорания;
- 13-7 баллов – средний уровень эмоционального выгорания;
- 6-0 баллов – низкий уровень эмоционального выгорания.

## Приложение 4

Модифицированная экспресс-методика по изучению психологического климата в трудовом коллективе О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто

Инструкция: Внимательно прочитайте варианты ответов и выберите один из них, наиболее соответствующий вашему мнению.

	<p style="text-align: center;">Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди (3 балла);</li> <li>2. В нашем коллективе есть всякие люди (2 балла);</li> <li>3. Большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные (1 балл).</li> </ol>	
	<p style="text-align: center;">Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет, конечно (1 балл);</li> <li>2. Мне все равно (2 балла);</li> <li>3. Да, конечно (3 балла).</li> </ol>	
	<p style="text-align: center;">Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива?</p>	

	<p>1. Да (3 балла);</p> <p>2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла);</p> <p>3. Нет (1 балл).</p>	
	<p>Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных качеств большинства членов коллектива?</p> <p>1. Да (3 балла);</p> <p>2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла);</p> <p>3. Нет (1 балл).</p>	
	<p>Оцените, насколько вам нравится Ваш коллектив:</p> <p>1. Очень нравится (3 балла);</p> <p>2. Равнодушен (2 балла);</p> <p>3. Абсолютно не нравится (1 балл).</p>	
	<p>Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?</p> <p>1. Это меня бы вполне устроило (3 балла);</p> <p>2. Мне все равно (2 балла);</p> <p>3. Это меня бы совершенно не устроило (1 балл).</p>	
	<p>Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе?</p> <p>1. Атмосфера взаимопомощи, взаимного уважения (3 балла);</p> <p>2. Нейтральная, равнодушная атмосфера (2 балла);</p> <p>3. Нездоровая, нетоварищеская атмосфера (1 балл).</p>	
	<p>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?</p> <p>1. Да (3 балла);</p> <p>2. Не знаю, не задумывался над этим (2 балла);</p> <p>3. Нет (1 балл).</p>	

Подсчитайте количество баллов, набранных при ответах на вопросы, и оцените психологическую атмосферу в коллективе.

- 24-19 баллов - благоприятный климат в коллективе;
- 18-14 баллов - в целом благоприятный климат в коллективе;
- 13-8 баллов - совершенно неудовлетворительный климат в коллективе.

Низкий уровень эмоционального выгорания членов коллектива и его благоприятный климат говорит об отсутствии необходимости срочно предлагать своим сотрудникам какой-либо вид корпоративного отдыха.

Высокий и средний уровень эмоционального выгорания, а также совершенно неудовлетворительный климат коллектива указывают на неудовлетворенность собой, переживание тревожности и депрессии, отстраненности от других членов коллектива, ухудшение работоспособности, отсутствие эмоциональных контактов и взаимопонимания между собой. Это ярко свидетельствует о необходимости проведения какого-либо мероприятия по улучшению эмоциональных контактов и повышению командного духа организации.

## Приложение 5

### Определение индекса групповой сплоченности Сижора

Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Инструкция. На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать правильный (нужный) ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
- Участвую в большинстве видов деятельности (4)
- Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)

- Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
- Живу и существую отдельно от нее (1)
- Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- Да, очень хотел бы перейти (1)
- Скорее перешел бы, чем остался (2)
- Не вижу никакой разницы (3)
- Скорее всего остался бы в своей группе (4)
- Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
- Не знаю, трудно сказать (1)

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве классов (1)
- Не знаю, трудно сказать (1)

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю (1)

Обработка результатов и интерпретация

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;

- 7- 11,5 – средняя;
- 4 – 6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

## Приложение 6

### Оценка социально-психологического уровня развития группы

#### Тест "Пульсар"

Данная методика предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости, которая базируется на основных ее состояниях:

- подготовленность к деятельности – это состояние, которое характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи;
- направленность – это состояние, характеризующееся четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов;
- организованность – это состояние, которое характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе, наличием формальной и неформальной структуры;
- активность – это состояние, характеризующее способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражающее степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов;
- сплоченность – это состояние, характеризующееся устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы;
- интегративность – это состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых процессов;

-референтность – это такое состояние группы, при котором членство в ней представляется людям наиболее ценным и значимым.

Инструкция. Просим вас оценить социально-психологическое состояние коллектива, в котором вы работаете. В опроснике представлены название состояния и его содержательная характеристика. В бланке для ответов поставьте тот балл (от 12 до 1), который, по вашему мнению, соответствует развитию данного состояния в вашем коллективе.

Баллы	1. Подготовленность к деятельности
12 11 10	Все члены нашего коллектива обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый член коллектива имеет профессиональный авторитет. Коллектив добивается высоких показателей в труде
9 7 8	Большинство членов коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике
6 5 4	В нашем коллективе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету коллектива
3	Члены коллектива имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные

2	проблемы и квалифицированно выполнять свои обязанности. Коллектив часто срывает выполнение производственных заданий
1	
Баллы	2. Направленность
12	Наш коллектив имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым как его собственная. Коллектив опирается на давние традиции, выработывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашем коллективе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие
11	
10	
9	Перед нашим коллективом стоит общая задача. Каждый член коллектива старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В коллективе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения
8	
7	
6	У каждого члена нашего коллектива существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели коллектива. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовать их с другими членами коллектива
5	
4	
3	Наш коллектив существует только как официальная организация, цели которой не принимаются, часто входят в противоречие с целями отдельных членов коллектива. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
2	
1	
Баллы	3. Организованность

12 11 10	Наш коллектив способен самостоятельно организовывать свою работу и досуг. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовывать свой труд. В коллективе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы
9 8 7	Наш коллектив часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это получается не всегда эффективно. Наш организатор (лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого
6 5 4	При попытках коллектива организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В коллективе нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику
3 2 1	Члены коллектива не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В коллективе преобладает соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с коллективом
Баллы	4. Активность
12 11 10	Все члены нашего коллектива – люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать что-то полезное для всех, активно участвуют в решении общих задач коллектива, сотрудничают и помогают друг другу
9 8	Большинство членов нашего коллектива – люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Многие члены коллектива участвуют в

7	общей работе, помогая друг другу
6	Большинство членов коллектива пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально
5	
4	
3	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены коллектива проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В коллективе преобладают соперничество, конкуренция
2	
1	
Баллы	5. Сплоченность
12	В нашем коллективе существует справедливое отношение ко всем его членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены коллектива тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу: "Один – за всех, все – за одного". В коллективе велико желание трудиться совместно
11	
10	
9	Большинство членов коллектива стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентироваться в новых условиях. В трудных случаях коллектив временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга
8	
7	
6	Члены коллектива проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает

5 4	свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наш коллектив "раскисает", возникает растерянность, отчужденность
3 2 1	Наш коллектив заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых". Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в коллективе возникают споры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы
Баллы	6. Интегративность
12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность коллектива, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия такого решения. Внимательно выслушивается мнение каждого, и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение
9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены коллектива стараются активно участвовать в процесс его выработки и принятия <sup>1</sup> . Учитывается мнение большинства членов коллектива. Решение принимается путем общего открытого голосования
6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов коллектива. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании
3 2	В коллективе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно

1	
Баллы	7. Референтность
12 11 10	<p>Все члены нашего коллектива доброжелательно настроены по отношению друг к другу. В коллективе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все его члены – близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всего коллектива переживаются каждым как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. Каждый испытывает чувство гордости за наш коллектив</p>
9 8 7	<p>В нашем коллективе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всего коллектива искренне переживаются всеми. В коллективе у всех хорошее, ровное настроение</p>
6 5 4	<p>Большинство членов нашего коллектива – люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В коллективе относятся друг к другу критически, бывают мелкие придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное</p>
3 2 1	<p>Члены нашего коллектива – люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В коллективе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов коллектива вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в коллективе</p>

### Ответный бланк

Характеристика коллектива	Баллы
Подготовленность к деятельности	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Направленность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Организованность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Активность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Сплоченность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Интегративность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Референтность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Обработка и интерпретация полученной информации.

Ответы всех членов группы по каждому групповому состоянию суммируются, и подсчитывается средняя оценка уровня развития группы. В зависимости от полученной средней оценки можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития и зрелости. О зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной группе можно говорить в том случае, если средняя оценка лежит в пределах от 10 до 12 баллов. Группа является достаточно зрелой, развитой, способной выполнять трудовые задания, если средняя оценка 7-9 баллов. Группа недостаточно зрелая и развитая, не всегда способна эффективно справиться с поставленными задачами, если средняя оценка лежит в пределах от 4 до 6 баллов. Группа характеризуется как незрелая, неразвитая, не способная справиться с поставленными задачами, если средняя оценка составляет 1-3 балла.

Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя

Шкалы: уровни эффективности управленческой деятельности

Темы: управление

Тестируем: межличностные отношения

Тип теста: вербальный, психосемантика · Вопросов: 30

Назначение теста

Предлагаемая методика дает возможность оценить целый ряд факторов, на основании которых экспертами может быть составлено мнение об эффективности работы конкретного руководителя. В большей степени он пригоден для оценки руководителей среднего звена управления.

Инструкция к тесту

Перед вами опросник, составленный по типу полярных профилей. Он содержит 30 факторов, оцениваемых по 7-балльной шкале. Оценивая конкретного руководителя, просим вас возле каждого из факторов отметить балл, который, по вашему мнению, подходит для данного руководителя.

Тестовый материал

Факторы	7 6 5 4 3 2 1	Факторы
1. Наличие стратегического мышления		1. Отсутствие стратегического мышления
2. Наличие управленческих способностей		2. Недостаток управленческих способностей
3. Четкое понимание и принятие организационных целей		3. Недостаточное понимание целей организации
4. Высокий уровень социальной ответственности за решаемые задачи		4. Низкий уровень осознания социальной ответственности за решаемые задачи

5. Умение принимать управленческие решения		5. Неумение принимать управленческие решения
6. Наличие креативности как творческого импульса		6. Отсутствие креативности как творческого импульса
7. Наличие самоконтроля		7. Отсутствие самоконтроля
8. Умение правильно организовать деятельность подчиненных		8. Неумение организовать деятельность подчиненных
9. Стремление к инновациям		9. Отсутствие стремления к инновациям
10. Высокий уровень профессионализма		10. Недостаточно высокий уровень профессионализма
11. Стремление к получению новой информации		11. Отсутствие стремления к получению новой информации
12. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач		12. Применение недостаточно эффективных стратегий в решении управленческих задач
13. Способность идти на риск		13. Неспособность идти на риск
14. Проявление внимания к исполнителям		14. Отсутствие внимания к исполнителям
15. Умение положительно мотивировать работников		15. Неумение положительно мотивировать работников
16. Наличие навыков делового общения		16. Отсутствие навыков делового общения
17. Умение создать нормальный психологический климат в малых группах		17. Неумение создавать нормальный психологический климат в группах
18. Учет мнений		18. Невнимание к мнениям

исполнителей		исполнителей
19. Умение культурно вести себя		19. Неумение культурно вести себя
20. Умение правильно осуществлять контроль за действиями персонала		20. Неумение правильно осуществлять контроль за действиями персонала
21. Умение влиять на других людей		21. Неумение влиять на других людей
22. Наличие положительных социальных установок		22. Отсутствие достаточного количества положительных социальных установок
23. Правильное отношение к критике в свой адрес		23. Неправильное отношение к критике в свой адрес
24. Стремление к личностному росту		24. Отсутствие стремления заниматься своим личностным ростом
25. Применение эффективных стилей руководства людьми		25. Применение неэффективных стилей руководства людьми
26. Последовательность в достижении целей		26. Непоследовательность в достижении целей
27. Гуманное отношение к работникам		27. Безразличное отношение к работникам
28. Наличие эмпатии		28. Отсутствие эмпатии
29. Умение управлять группой		29. Неумение управлять группой
30. Умение пользоваться авторитетом и властью		30. Отсутствие авторитета и неумение пользоваться властью

Обработка и интерпретация результатов теста:

Начальный этап обработки связан с определением суммарного результата. Затем составляется графический профиль на данного исследуемого, позволяющий визуализировать степень выраженности каждого из 30 ПК руководителя.

Уровни эффективности управленческой деятельности приведены ниже.

- 30-48 баллов – руководитель не соответствует требованиям управленческой деятельности;
- 49-60 баллов – руководитель имеет мало оснований быть полезным данной организации;
- 61-90 баллов – эффективность работы руководителя слишком мала;
- 91-120 баллов – руководитель недостаточно эффективен;
- 121-150 баллов – эффективность руководителя еще недостаточна:
- 151-179 баллов – есть все возможности повысить свою эффективность;
- 180-210 баллов – эффективный руководитель.

## Приложение 8

Диагностический опросник социально-психологического климата группы

Социально-психологический климат – наиболее целостная психологическая характеристика группы, которая связана с особенностями отражения группой отдельных объектов (явлений и процессов), имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности. К числу наиболее значимых объектов отражения относятся взаимоотношения «по горизонтали» и по «вертикали», содержание деятельности, некоторые

ситуационные элементы деятельности. Особенности отражения членами группы этих объектов (явлений и процессов) и выступают в качестве эмпирических показателей психологического климата.

Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности групповой деятельности. Для разработки мероприятий по оптимизации психологического климата необходимо диагностировать его уровень развития и особенности, а также выявить те факторы, которые в данной группе могут быть использованы для коррекции и развития психологического климата. В целом можно выделить следующие основные факторы формирования психологического климата: 1) характер производственных отношений того общества, составной частью которого является данная группа, 2) содержание, организация и условия трудовой деятельности, 3) особенности работы органов управления и самоуправления организации, 4) характер руководства, 5) степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы, 6) социально-демографические и психологические особенности членов группы, 7) численность группы и др.

Данная методика позволяет определить уровень развития психологического климата группы относительно других групп в рамках одной организации, дать общую оценку психологического климата, а также выявить те факторы его формирования, которые могут быть использованы для коррекции и совершенствования психологического климата данной группы. Опросник разработан для изучения психологического климата в трудовом коллективе. После незначительных изменений ряда вопросов он может быть использован в учебных, спортивных и других группах.

Опросник предлагается для заполнения участникам той группы, в которой необходимо диагностировать социально-психологический климат. Каждый член группы заполняет анкету индивидуально.

Опросник

Инструкция: Уважаемый товарищ! Просим вас выразить ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению. Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Нравиться ли Вам Ваша работа?

Таблица - 12

	очень нравится	пожалуй, нравится	работа мне безразлична	пожалуй, не нравится	очень не нравится
	13	34	3	7	--
	10	21	5	4	--

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

Таблица - 13

	а	ет	е знаю
	13	37	10
		6	

3. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не работаете, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

Таблица - 14

	а	ет	е знаю

	5	0	5
	1		0

4.Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?

Таблица - 15

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
М	1	10	5	30	2	2	5	3	2
П	5	13	2	16	4				

6.Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

Таблица - 16

условие	полностью удовлетворен		пожалуй удовлетворен		трудно сказать		пожалуй не удовлетворен		полностью удовлетворен		не
	Мастера	Преподаватели	Мастера	Преподаватели	Мастера	Преподаватели	Мастера	Преподаватели	Мастера	Преподаватели	
состояние оборудования	9	4	32	1	15	10	11	4	3	1	
равномерность обеспечения работой	3	8	19	22	12	10	20	-	7	-	
санитарно- гигиенические условия	20	15	40	25	-	-	-	-	-	-	
отношения с непосредственным руководителем	10	8	20	22	6	3	20	7	4	-	

Определение индивидуальных оценок отдельных компонентов отношений в коллективе после проведение теста ( О.С. Михалюка, А.Ю. Шалыто)

по формуле:

$$\bar{x} = \frac{\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n}$$

Таблица - 17

Индивидуальные оценки компонентов

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Участники опроса	Когнитивный компонент
9 человек	-0,33*9=-2,97	27 человек	-0,33*27=-8,91
36 человек	1*36=36	9 человек	-1*9=-9
56 человек	0,33*56=18,48	24 человек	1*24=24
10 человек	-1*10=-10	50 человек	0,33*50=16,5
Итого: 110 человек	$\bar{x} = \frac{\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n}$ =0,38	Итого: 110 человек	$\bar{x} = \frac{\Sigma(+)-\Sigma(-)}{n}$ =0,21

Участники опроса	Поведенческий компонент
11 человек	-0,33*11=-3,63
50 человек	1*50=50
31 человек	0,33*31=10,23

	23
18 человек	-1*18=-18
Итого 110 человек	$\bar{x} = \frac{\sum(+)-}{n}$ =0,35

Продолжение таблицы 17

Участники опроса	Эмоциональн ый компонент	Когнитивны й компонент	Поведенчис кий компонент
110 человек	0,38	0,21	0.35

## Приложение 10

Социально – психологический климат – это настрой в коллективе, формирующий под воздействием специфической для данного коллектива совокупностью социально-экономических и психологических факторов.

Педагогические коллективы в образовательных учреждениях в основном состоят из женщин, вынужденных часто выполнять сверхурочную и мало оплачиваемую работу, ограниченных в общении друг с другом. Данные факторы негативно сказываются на качестве работы педагогов образовательного учреждения, способствуют формированию у них профессиональных деформаций. Поэтому проведение коррекционной работы с педагогами является необходимым условием для улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Тренингов, направленных на сплочение коллектива, существует довольно много. Две основные разновидности такого тренинга – это тренинг в форме деловой игры и выездной тренинг, который организуется на природе и представляет собой что-то вроде спортивной или туристической командной

эстафеты. И в том, и в другом случае суть тренинга сплочения коллектива в моделировании различных ситуаций, в которых командное взаимодействие действительно требуется и показывает всю свою эффективность и привлекательность, способность удовлетворить потребности каждого и вместе с тем потребности группы.

Помимо обучения и повышения психологической компетентности и личной эффективности участников, тренинг сплочения коллектива также прекрасно выполняет диагностическую функцию. Повседневный трудовой процесс не столь прозрачен, его практически невозможно отследить во всех его тонкостях и хитросплетениях факторов, которые задают его тон. Но на тренинге сплочения коллектива, в ситуации специально созданной и доведенной до определенного предела выраженности, легко увидеть, как именно коллектив функционирует.

Становится ясно заметно, кто лидирует в нем формально и неформально, и насколько успешно; кто готов сотрудничать, а кто упрямо преследует только собственные цели, не желая лишней раз вступать ни с кем в контакт; кто разряжает возникающие психологические сложности, а кто, наоборот, нагнетает обстановку, явно или исподволь. Легко понять также, какой мотивацией ведомы сотрудники, значат ли для них что-то ценности компании, как они выполняют указания руководства, ясным становится и множество иных важных и интересных аспектов. Всё это – бесценная информация к размышлению для руководящего состава, ведь, исходя из этих сведений, можно запланировать оптимальные пути развития коллектива и скорректировать существующие в нем проблемы.

Практическая деятельность сотрудников ПЛПМ не связана с решением по-настоящему экстремальных задач и нельзя забывать об уровне физической подготовки и тренированности работников, а также о возрастных ограничениях, поэтому спортивные состязания не очень подходит для данного коллектива. Так, приоритетом может быть развитие коммуникативной зрелости и компетентности членов коллектива – разрешение конфликтов, восприятие

аргументации оппонентов и умение корректно приводить контраргументы, противостояние манипуляциям, умение сотрудничать и так далее. Или же главной целью может быть именно образование команды для работы над теми или иными задачами по определенным принципам.

#### Сплочённость

Сплоченность коллектива – это понятие, раскрывающее особенности межличностных отношений в коллективе, единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности в пределах совместной деятельности. Товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют хороший социально-психологический климат.

Фактор, воздействующий на социально-психологический климат коллектива, обусловлен индивидуальными и психологическими особенностями каждого из его членов. Сквозь призму личностных особенностей человека преломляются все влияния на него как производственного, так и непроизводственного характера. Поэтому для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива имеют значение не столько психологические качества членов, сколько эффект их сочетания.

Упражнения для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива с привлечением тренера.

Общая цель: достичь хороших межличностных отношений (специфики формальных и неформальных организационных связей в коллективе и соотношение между ними), демократического уровня в коллективе, оптимального уровня психологической совместимости коллектива.

#### Упражнение «Квадрат» (5-10 мин.)

Цель: прочувствовать каждого участника группы.

#### Ход упражнения

Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники завяжут глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей.

После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласятся, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры. Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получают хорошие памятные призы и устроят чаепитие.

Упражнение «Коллаж»

Время проведения: 40-45 мин.

Цель: сплотить коллектив и по ближе узнать каждого участника группы.

Материалы: ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками.

Ход упражнения

Группа садиться за стол, предлагается ватман, клей, цветные картинки разной тематики, цветные карандаши, краски с кисточками. Из предложенных картинок каждый участник группы выбирает картинки соответствующие тому, как он видит и чувствует себя в данной группе. Выбрав картинки, каждый располагает и приклеивает их на ватмане так, как чувствует свое расположение в группе. После выполненной работы каждый участник (по желанию) дополняет свои картинки фоном с помощью красок и карандашей

Вопросы для обсуждения:

1. Почему вы выбрали ту или иную картинку?

2. Соответствует ли расположение ваших картинок так как вам бы хотелось?

3. Чувствуете ли вы себя так в группе?

Были ли сложности при выполнении упражнения?

## Приложение 11

### Корпоративный отдых: тренинг по тимбилдингу

Корпоративный отдых в качестве тренинга по командообразованию состоит из разных упражнений, нацеленных на решения ряда конкретных задач. Задачи бывают следующими: формирование доверия в команде, его укрепление, групповое целеполагание, принятие решений, анализ проблем.

Тренинги командообразования или другими словами тимбилдинг, корпоративный тренинг, командообразование, активный корпоративный отдых, team-building, teambuilding, team building – это наиболее популярное корпоративное мероприятие, которое проходит преимущественно в игровой форме, формируя для людей ситуации, в которых они легче сближаются. По сути, это совмещение учебы и отдыха - методов, когда информация усваивается лучше всего. Проводить такие мероприятия лучше на природе.

Причины, которые должны убедить руководителя компании, организовать тимбилдинг (team-building):

- Командообразование знакомит сотрудников между собой, особенно это важно, если компания большая и имеет отдаленные филиалы;
- Командообразование полезно для здоровья;
- Командообразование дает возможность творческого роста для сотрудников, нахождение нестандартных решений;
- Командообразование создает условия неформального общения;

- Командообразование сплачивает коллектив;
- Командообразование способствует психологической разгрузке;
- Командообразование выявляет лидеров;
- Командообразование – это просто интересно.

## Приложение 12

### Мотивация

#### Упражнение «Мотивация»

Цели: включить участников в совместную групповую деятельность; выявить мотивацию и готовность каждого из участников к продуктивной совместной работе; выявить и поддержать Я-концепцию участников, а также сделать ее достаточно понятной для других; предоставить участникам возможность сравнить уровень своей самооценки с оценкой своих способностей и возможностей окружающими.

Время проведения: 60 минут.

Упражнение проводится в три этапа.

На первом этапе ведущий предлагает каждому из участников нарисовать следующую схему: в середине листа нарисуйте квадрат и впишите в него такие особенности вашей личности, которые вам кажутся важными для работы в этой команде. Вокруг квадрата напишите те личностные качества, которые вы не можете использовать в профессиональной деятельности, потому что, с вашей точки зрения, они не нужны и, более того, являются даже неуместными. На эту процедуру отводится 20 минут.

На втором этапе участникам предлагается по очереди представить свои схемы. Остальные участники могут поделиться своими впечатлениями от увиденного. На обсуждение отводится 15-20 минут.

Обсуждение представленных схем строится вокруг двух центральных вопросов:

- Какими личностными проявлениями надо пожертвовать во время работы?
- Какие свойства личности все же можно интегрировать в профессиональную жизнь?

Наиболее острые этапы обсуждения снимаются на пленку.

Третьим этапом является демонстрация участникам видеопленки и обсуждение наиболее ярких стилей ведения дискуссии (20-25 минут).

## Приложение 13

Программа тренинга рассчитана большей частью на руководителей; такой тренинг учит управлению командами на основе понимания механизмов их функционирования.

- Тренинг, состоящий из одних только развлечений, не является тренингом.
- Тренер, занимающийся сплочением коллектива и командообразованием, должен быть особенно компетентен как практический психолог, и тем компетентнее, чем более «экстремальна» форма проведения тренинга. Причина этого требования в том, что тренинги этого типа очень часто затрагивают участников на весьма глубоком личном уровне, а это чревато самыми непредсказуемыми последствиями, если нет должного психологического сопровождения. Лучше всего, чтобы такой тренер имел высшее психологическое образование и значительный практический опыт.
- Тренинги сплочения и командообразования лучше всего проводить силами внешних тренеров. Только у них есть возможность непредвзято воспринять и оценить систему, которой является коллектив.

Программа тренинга Ольги Добровольской  
«Эффективный руководитель»

Тренинг предназначен: для руководителей и менеджеров высшего и среднего звена:

- опытных – чтобы эффективно систематизировать управленческие знания и навыки.
- начинающих – как хорошая основа для накопления управленческого опыта.
- бывших специалистов – для успешной работы, как с техническими проблемами, так и с людьми.
- развивающих новые направления – чтобы эффективно решать большой спектр задач.

Продолжительность тренинга: 16 академических часов (2 дня).

Данный тренинг предоставляет возможность получить ответы на следующие вопросы:

1. Что такое руководство? Чем руководство отличается от менеджмента?

2. Что такое - стиль руководства? Какие стили руководства существуют?

3. Есть ли единственный правильный универсальный стиль руководства эффективный всегда? Или нет единственно правильного стиля, и его необходимо выбирать в каждой конкретной ситуации?

4. Как и по каким критериям необходимо выбирать наиболее подходящий ситуации стиль руководства?

5. Кто такой руководитель – лидер? Как им стать?

6. Как делать так, что бы персонал выполнял поручения правильно? Как получать от персонала желаемые результаты?

7. Как стиль постановки задачи влияет на мотивацию сотрудника? Как мотивировать сотрудника на выполнение задачи?

8. Как зависит контроль от стиля руководства? Какие типы контроля существуют, и когда эффективнее использовать тот или иной стиль?

9. Как необходимо давать правильную развивающую обратную связь? Как эффективно давать сотрудникам конструктивную критику?

10. Как стиль руководства влияет на инициативу и ответственность подчиненных?

11. Что, когда, кому, зачем и как необходимо делегировать? Что можно делегировать, а делегировать опасно и нежелательно?

12. Как развивать сотрудников и формировать эффективную команду?

Цель тренинга:

Освоение участниками обучения комплекса основных понятий, знаний, инструментов и процедур, которыми должен обладать профессиональный руководитель – лидер основанных на модели «Ситуационного руководства» Пола Херси США.

- Предоставить участникам ответы на выше указанные вопросы
- Оценить стиль руководства каждого участника.

- Научить, как изменять свой стиль руководства в зависимости от конкретного подчиненного и решаемой задачи.

- Показать, как с помощью изменения своего поведения повышать готовность подчиненных к решению все более и более сложных задач.

- Показать, какое поведение необходимо использовать, чтобы остановить падение результативности работы подчиненных.

- Практически проработать применение модели Ситуационного руководства.

Дополнительными целями в корпоративном тренинге являются:

- Практические разработки для эффективного бизнеса компании: правила и стандарты компании, стандарты деятельности персонала и т.д. (1 – 2 документа на выбор)

- Укрепление командного духа и лояльности к компании.

По окончании тренинга участники смогут:

- Более точно оценивать и анализировать сложившуюся управленческую ситуацию.

- Эффективно (как с точки зрения временных, так и эмоциональных затрат) выбрать наиболее надежный стиль руководства для каждой конкретной ситуации взаимодействия с подчиненными.

- Определять шаги по повышению результативности работы сотрудников.

- Принимать адекватные меры при разрешении проблемных ситуаций с сотрудниками

- Понимать необходимость делегирования и ситуации когда это необходимо.

Методы ведения тренинга:

- В программу включаются реальные рабочие ситуации, разрабатываемые совместно с компанией заказчиком, а так же

обсуждается большое количество проблемных ситуаций для решения в малых группах, ролевых и деловых игр.

- Программой также предусмотрена видеосъемка отдельных фрагментов семинара с последующим обсуждением отснятого материала.
- Самодиагностика собственного стиля руководства каждым участником как по готовым видеоматериалам, так и по реальным ситуациям
- Разбор реальных случаев из практики участников.

Чего не следует ожидать от тренинга:

Отработки навыков (например: переговорных навыков, навыков влияния и противодействия влиянию, навыков постановки задач), так как отработка приобретенного на тренинге инструментария возможна только в реальных рабочих условиях с ежедневной тренировкой