

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и психология»

(наименование)

37.03.01 Психология

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Организационная психология

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Влияние стиля руководства на психологический климат группы

Обучающийся

Л.А. Горбенко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д.п.н., доцент О.П. Денисова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает решение актуальной проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы.

Целью исследования является выявление закономерности и факторов, влияющих на взаимосвязь стиля руководства и психологического климата группы, и проверка возможности их учета при формировании благоприятного психологического климата в группе в ходе опытно-экспериментальной работы.

В исследовании решаются следующие задачи.

1. Изучить научную психологическую литературу по проблеме стиля руководства и психологического климата группы.

2. Подобрать методический инструментарий, позволяющий наиболее полно исследовать влияние стиля руководства на психологический климат группы.

3. Разработать программу эксперимента, выявляющую влияние стиля руководителя на психологический климат в группе.

4. Исследовать и сравнить особенности влияния стиля руководства на психологический климат группы.

Для решения данных задач использовались теоретические и эмпирические методы, методы обработки полученных результатов.

В работе выявлена степень изученности проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы, апробированы условия учета личностных особенностей руководителя и стиля его руководства при формировании благоприятного психологического климата в группе.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, содержит 8 таблиц, 6 рисунков, список литературы (36 наименований), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 65 страницах.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы .....	8
1.1 Понятие и сущность психологического климата группы.....	8
1.2 Стили руководства и личностные особенности руководителя как фактор формирования психологического климата группы.....	16
Глава 2 Экспериментальное исследование влияния стиля руководства на психологический климат группы.....	25
2.1 Обоснование методов изучения влияния стиля руководства на психологический климат группы .....	25
2.2 Диагностика психологического климата группы и влияния на него стиля руководства.....	30
2.3 Характеристика программы по формированию психологического климата группы.....	40
2.4 Анализ результатов исследования влияния стиля руководства на психологический климат группы.....	51
Заключение.....	60
Список используемой литературы.....	63
Приложение А Характеристика выборки исследования.....	66
Приложение Б Результаты исследования на констатирующем этапе.....	67
Приложение В Результаты исследования на контрольном этапе.....	69

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования определяется важностью формирования в организации благоприятного психологического климата группы сотрудников любого предприятия. Именно от того, насколько комфортно людям работать друг с другом, какое эмоциональное восприятие коллег они имеют, как относятся друг к другу, какими общими интересами и чертами характера обладают, во многом зависит эффективность работы всей организации.

Сущность и структуру психологического климата группы в целом в психологической науке изучали такие исследователи, как – Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, А.Н. Лутошкин, Н.С. Мансуров, М.А. Медведева, Н.Н. Обозов, Ф.Б. Ольшанский, Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, Л.Г. Почебут и многие другие. В общем виде авторы определяют психологический климат группы как эмоциональный настрой коллектива, его психологическую атмосферу, формирующуюся на основе психологических связей его членов, близости их интересов, черт характера и склонностей. Так как зачастую такой климат определяется как социально-психологический, многие исследователи рассматривают психологический климат группы с двух аспектов – как особенности эмоционально-волевых свойств группы и как характеристики межличностных отношений внутри нее.

Поскольку психологический климат группы достаточно динамичен, на него оказывают влияние множество внешних и внутренних факторов. В частности – личностные качества сотрудников коллектива, личностные особенности руководителя и используемые им стили руководства, общие характеристики трудовой деятельности, психологическая совместимость сотрудников и прочее.

Так основными факторами, влияющими на формирование психологического климата группы сотрудников, выступают личностные

особенности руководителя, то есть те черты характера и поведенческие характеристики, которыми обладает руководитель организации, и используемые им стили руководства. Как правило, среди личностных качеств, свойственных руководителю, выделяют лидерство, самоуверенность, целеустремленность, эмоциональную устойчивость, в том числе, стрессоустойчивость, властность, общительность и прочее. Зачастую все эти качества выражаются в используемых руководителем стилях руководства, которые определяют особенности поведения, принципы взаимодействия с коллективом и прочее.

Исследованием личностных особенностей и стилей управления руководителя, а также их влияния на психологический климат группы занимались А.А. Дергач, А.Л. Журавлев, А.В. Карпов, И.П. Волков, С.В. Кошелева, Е.С. Кузьмин, Ю.Н. Емельянов, Л.М. Попов, В.Ф. Рубахин, А.А. Русалинова и другие. Авторы описывают характерные для руководителей личностные особенности, используемые ими стили руководства и их влияние на психологический климат сотрудников.

Изучение и анализ научной психологической литературы способствовал выявлению противоречия между необходимостью формирования благоприятного психологического климата в группе сотрудников организации и недостаточным учетом влияния на него стиля руководства.

Обозначенное противоречие обусловило актуальность проблемы исследования: каково влияние стиля руководства на психологический климат группы?

Исходя из данной проблемы, была сформулирована тема исследования: «Влияние стиля руководства на психологический климат группы».

Объект исследования: психологический климат группы.

Предмет исследования: взаимосвязь стиля руководства с психологическим климатом группы.

Цель исследования: выявить закономерности и факторы, влияющие на взаимосвязь стиля руководства и психологического климата группы.

Гипотеза исследования состоит в том, что существует прямое влияние стиля руководства на психологический климат группы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Изучить научную психологическую литературу по проблеме стиля руководства и психологического климата группы.

2. Подобрать методический инструментарий, позволяющий наиболее полно исследовать влияние стиля руководства на психологический климат группы.

3. Разработать программу эксперимента, выявляющую влияние стиля руководителя на психологический климат в группе.

4. Исследовать и сравнить особенности влияния стиля руководства на психологический климат группы.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: научные работы В.В. Бойко, Л.В. Винокурова, А.Н. Лутошкина, Н.С. Мансурова, М.А. Медведевой, Б.Д. Парыгина, В.М. Шепеля, в которых раскрывается сущность психологического климата группы; научные труды Л.С. Бляхман, Л.Д. Кудряшовой, Е.С. Кузьмина, С.И. Самыгина, Э.П. Утлик, описывающие личностные особенности руководителя и стили руководства, влияющие на формирование психологического климата группы.

Методы исследования:

– теоретические: анализ, синтез и обобщение психологической литературы по проблеме исследования;

– эмпирические: беседа, наблюдение, тестирование, экспериментальное исследование, включающее в себя констатирующий, формирующий и контрольный этапы;

– методы обработки полученных результатов: количественный и качественный анализ полученных данных, методы математической статистики.

Опытно-экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ИН ПРОМ МЕД», в исследовании приняли участие 33 сотрудника организации в возрасте 25-45 лет.

Научная новизна исследования заключается в выявленной степени изученности проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы, а также в апробированных условиях учета стилей руководства при формировании благоприятного психологического климата в группе.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в работе описана и обоснована степень влияния стиля руководства на психологический климат группы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования практическими психологами апробированных условий учета стиля руководства при формировании благоприятного психологического климата в группе сотрудников.

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, содержит 8 таблиц, 6 рисунков, список литературы (35 наименований), 3 приложения. Основной текст работы изложен на 65 страницах.

# **Глава 1 Теоретические аспекты проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы**

## **1.1 Понятие и сущность психологического климата группы**

Важным компонентом любой организации выступают ее сотрудники, а также психологический климат в коллективе. В зависимости от того, насколько комфортно людям работать друг с другом, какое эмоциональное восприятие коллег у них сформировано, как относятся друг к другу, какими общими интересами и чертами характера обладают, насколько сходятся их темпераменты и иные психологические показатели, во многом зависит эффективность работы всей организации.

Исследованию сущности и структуры психологического климата группы посвящены многие психологические труды, в частности работы по психологии личности и группы, организационной и общей психологии. Так изучением психологического климата занимались Л.П. Буева, Л.Н. Коган, Е.С. Кузьмин, А.Н. Лутошкин, Н.С. Мансуров, М.А. Медведева, Н.Н. Обозов, Ф.Б. Ольшанский, а также В.Н. Панферов, Б.Д. Парыгин, В.А. Покровский, Л.Г. Почебут, А.Н. Щербань и многие другие.

В общем виде под психологическим климатом группы понимается эмоциональный настрой коллектива, его относительно устойчивая психологическая атмосфера, формирующаяся на основе психологических связей членов группы, близости их интересов, черт характера и склонностей.

Зачастую в научных исследованиях встречается понятие «социально-психологический климат». Это обусловлено тем, что климат группы, как правило, рассматривается с двух аспектов – первый – климат как совокупность особенностей эмоционально-волевых свойств и характеристик членов группы, второй – климат как совокупность особенностей межличностных отношений внутри группы.



Для более глубокого понимания сущности психологического климата и его особенностей следует рассмотреть различные трактовки понятия.

Предварительно следует отметить, что климат в психологической науке в целом определяется как обстановка, атмосфера, совокупность психологических условий или состояние коллектива, которая качественно оценивает межличностные отношения в группе людей [10, с.72].

Поскольку психологический климат применим к группе людей, к коллективу, следует отметить, что под коллективом (на основе определения В.А. Жмурова [9]) понимается совокупность людей, которых объединяет общая деятельность, ценности, интересы, и между которыми сформированы межличностные отношения. Соответственно каждый член коллектива обладает своими индивидуально-психологическими и личностными особенностями, которые способствуют установлению в коллективе особого психологического климата.

Так по определению Н.И. Конюхова психологический климат – это: «понятие, характеризующее доминирующий морально-нравственный, деловой, эмоциональный настрой, систему сложившихся межличностных отношений в коллективе» [11, с. 92]. То есть это общая характеристика коллектива с позиции его психологических особенностей.

Более содержательное понимание психологического климата приведено в энциклопедическом словаре Б.А. Душкова и А.В. Королева: «это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе» [7, с. 344]. Соответственно это общая качественная характеристика коллектива и отношений в нем. Причем психологическими условиями в данном случае выступают индивидуально-психологические и личностные особенности каждого участника коллектива,

которые определяют их психологическую совместимость (на основе схожести темпераментов, характеров, интересов и прочего).

При этом сам термин был введен Н.С. Мансуровым, который первоначально определил его как: «эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [19 с. 117]. Так психологический климат группы зачастую определяют по его эмоциональному настрою и атмосфере в коллективе. Поскольку данные характеристики являются достаточно динамичными, то психологический климат может видоизменяться в одном и том же коллективе в зависимости от внешних и внутренних условий.

Однако психологический климат группы более широкое понятие, чем психологическая атмосфера, поэтому в научных исследованиях он определяется как относительно устойчивый эмоциональный настрой коллектива, имеющий достаточно стабильные межличностные отношения.

Отмеченная ранее взаимосвязь понятий «психологический климат» и «социально-психологический климат» более подробно описана в работах В.М. Шепеля, который рассматривал три «климатические» зоны: «социальный климат – определяется тем, насколько высока осознанность членами группы общих целей и задач; моральный климат – определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе; психологический климат – неофициальная атмосфера, которая складывается между членами группы, находящимися в непосредственном контакте друг с другом» [34, с. 83]. В научных исследованиях в основном данные понятия используются как синонимы, однако непосредственно психологический климат характеризует именно психологическую сторону взаимоотношений людей в коллективе.

В своих работах М.А. Медведева отмечает: «термин «социально-психологический климат» подчеркивает значимость взаимодействия

личности с социальной средой, тогда как «психологический климат» формируется в результате взаимодействия как с социальной, так и с физической средой» [21, с. 66]. Такие авторы, как В.В. Бойко и В.Н. Панферов [3], характеризуют непосредственно психологический климат как климат, отражающий общее психическое состояние каждого человека в группе. По этой причине все же стоит разграничивать оба понятия.

В частности, с научной позиции А.Н. Лутошкина психологический климат – это: «общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям» [17, с. 79]. То есть такой климат определяет общее настроение в коллективе, от которого, в том числе, зависит и характер взаимоотношений людей в нем. Такой эмоциональный настрой проявляется в степени доброжелательности членов группы, характере восприятия людьми друг друга (положительно, нейтрально или негативно), степени интереса и прочем.

Психологический климат с точки зрения Р. Таджури – это: «стабильное качество внутри организации, отличающееся тем, что оно воспринимается и переживается членами организации, определяет поведение в организации, может быть объяснено исходя из взглядов, принятых в данной конкретной организации» [15, с. 75]. Исходя из этого, можно определить, что такой климат значительно влияет на эффективность деятельности самих сотрудников и организации в целом.

В исследовательских трудах В.Л. Бозаджиева рассматривается понятие «эмоционально-психологический климат». Под ним автор понимает: «эмоциональную окраску психологических связей и отношений членов коллектива, которая возникает на основе взаимной симпатии-антипатии, совпадения (или не совпадения) потребностей и интересов, и которая способствует (или препятствует) продуктивной совместной деятельности и

общению» [2, с. 126]. Данные особенности и являются отличительными для психологической стороны климата группы.

При этом Л.В. Винокуров при описании сущности психологического климата приводит характеристику трех типов отношений в нем: «отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом, степень участия в управлении); отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов); отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива)» [4, с. 182]. В целом это и определяет структуру психологического климата. Однако зачастую психологический климат группы рассматривает отношения по горизонтали, то есть то, как люди в ней относятся друг к другу, насколько они сплочены и имеют схожие интересы. Отношения по вертикали порой могут влиять на атмосферу в коллективе, здесь ведущая роль отводится руководителю – его отношению к подчиненным, используемым им стилям руководства, а также личностным особенностям руководителя (лидерству, властности, самоуверенности, целеустремленности, общительности, стрессоустойчивости и прочее).

В свою очередь Б.Д. Парыгин подчеркивает, что психологический климат: «отражает характер взаимоотношений между людьми и преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления, и другими факторами» [23, с. 119]. В отношении сотрудников – от того, насколько коллектив удовлетворен взаимоотношениями с коллегами и руководством, а также своей трудовой деятельностью, зависит общий эмоциональный настрой коллектива.

Описывая виды психологического климата, А.Н. Лутошкин выделяет следующие категории: «благоприятный, устойчивый – баланс делового и эмоционального отношения, сформировано активное, деловое ядро

коллектива, отсутствуют группировки и негативное отношение друг к другу; благоприятный, неустойчивый – неустойчивость климата обуславливается противоречиями между деловым и эмоциональным отношениями, между поведением активных сотрудников и тех, кто не разделяет общественного мнения; средне благоприятный, проблемный – существуют противоречия, как в деловых, так и в межличностных отношениях, может отражаться на надежности коллектива, явные и скрытые группировки; неблагоприятный – крайне неблагоприятная обстановка в коллективе, негативное отношение, конфликты и срывы, снижение работоспособности» [17, с. 99]. То есть психологический климат разделяется по степени благоприятности с учетом его устойчивости.

Более простое деление психологического климата в научных исследованиях подразумевает наличие двух уровней такого климата: «статический – устойчивое отношение работников к труду, постоянные межличностные отношения. Климат устойчив и хорошо выносит внешние влияния; динамический – изменчивый характер коллектива, когда климат меняется ежедневно из-за смены настроений его участников. Этот уровень еще называют психологической атмосферой, она быстрее меняется и меньше ощущается участниками» [24, с. 146]. Соответственно психологический климат в исследованиях в основном классифицируется по степени его устойчивости и благоприятности.

Любая организация стремится к формированию благоприятного устойчивого психологического климата. Так в трудах Б.А. Душкова и А.В. Королева приведены характерные признаки благоприятного климата в коллективе: «доверие и высокая требовательность друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые решения; достаточная информированность членов группы о ее задачах и состоянии дел; удовлетворенность

принадлежностью к группе; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов» [7, с. 345]. Данные характеристики должны проявляться всеми участниками коллектива.

Кроме того, среди форм проявления психологического климата в коллективе Д.Н. Кротова в своей научной статье выделяет: «сработанность, уровень конфликтности, сплоченность, совместимость, формы общения, удовлетворенность, самооценку, самочувствие и настроение» [12, с. 162]. Автор добавляет, что на формирование благоприятного психологического климата в коллективе влияют традиции и ритуалы организации.

Анализ признаков благоприятного психологического климата в группе позволил выделить основные показатели удовлетворенности сотрудников (на основе работ Д.Б. Егоренкова): «удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе, стилем руководства, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала» [8, с. 265]. Именно фактор удовлетворенности играет ключевую роль в степени благоприятности и устойчивости психологического климата.

На основе этого можно сформулировать ключевые факторы формирования психологического климата группы сотрудников организации (на основе работ М.В. Ферапонтовой и О.А. Шаха): «удовлетворенность трудом; характер выполняемой деятельности; организация коллективной деятельности; стиль руководства; структура коллектива; индивидуально-личностные особенности сотрудников; психологическая совместимость (по темпераменту, по поведению и характеру, по слаженности общественных ролей и интересов)» [29, с. 47].

Рассматривая последний фактор – психологическую совместимость, важно отметить ее проявление на трех уровнях: «психофизиологический уровень – оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств и

свойств темперамента (различная выносливость членов группы, скорость мышления, особенности восприятия, внимания и иных психических процессов); психологический уровень – совместимость характеров, мотивов, типов поведения; социально-психологический уровень – согласованность социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов» [27, с. 54]. Для формирования благоприятного психологического климата желательно сформировать психологической совместимости на всех трех уровнях.

Также психологический климат можно судить по следующим признакам (на основе исследований П.Ф. Друкера): «текучка кадров; производительность труда; качество продукта; уровень дисциплины (прогулы и опоздания); претензии и жалобы от сотрудников и клиентов; выполнение работы с опозданием; частые перерывы в работе; небрежность и неаккуратность» [6, с. 138].

Исходя из воздействующих на психологический климат факторов, В.Н. Машков определил его как: «суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации, он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях» [20, с. 102].

Таким образом, психологический климат группы представляет собой (на основе определения Н.С. Мансурова) эмоциональный настрой коллектива, его относительно устойчивую психологическую атмосферу, формирующуюся на основе психологических связей членов группы, близости их интересов, черт характера и склонностей. Он является качественной характеристикой коллектива и межличностных отношений в нем, которая определяет эффективность совместной деятельности.

## **1.2 Стили руководства и личностные особенности руководителя как фактор формирования психологического климата группы**

На формирование психологического климата группы оказывают влияние множество внешних и внутренних факторов. В частности – индивидуально-психологические особенности и личностные качества сотрудников коллектива, личностные особенности руководителя и используемые им стили руководства, характеристики трудовой деятельности, особенности коллективной и совместной деятельности, психологическая совместимость сотрудников и прочее.

Несмотря на значимость всех перечисленных факторов, особую важность в формировании психологического климата коллектива организации играет личность руководителя, в частности его личностные особенности, черты характера и поведенческие характеристики, которыми обладает руководитель организации, а также используемый им стиль руководства [5], [30]. Это обусловлено наличием в структуре психологического климата отношений по вертикали – отношения руководителя с подчиненными, его восприятие коллектива и наоборот.

Как правило, среди личностных качеств руководителя, влияющих на психологический климат коллектива, выделяются лидерство, властность, самоуверенность, целеустремленность, эмоциональная устойчивость, в том числе, стрессоустойчивость, а также общительность, доброжелательность, открытость людям и прочее. Зачастую все эти качества выражаются в используемых руководителем стилях руководства, которые определяют особенности его поведения, принципы взаимодействия с коллективом и организации их трудовой деятельности и прочее [31].

Изучением личностных особенностей и стилей управления руководителя, а также их влияния на психологический климат группы сотрудников занимались такие авторы, как – А.В. Волков, А.А. Дергач,



А.Л. Журавлев, А.В. Карпов, Е.С. Кузьмин, А.Г. Ковалев, С.В. Кошелев, а также Р.А. Максимова, Ю.Н. Емельянов, Л.М. Попов, В.Ф. Рубахин, А.А. Русалинова и многие другие. Данные исследователи описывают характерные для руководителей личностные особенности, используемые ими стили руководства, положительные и отрицательные качества личности и их влияние на психологический климат сотрудников.

Для выявления особенностей влияния личностных характеристик руководителя и стиля управления на психологический климат группы, прежде всего, необходимо рассмотреть, что представляют собой личностные особенности и стиль руководства.

Так личность по определению А.В. Морозова – это: «совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность» [22, с. 244]. То есть это те особенности характера и поведения, способностей и мотивов человека, которые его отражают. Соответственно это и есть личностные особенности.

В научных психологических исследованиях личностные особенности определяются как: «совокупность индивидуальных особенностей характера, способностей, темперамента и мотивов, на которые оказывают влияние генетика, особенности воспитания и социальная ситуация развития человека» [26, с. 115].

Стоит отметить, что личностные особенности включают в себя как положительные, так и отрицательные качества личности. В свою очередь личностные качества Н.И. Конюхов определяет как: «сложные социально и биологически обусловленные структурные компоненты личности, вбирающие в себя психические процессы, свойства, образования, устойчивые состояния и предопределяющие устойчивое поведение личности в социальной и природной среде» [11, с. 167].

Также А.Г. Маклаков отмечает, что: «к основным индивидуальным свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность, способности» [18, с. 211]. Кратко охарактеризуем каждое из них.

В частности темперамент – это: «сочетание индивидуально-психологических свойств, которые определяют общую активность и динамику деятельности субъекта, его реакцию на стрессовые ситуации, уровень активности и способность к адаптации к новым условиям. Выделяют четыре типа темперамента – сангвиник, холерик, меланхолик и флегматик» [32, с. 85]. Фактически он определяет динамические особенности поведения человека.

Характер – это: «сочетание устойчивых свойств поведения, проявляющихся в отношении субъекта к окружающей социальной действительности. Различают три группы черт характера – интеллектуальные (критичность, наблюдательность, мечтательность); эмоциональные (чуткость, честность, общительность); волевые (целеустремленность, решительность, настойчивость)» [32, с. 85]. Он отражает содержательную сторону поведения человека.

Направленность личности – это: «проявление основных жизненных стремлений человека, его мотивации. Структура направленности складывается из потребностей, интересов, идеалов и убеждений» [32, с. 85]. То есть это то, что движет человеком, побуждает его к деятельности.

Способности – это: «свойства личности, определяющие ее пригодность к успешному выполнению учебных и профессиональных задач» [32, с. 85]. Фактически это умение успешно осуществлять определенную деятельность или действия.

Анализируя личностные особенности руководителя, Л.Д. Кудряшова отмечает: «важна целостность личности руководителя – наличие общих способностей, не сводимых к сумме частных, специальных способностей и качеств» [13, с. 81]. В целом следует отметить, что личность руководителя

отличается особыми качествами, которые позволяют ему успешно руководить организацией и сотрудниками, осуществлять продуктивную профессиональную деятельность, налаживая связи.

Весь перечень характерных руководителю личностных особенностей Е.С. Кузьмин и А.Л. Свенцицкий разделили на три категории: «качества личности руководителя, в которых проявляется его отношение к подчиненным; авторитет его в глазах членов коллектива; стиль руководства, характеризующий особенности взаимодействия руководителя с подчиненными в разных ситуациях управления» [14, с. 75]. Соответственно это совокупность личностных качеств, авторитета и выстраиваемых взаимоотношений с сотрудниками.

В организационной психологии выделены наиболее типичные для руководителя личностные особенности: «доминантность (умение влиять на подчиненных); уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижению целей и предприимчивость, способность пойти на разумный риск; готовность брать на себя ответственность; честность, верность обещаниям и гарантиям» [35, с. 172]. К данному перечню зачастую добавляют справедливость, доброжелательность, объективность и оптимизм. При этом перечень личностных особенностей может расширяться в зависимости от вида профессиональной деятельности и производственных особенностей организации.

В своих научных исследованиях Э.П. Утлик выделил перечень личностных особенностей руководителя, которые благоприятно сказываются на психологический климат коллектива: «принципиальность (единство слова и дела); ответственность по отношению к людям и к делу; активность в межличностных и межгрупповых отношениях; дисциплинированность; доброта, доступность, отзывчивость» [28, с. 233]. В свою очередь среди неблагоприятных особенностей личности руководителя для климата

сотрудников автор выделяет: «непоследовательность в поведении; эгоизм; грубость; карьеризм; неуважение интересов других» [28, с. 233].

Соответственно отношение руководителя к сотрудникам, его участие в делах и жизни коллектива, стремление к активному взаимодействию, доброжелательность способствуют формированию благоприятного психологического климата коллектива организации. При этом руководитель должен оставаться в меру требовательным, ответственным, уверенным в себе и целеустремленным.

Важность личности руководителя в формировании психологического климата коллектива отмечает Л.С. Бляхман, который выделил основные функции руководителя: «административно-организационная, экспертная, целеполагающая, дисциплинарно-стимулирующая, представительская, воспитательно-пропагандистская» [1, с. 42]. То есть руководитель организации должен иметь стремление достигать поставленные цели, организовывать деятельность организации и ее сотрудников, следить за дисциплиной, мотивировать сотрудников, представлять интересы организации и сотрудников.

Личностные качества руководителя формируют стили его руководства. Под ними С.И. Самыгин понимает: «устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными; сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера» [25, с. 261]. Используемые стили руководства определяют особенности постановки целей руководителем, распределения обязанностей, оценивания работы сотрудников, общую трудовую атмосферу и психологический климат сотрудников, продуктивность деятельности и иные характеристики.

С точки зрения Р.Х Шакурова, стиль руководства – это: «постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней

гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях» [33, с.41].

В целом, под стилем руководства понимается привычная для руководителя модель взаимодействия с подчиненными и воздействия на них. Стиль руководства определяет методы принятия решений, подходы к делегированию задач, степень контроля, манеру общения и другие факторы.

В психологических исследованиях традиционно выделяются три основных стиля руководства – авторитарный, демократический и попустительский. Рассмотрим личностные особенности руководителя в каждом из стилей и их влияние на психологический климат группы.

Для авторитарного стиля руководства, как отмечают Р.К. Вите и Р. Липпет [15], характерна самостоятельная постановка целей и последующее распределение производственных задач и обязанностей, оценивает деятельность сотрудников по четким критериям, в организации и коллективе сотрудников преобладает атмосфера напряженности, недоверия, враждебности и конфликтности, происходит подавление инициативности сотрудников. Сотрудники покорно подчиняются руководителю, проявляя при этом низкий интерес и мотивацию к трудовой деятельности. Сам руководитель при этом отличается строгостью, дисциплинированностью, неприветливостью, закрытостью.

Авторитарный стиль руководства негативно сказывается на взаимоотношениях внутри группы. Отношение к руководителю при авторитарном стиле руководства также часто негативное. При этом стиле руководства часто бывает так, что одни сотрудники, добиваясь расположения руководителя, могут пытаться перенять стиль поведения руководителя в отношении своих коллег, а другие, наоборот, изолировать себя от контактов внутри группы. При таком стиле управления сотрудники находятся в постоянном напряжении, в трудовом коллективе присутствуют частые

конфликтны и недопонимания, в результате чего формируется неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Для демократического стиля руководства характерно совместное определение целей и задач деятельности, распределение обязанностей подчинено определенному порядку с возможностью их выбора, при оценке деятельности сотрудников руководитель использует объективную оценку, обоснованную похвалу. При этом руководитель старается участвовать в работе группы, делах коллектива, проявляет заинтересованность и вовлеченность, вследствие чего в организации и коллективе преобладает доброжелательная дружеская атмосфера, где каждый может свободно поделиться своим мнением или идеей. Для коллектива характерна групповая сплоченность, сотрудники проявляют высокий интерес и мотивацию к трудовой деятельности, заинтересованы содержанием работы. Сам руководитель отличается общительностью, доброжелательностью, открытостью, отзывчивостью, также поощряет инициативность и самостоятельность сотрудников в работе.

При демократическом стиле руководства формируется наиболее благоприятная среда для благоприятного психологического климата, в котором царит доброжелательность, взаимоуважение и командный дух.

Для попустительского стиля руководства характерна свобода постановки целей и задач, принятия решений, распределение обязанностей. Руководитель не имеет четких критериев для оценки работы сотрудников, в коллективе нет групповой сплоченности, могут присутствовать неформальные лидеры, психологический климат коллектива нестабилен или неблагоприятен, преобладает атмосфера неравенства, агрессивности, негатива, характерен низкий интерес и мотивация к трудовой деятельности. Сам руководитель отличается нейтральным или равнодушным отношением к сотрудникам, стремлением быть незаметным.

Дополнительно в своих исследованиях К. Левин [16] также отмечает выраженную взаимосвязь стилей руководства и психологического климата в коллективе сотрудников. Несмотря на более продуктивный характер трудовой деятельности при авторитарном стиле руководства, степень благоприятного психологического климата коллектива выше при демократическом стиле.

Таким образом, личностные особенности руководителя и используемый им стиль руководства оказывают заметное влияние на формирование психологического климата группы сотрудников организации. Под такими особенностями понимается совокупность устойчивых психологических качеств человека, черт его характера, поведения, способностей и мотивов, которые определяют индивидуальность личности. Данные особенности, в частности, выражаются в используемых руководителем стилях руководства, которые определяют характеристики его поведения, принципы взаимодействия с коллективом и организации их трудовой деятельности. Так традиционно выделяют авторитарный, демократический и попустительский стили руководства, каждый из которых формирует свой психологический климат в коллективе.

Рассмотренные теоретические аспекты проблемы влияния стиля руководства на психологический климат группы позволили сформулировать следующие выводы:

– психологический климат группы представляет собой эмоциональный настрой коллектива, его относительно устойчивую психологическую атмосферу, формирующуюся на основе психологических связей членов группы, близости их интересов, черт характера и склонностей;

– психологический климат является качественной характеристикой коллектива и межличностных отношений в нем, которая определяет эффективность совместной деятельности;

– личностные особенности руководителя представляют собой совокупность устойчивых психологических качеств человека, черт его характера, поведения, способностей и мотивов, которые определяют индивидуальность личности;

– личностные особенности руководителя, которые проявляются в используемых руководителем стилях руководства, оказывают заметное влияние на формирование психологического климата группы сотрудников организации;

– традиционно выделяют авторитарный, демократический и попустительский стили руководства, каждый из которых формирует свой психологический климат в коллективе.



## **Глава 2 Экспериментальное исследование влияния стиля руководства на психологический климат группы**

### **2.1 Обоснование методов изучения влияния стиля руководства на психологический климат группы**

Для выявления влияния стиля руководства на психологический климат группы необходимы надежные и высокоэффективные методы диагностики. Изучение влияния стиля руководства на психологический климат предусматривает диагностику по показателям: уровень благоприятности психологического климата коллектива организации, стиль руководства на основе комплекса методик, диагностирующих стиль руководства и психологический климат группы.

Для диагностики психологического климата группы и влияния на него стиля руководства были отобраны диагностические методики, адекватные предмету исследования, а именно позволяющие выявить взаимосвязь стиля руководства на психологический климат группы.

В результате были отобраны диагностические методики в соответствии с целью исследования и диагностическими показателями (таблица 1).

Таблица 1 – Диагностическая карта экспериментального исследования

Показатель	Диагностическая методика
Психологический климат коллектива	Диагностическая методика 1. «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» (автор: А.Н. Лутошкин)
Стиль руководства	Диагностическая методика 2. «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (авторы: В.П. Захаров, А.Л. Журавлев)
Стиль руководства	Диагностическая методика 3. «Определение стиля управления руководителем с помощью самооценки» (авторы: А.В. Аграшенков, Е.П. Ильин)

Ниже представлено описание особенностей проведения, обработки и интерпретации результатов по каждой методике диагностики.

Диагностическая методика 1. «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» (автор: А.Н. Лутошкин).

Цель: выявить степень благоприятности психологического климата коллектива сотрудников организации.

Материал: стимульный материал (бланки опросника).

Содержание методики: «испытуемым предлагается опросник, состоящий из 13 парных утверждений, описывающих полярные особенности коллектива. В каждой паре испытуемые должны оценить, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в их коллективе, используя значения в диапазоне от -3 до 3» [17, с. 123].

Обработка и интерпретация результатов: полученные результаты суммируются, и по ним определяется степень благоприятности психологического климата коллектива сотрудников организации, которая варьируется по следующим показателям:

- отрицательная сумма полученных ответов говорит о неблагоприятном психологическом климате;
- если сумма полученных ответов положительна и составляет от 0 до 8 баллов, то это говорит о незначительной (низкой) степени благоприятности психологического климата;
- если сумма полученных ответов положительна и составляет от 8 до 22 баллов, то это говорит о средней степени благоприятности психологического климата;
- если сумма полученных ответов положительна и составляет от 22 до 39 баллов, это говорит о благоприятном психологическом климате.

Диагностическая методика 2. «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (авторы: В.П. Захаров, А.Л. Журавлев).

Цель: выявление ведущего стиля руководства трудовым коллективом у руководящего состава организации.

Материал: стимульный материал (бланки опросника).

Содержание методики: «диагностика проводится с сотрудниками – испытуемым предлагается опросник, состоящий из 16 групп утверждений, которые характеризуют деловые и личностные качества руководителя. В каждой группе по три утверждения, из которых испытуемые должны выбрать одно, наиболее точно описывающее руководителя» [24, с. 351].

Обработка и интерпретация результатов: каждый из трех утверждений в группах описывает конкретный стиль руководства – директивный, попустительский и коллегиальный. Полученные ответы испытуемых соотносятся с ключом методики, на основе которого выбранные варианты утверждений соотносятся со стилем руководства. Затем подсчитываются баллы в каждом стиле руководства, максимальный балл определяет ведущий стиль руководства.

- компонент П соответствует попустительскому стилю руководства;
- компонент Д соответствует директивному стилю руководства;
- компонент К соответствует коллегиальному стилю руководства.

Диагностическая методика 3. «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» (авторы: А.В. Аграшенков, Е.П. Ильин).

Цель: выявление ведущего стиля руководства у руководящего состава организации и степень выраженности стилей руководства с помощью самооценки.

Материал: стимульный материал (бланки опросника).

Содержание методики: испытуемым предлагается ответить по каждому из 33 пунктов опросника, долго не задумываясь, «да» или «нет» в зависимости от того, согласны ли они или же не согласны с высказанным в нем утверждением [35].

Обработка и интерпретация результатов: за каждый положительный ответ насчитывается 1 балл.

Положительные ответы по пунктам опросника 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30 говорит о том, что у руководителя проявляется авторитарный стиль руководства. Положительные ответы по пунктам опросника 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28 говорит о том, что руководителю свойственно проявлять демократический стиль управления. Положительные ответы по пунктам опросника 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33 говорит о проявлении у руководителя либерального (попустительского) стиля руководства [35].

Далее сумма баллов по каждой шкале подсчитывается и выявляется степень выраженности каждого стиля руководства:

- слабая (0 – 3 балла);
- средняя (4 – 7 баллов);
- высокая (8 – 11 баллов).

Если по одной из шкал преобладание оценки превышает 3 балла, то можно говорить о большем проявлении этого стиля управления.

Цель исследования: определить влияние стиля руководства на психологический климат группы и проверить возможности его учета при формировании благоприятного психологического климата в группе в ходе опытно-экспериментальной работы.

Задачи исследования:

- обозначить диагностические показатели исследования;
- отобрать и описать диагностические методики для выявления влияния стиля руководства на психологический климат группы;
- подготовить стимульный материал для проведения диагностики;
- организовать и провести первичную диагностику исследуемой выборки, представить качественный и количественный анализ результатов;

- разработать и апробировать содержание работы по формированию психологического климата группы;
- оценить динамику влияния стиля руководства на психологический климат группы.

Обозначенная цель и задачи исследования определили следующие этапы эксперимента.

Организационно-подготовительный этап, на котором осуществлялся отбор и характеристика базы и выборки исследования, его методов, диагностических показателей исследования и диагностических методик для выявления влияния стиля руководства на психологический климат группы, а также подготовка стимульного материала для проведения диагностики.

Диагностический (констатирующий эксперимент) этап, на котором была организована и проведена первичная диагностика исследуемой выборки, с последующим представлением качественного и количественного анализа результатов.

Формирующий (формирующий эксперимент) этап, на котором было определено и реализовано содержание работы по формированию психологического климата группы с учетом влияния на него стиля руководства.

Оценочный (контрольный эксперимент) этап, на котором была оценена динамика влияния стиля руководства на психологический климат группы с представлением качественного и количественного анализа результатов.

Заключительный этап, на котором были обобщены полученные результаты экспериментального исследования, оценена эффективность проведенной формирующей работы, сформулированы выводы исследования.

Основными исследовательскими методами выступили – эмпирические методы (беседа, наблюдение, тестирование, экспериментальное исследование, включающее в себя констатирующий, формирующий и контрольный этапы) и методы обработки полученных результатов

(количественный и качественный анализ полученных данных, методы математической статистики).

Опытно-экспериментальной базой исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «ИН ПРОМ МЕД».

В качестве выборки исследования выступили 33 сотрудника ООО «ИН ПРОМ МЕД» в возрасте от 25 до 45 лет. Выборку составляют 3 сотрудника руководящего звена (старшие медицинские сестры разных отделений) и 30 сотрудников их коллективов. Стоит отметить, что для исследования были выбраны сотрудники, находящиеся в постоянном контакте с руководителем. В соответствии с этим были определены три исследовательские группы:

- экспериментальная группа 1, в которую вошли 10 сотрудников (медицинские сестры) приемного отделения и их руководитель (старшая медицинская сестра);
- экспериментальная группа 2, в которую вошли 10 сотрудников (медицинские сестры) лечебно-диагностического отделения и их руководитель (старшая медицинская сестра);
- экспериментальная группа 3, в которую вошли 10 сотрудников (медицинские сестры) физиотерапевтического отделения и их руководитель (старшая медицинская сестра).

Характеристика выборки исследования представлена в таблице А.1 приложения А.

## **2.2 Диагностика психологического климата группы и влияния на него стиля руководства**

Первоначально в рамках констатирующего этапа экспериментального исследования была проведена первичная диагностика для выявления степени благоприятности психологического климата и ведущего стиля руководства.

Первичные результаты диагностики отражены в таблицах Б.1, Б.2 и Б.3 приложения Б.

Количественные результаты диагностики психологического климата коллектива ООО «ИН ПРОМ МЕД» по методике «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» (автор: А.Н. Лутошкин) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Количественные результаты уровня психологического климата коллектива организации (констатирующий этап)

Уровень	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Низкий	4	40%	3	30%	4	40%
Средний	4	40%	5	50%	3	30%
Высокий	2	20%	2	20%	3	30%

Наглядно полученные результаты проведенной диагностики отражены на рисунке 1.

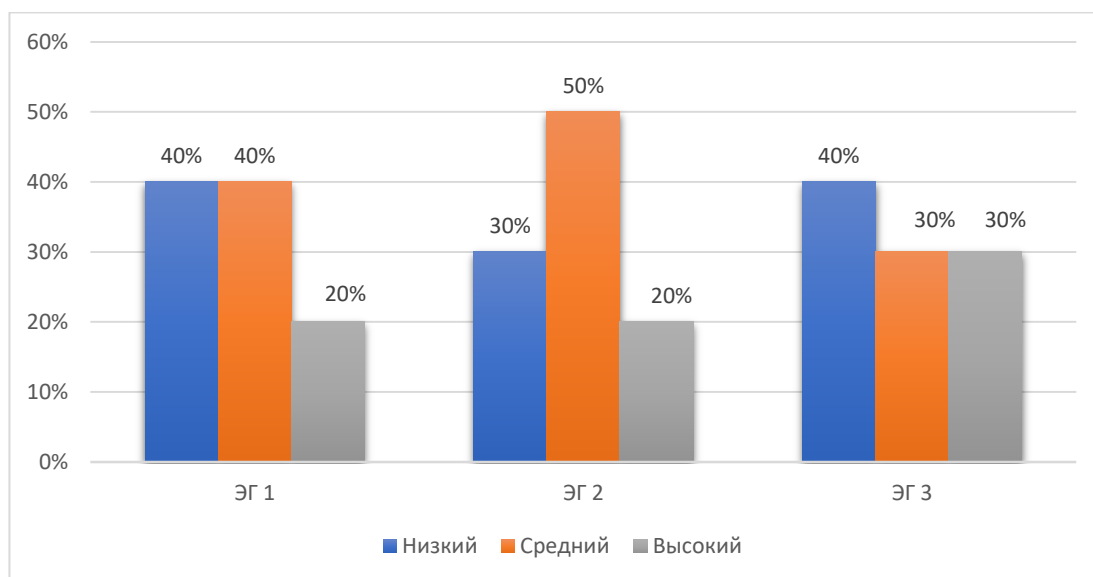


Рисунок 1 – Уровни психологического климата коллектива организации (констатирующий этап)

Стоит отметить, что в данной диагностике принимали участие сотрудники организации без руководящего состава (по 10 человек в каждой группе), которые оценивали психологический климат коллектива организации.

В экспериментальной группе 1 были получены следующие результаты:

Низкий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 4 человек, что составляет 40 % от общего числа группы. Данный уровень демонстрирует неблагоприятный психологический климат в коллективе, то есть сотрудники считают, что в их команде достаточно сложные взаимоотношения, преобладает нейтральное или подавленное настроение. Также в коллективе часты конфликты и недопонимания, а сами сотрудники проявляют отсутствие вовлеченности в дела коллектива, не стремятся к более близкому общению, в возникающих спорах настаивают на своем, проявляют равнодушие к успехам коллектива.

Средний уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 4 человек, что составляет 40 % от общего числа экспериментальной группы. Данный уровень демонстрирует незначительную степень благоприятности психологического климата. То есть в коллективе сотрудники в целом поддерживают отношения друг с другом, но такие отношения преимущественно деловые, они предпочитают держаться в стороне. Настроение в таком коллективе, как правило, нейтральное, либо слегка приподнятое, конфликты случаются редко, к совместной деятельности сотрудники относятся достаточно равнодушно, не проявляя достаточной активности и инициативности к взаимодействию.

Высокий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от общего числа экспериментальной группы. Данный уровень говорит о благоприятном психологическом климате в коллективе, о высокой степени благоприятности. В таком коллективе, по мнению сотрудников, преобладает жизнерадостный



настрой, доброжелательность в отношениях, сплоченность, стремление взаимодействовать друг с другом, коллективно обсуждать решение проблем, стремясь к компромиссу. В таком коллективе сотрудникам комфортно работать, а также проводить свое время. Наблюдается взаимоуважение, взаимопомощь и поддержка.

В экспериментальной группе 2 были получены следующие результаты:

Низкий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 3 человек (30 % от группы). Это говорит о неблагоприятном психологическом климате в коллективе, в котором нейтральное или подавленное настроение, часты конфликты, отсутствует стремление к компромиссам и взаимопомощи. К совместной деятельности равнодушны.

Средний уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 5 человек, что составляет 50 % от общего числа контрольной группы. Данный уровень демонстрирует незначительную степень благоприятности психологического климата, в котором относительно приподнятое настроение, но между сотрудниками в основном исключительно деловые отношения.

Высокий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от общего числа контрольной группы. Данный уровень говорит о благоприятном психологическом климате в коллективе, в котором царит доброжелательность, взаимоуважение.

В экспериментальной группе 3 были получены следующие результаты:

Низкий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 4 человек (40 % от группы).

Средний уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 3 человек, что составляет 30 % от общего числа контрольной группы.

Высокий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 3 человек, что составляет 30 % от общего числа контрольной группы.

Количественные результаты диагностики по методике «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (авторы: В.П. Захаров, А.Л. Журавлев) представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Количественные результаты диагностики стиля руководства трудовым коллективом (констатирующий этап)

Стиль руководства	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Попустительский	2	20%	1	10%	5	50%
Директивный	6	60%	3	30%	3	30%
Коллегиальный	2	20%	6	60%	2	20%

Наглядно полученные результаты проведенной диагностики отражены на рисунке 2.

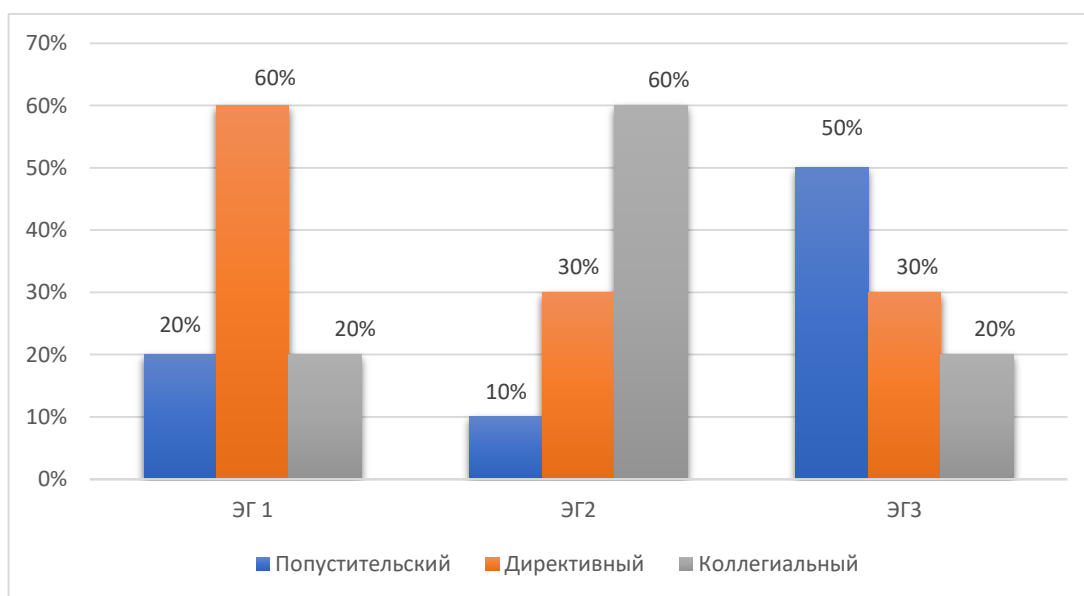


Рисунок 2 – Выраженность стилей руководства (констатирующий этап)

Стоит отметить, что в данной диагностике принимали участие сотрудники организации без руководящего состава (по 10 человек в каждой группе), которые оценивали стиль руководства руководящего персонала.

В экспериментальной группе 1 были получены следующие результаты:

Попустительский (пассивный) стиль руководства выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от числа группы. То есть они определяют стиль руководства руководящего состава организации как снисходительный, пассивный, когда руководители не вовлечены в работу сотрудников, у них отсутствует требовательность и контроль за деятельностью своих работников. По мнению сотрудников, руководители с таким стилем руководства склонены перекладывать ответственность в принятии решений на подчиненных, в общении с сотрудниками чрезмерно непринужденны.

Директивный стиль руководства выявлен среди 6 человек, что составляет 60 % от числа группы. То есть они определяют стиль руководства руководящего состава как авторитарный, властный, когда руководители чрезмерно уверены в себе, стремятся к власти, не признают своих ошибок. Они также чрезмерно вовлечены в работу, у таких руководителей высокая требовательность и контроль за деятельностью своих работников, они игнорируют инициативу сотрудников, держат дистанцию с ними, не стараясь наладить доверительные отношения с коллективом.

Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от числа группы. То есть они определяют стиль руководства руководящего состава как демократический – руководители умеренно требовательны к сотрудникам, осуществляют адекватный контроль их деятельности, ценят и поощряют инициативность сотрудников, имеют с ними хорошие доброжелательные отношения, которые способствует плодотворной работе.

Таким образом, в экспериментальной группе 1 преобладающим стилем руководства является директивный.

В экспериментальной группе 2 были получены следующие результаты:

Попустительский (пассивный) стиль руководства выявлен среди 1 человека, что составляет 10 % от числа группы. То есть он определяет стиль руководства руководящего состава как снисходительный, пассивный.

Директивный стиль руководства выявлен среди 3 человек (30 % от числа группы). Они определяют стиль руководства руководящего состава как авторитарный, властный. Они рассматривают руководство, как людей, ориентированных на собственное мнение и оценки, им неважно мнение коллектива, они не стремятся к доверительным отношениям с сотрудниками.

Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 6 человек, что составляет 60 % от числа группы. Они определяют стиль руководства руководящего состава как демократический.

Таким образом, в экспериментальной группе 2 преобладающим стилем руководства является коллегиальный.

В экспериментальной группе 3 были получены следующие результаты:

Попустительский (пассивный) стиль руководства выявлен среди 5 человека, что составляет 50 % от числа группы.

Директивный стиль руководства выявлен среди 3 человек (30 % от группы).

Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от группы.

Таким образом, в экспериментальной группе 3 преобладающим стилем руководства является попустительский.

Результаты диагностики по методике «Определение стиля управления руководителем с помощью самооценки» (авторы: А.В. Аграшенков, Е.П. Ильин) представлены наглядно на рисунке 3.

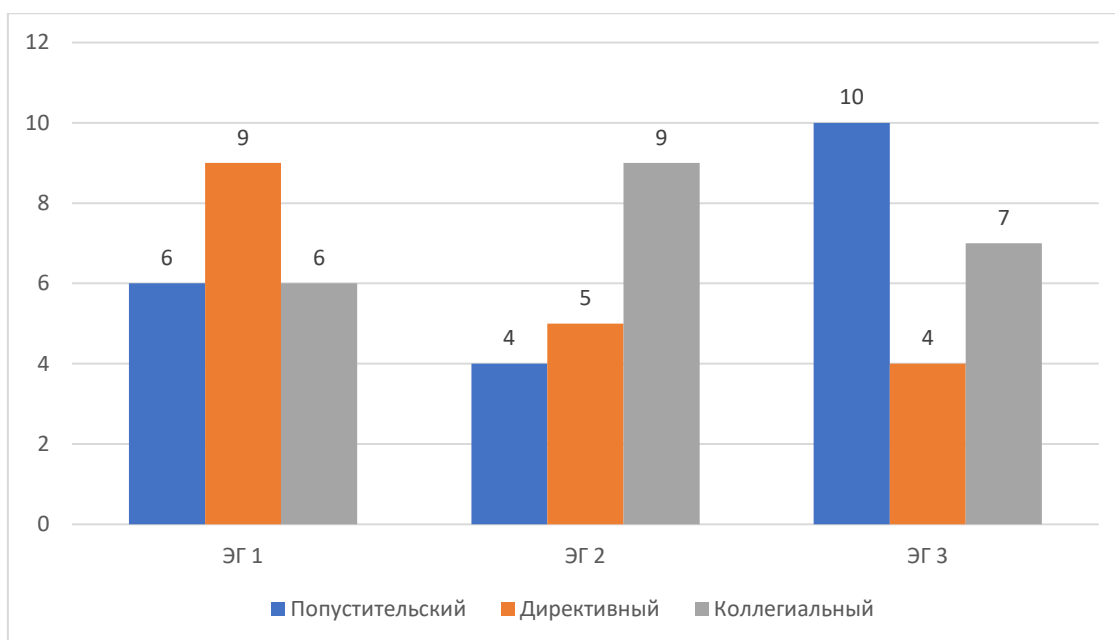


Рисунок 3 – Выраженность стилей руководства с помощью самооценки (констатирующий этап)

Таким образом, по результатам исследования по методике «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» руководители оценили собственный стиль управления следующим образом: у руководителя 1 экспериментальной группы преобладает директивный стиль управления (9 баллов), у руководителя 2 экспериментальной группы явно преобладает коллегиальный стиль руководства, а руководитель 3 экспериментальной группы в большей степени проявляет попустительский стиль управления.

Результаты исследования стиля руководства с помощью самооценки руководителей соответствуют показателям доминирующих стилей управления в экспериментальных группах, которые были определены с помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом.

Для выявления взаимосвязи доминирующего в каждой экспериментальной группе стиля руководства и психологического климата в трудовом коллективе ООО «ИН ПРОМ МЕД» был использован метод

ранговой корреляции по Спирмену. Полученные результаты корреляционного анализа между результатами исследования преобладающего стиля руководства по методике «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (авторы: В.П. Захаров, А.Л. Журавлев) и психологического климата в коллективе представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели корреляции между результатами исследования стиля руководства и психологического климата (констатирующий этап)

Экспериментальная группа и преобладающий стиль руководства	Коэффициент корреляции преобладающего стиля руководства
Экспериментальная группа 1 (директивный стиль руководства)	-0,929**
Экспериментальная группа 2 (коллегиальный стиль руководства)	0,979**
Экспериментальная группа 3 (попустительский стиль руководства)	-0,777**

\*\* $p < 0,01$

По результатам корреляционного анализа в 1 экспериментальной группе, где присутствует низкий уровень благоприятности психологического климата, выявлена сильная отрицательная статистическая связь между директивным стилем управления и психологическим климатом (-0,929,  $p < 0,01$ ), что говорит о том, что при увеличении выраженности директивного стиля руководства происходит снижение уровня благоприятности психологического климата в коллективе.

Во 2 экспериментальной группе, где уровень благоприятности психологического климата выявлен как незначительно благоприятный, обнаружена сильная положительная статистически значимая связь между

коллегиальным стилем руководства и психологическим климатом (0,979,  $p < 0,01$ ), что говорит о том, что чем ярче выражен коллегиальный стиль управления, тем благоприятнее будет психологический климат в коллективе

В 3 экспериментальной группе, где большая часть коллектива определила психологический климат как неблагоприятный, выявлена сильная отрицательная статистически значимая связь между попустительским стилем руководства и психологическим климатом (-0,777,  $p < 0,01$ ). Попустительский стиль руководства не способствует формированию благоприятного психологического климата.

Таким образом, в результате проведенного корреляционного анализа можно говорить о том, что между стилем руководства и психологическим климатом в коллективе есть статистически достоверная взаимосвязь и стиль руководства имеет прямое влияние на психологический климат в группе.

В результате с помощью первичной диагностики в рамках констатирующего этапа экспериментального исследования была оценена степень благоприятности психологического климата коллектива организации, по мнению самих сотрудников. В частности, по мнению преобладающей части сотрудников экспериментальных групп 1 и 3 психологический климат коллектива определяется как неблагоприятный (по 40 % человек в каждой группе соответственно). При этом в экспериментальной группе 1 также преобладает и незначительная степень благоприятного психологического климата (также 40 % человек). В свою очередь, в экспериментальной группе 2 преобладающая часть людей определила незначительную степень благоприятности психологического климата.

Также было выявлено, что в экспериментальной группе 1 большая часть коллектива организации (60 %) определяет ведущий стиль руководства руководящего состава ООО «ИН ПРОМ МЕД» как директивный, то есть властный и авторитарный. В экспериментальной группе 2 более половины

коллектива организации (60 %) определяет ведущий стиль руководства руководящего состава как коллегиальный. В экспериментальной группе 3 практически половина коллектива организации (50 %) определяет ведущий стиль руководства руководящего состава как попустительский. Результаты исследования стиля руководства с помощью самооценки руководителей соответствуют показателям преобладающих стилей управления в экспериментальных группах по мнению сотрудников.

С помощью метода математической статистики, используя коэффициент ранговой корреляции Спирмена, была выявлена статистически достоверная взаимосвязь ( $p < 0,01$ ) между стилем управления и психологическим климатом группы.

При этом выявлено, что выявленный преобладающий директивный и попустительский стиль руководства в значительной мере определяет низкую степень благоприятности психологического климата коллектива. При таком стиле руководства психологический климат коллектива отличается порой подавленным или нейтральным настроем, сотрудники проявляют отсутствие вовлеченности в дела коллектива, имеют сложные взаимоотношения с коллегами и самим руководством. В свою очередь при ведущем коллегиальном стиле руководства была выявлена незначительная степень благоприятности психологического климата. При таком стиле руководства психологический климат коллектива отличается более положительным настроем, сотрудники проявляют умеренную вовлеченность в дела коллектива.

### **2.3 Характеристика программы по формированию психологического климата группы**

На основе полученных диагностических показателей возникла необходимость определения и реализации содержания работы по



формированию психологического климата группы с учетом влияния на него стилей руководства.

Цель формирующего этапа экспериментального исследования: разработать и апробировать содержание программы, способствующее формированию благоприятного психологического климата коллектива с учетом влияния на него стилей руководства. [36]

По результатам диагностики было выявлено, что во всех трех экспериментальных группах выявлен разный стиль руководства. При этом при директивном и попустительском стиле психологический климат в коллективе имеет низкую степень благоприятности, а при коллегиальном – незначительную степень благоприятности. В каждом случае необходимо формировать более доброжелательные и доверительные отношения руководства с коллективом, умеренную требовательность к сотрудникам, стремление использовать диалог как основную форму взаимодействия руководителя с подчиненными, поощрение их инициативности.

Кроме того, результаты диагностики также показывают некую обособленность руководителей от коллектива, они держат дистанцию в общении со своими подчиненными, предпочитают исключительно деловые отношения, не вникая в дела и жизнь коллектива, не поддерживая с ним должного общения. Это определяет необходимость развития у руководителей вовлеченности в дела коллектива организации, в том числе, посредством организации совместного времяпрепровождения.

В результате было подготовлено 10 развивающих тренинговых мероприятий для руководителей и сотрудников организации, которые позволят улучшить благоприятность психологического климата коллектива, а также позволят сформировать более доверительные и доброжелательные отношения руководства с сотрудниками. Данные мероприятия проводятся как совместно с руководителями и сотрудниками, так и индивидуально только с руководителями.

Цель тренинговых мероприятий – способствовать улучшению степени благоприятности психологического климата коллектива организации и формированию доброжелательных отношений руководства с подчиненными.

Задачи мероприятий:

- развить коммуникативные навыки, общительность и открытость руководителей и сотрудников;
- сформировать доброжелательное отношение друг к другу;
- сформировать доверительные взаимоотношения руководства с коллективом;
- снять барьеры и напряженность в общении руководителей с сотрудниками;
- способствовать вовлеченности руководителей в дела коллектива;
- формировать сплоченность коллектива и руководителей;
- формировать у руководителей демократический стиль руководства;
- научить руководителей учитывать мнения и интересы сотрудников;
- развивать взаимоуважение и взаимопомощь в коллективе;
- организовать совместную досуговую деятельность руководителей и сотрудников для развития их сплоченности.

Содержание формирующего этапа эксперимента с перечнем разработанных мероприятий наглядно отражено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание формирующего этапа эксперимента

Мероприятие	Тема мероприятия	Цель мероприятия	Длительность
Мероприятие 1	«Автопортрет коллектива»	Сформировать у руководителей интерес к коллективу, вовлеченность в взаимодействие с ним.	1 час 20 минут
Мероприятие 2	«Я как часть коллектива»	Способствовать вовлеченности руководителей в дела коллектива.	1 час 20 минут

Продолжение таблицы 5

Мероприятие	Тема мероприятия	Цель мероприятия	Длительность
Мероприятие 3	«Руководитель и подчиненные»	Научить руководителей учитывать мнение сотрудников, сформировать доброжелательность к сотрудникам.	1 час 20 минут
Мероприятие 4	«Навыки коммуникации»	Развить коммуникативные навыки, общительность и открытость.	1 час 20 минут
Мероприятие 5	«Хороший руководитель»	Сформировать у руководителей демократический (коллегиальный) стиль руководства.	1 час 20 минут
Мероприятие 6	«Час доверия»	Сформировать доверительные взаимоотношения руководства с коллективом.	1 час 20 минут
Мероприятие 7	«Мы команда»	Способствовать сплоченность коллектива и руководства.	1 час 20 минут
Мероприятие 8	«Меняемся местами»	Снять барьеры и напряженность в общении руководителей с сотрудниками.	1 час 20 минут
Мероприятие 9	«Совместный досуг»	Организовать совместную досуговую деятельность руководителей и сотрудников для развития их сплоченности.	1 час 20 минут
Мероприятие 10	«Деловая игра»	Развить коммуникативные и организационные качества руководителей.	1 час 20 минут

Тренинговые мероприятия проводились систематически в течение пяти недель – по два мероприятия в неделю соответственно со всеми экспериментальными группами. Продолжительность каждого мероприятия составила в среднем 1 час 20 минут. Стоит отметить, что первые пять тренинговых мероприятий проводились непосредственно с руководителями, а вторые пять мероприятий – совместно с сотрудниками организации. Это позволит развить у руководителей необходимые личностные качества,

сформировать у них представление о своем коллективе и сформировать сплоченность с ним.

Содержанием мероприятий было предусмотрено три основных этапа – организационный, основной и заключительный. На организационном этапе формировался положительный настрой и мотивация, на основном – проводились развивающие коммуникативные игры с руководством и сотрудниками, организовывалась совместная деятельность, руководителями выполнялись различные развивающие задания и упражнения, а на заключительном – проводилась рефлексия, обобщались итоги.

Все мероприятия были проведены в соответствии с разработанным содержанием формирующего этапа эксперимента. Описание проведенных мероприятий представлено ниже.

Мероприятие 1. Тема – «Автопортрет коллектива». Оно было направлено на формирование у руководителей организации интереса к коллективу, вовлеченности во взаимодействие с ним. Сначала с руководителями было проведено упражнение «Мое состояние», в котором они поделились своим самочувствием и настроением на начало тренинга, и упражнение «Автомобиль», направленное на расслабление и снятие напряжения. На основном этапе руководители выполнили задание «Мои сотрудники – какие они?», в котором каждый с помощью 7 прилагательных, существительных и глаголов описывали свой коллектив и ассоциации с ним. При выполнении задания «Коллаж» руководители из предложенного перечня разнообразных картинок, вырезок и иллюстраций составляли коллаж, который отразил бы коллектив их сотрудников. После руководители выполнили упражнение «Сердце коллектива», им предлагалось из всех сотрудников выбрать и выписать – самого веселого, ответственного, доброго, исполнительного и так далее. В заключении было проведено упражнение на расслабление «Семь свечей» и на рефлексия «Дерево», в котором участники

тренинга поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу, свои успехи.

Мероприятие 2. Тема – «Я как часть коллектива». Оно было направлено на формирование вовлеченности руководителей в дела коллектива. Руководители сначала выполнили упражнение «Мое состояние», в котором они поделились своим настроением на начало занятия, а также упражнение «Ливень», направленное на расслабление и снятие напряжения. При выполнении задания «Мой автопортрет» каждый руководитель схематично рисовал себя, с обратной стороны выписывал свои личностные качества как руководителя, в дальнейшем каждый портрет подписывали уже подчиненные (на последнем мероприятии), выделяя личностные качества руководителей после тренинга. Как правило, руководители выписывали такие качества, как – ответственность, исполнительность, инициативность, требовательность и прочее. В задании «Прекрасный сад» я предложила участникам тренинга расслабиться, закрыть глаза, представить цветочный сад, а себя – цветком в этом саду. Каждый руководитель сначала описывал свой образ цветка, его листья, стебель, бутоны, высоту, яркость, а после рисовал сам сад, символизирующий коллектив и цветок в нем, символизирующий руководителя. После был проведен анализ нарисованного и обсуждение. Также было проведено упражнение на расслабление «Техника глубокого дыхания» и «Рефлексивная мишень», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценив выполнение каждого задания.

Мероприятие 3. Тема – «Руководитель и подчиненные». Оно было направлено на развитие умений у руководителей учитывать мнения и интересы сотрудников, формирование доброжелательности к сотрудникам. Сначала участники тренинга выполнили упражнение «Воображение», направленное на расслабление и снятие напряжения. На основном этапе при выполнении упражнения «Передать интонацией» каждый получал по 10

карточек с различными словами и задание – прочитать с определенной интонацией, которая сообщалась участнику лично, остальные отгадывали эмоцию. В задании «Собеседование» один участник был в роли нанимателя, а второй – в роли потенциального сотрудника. Участники в роли нанимателя были более убедительны. Также участникам были предложены игровые ситуации, описывающие различные ситуации рабочего процесса между руководителем и подчиненным (например, сделать выговор, похвалить за работу, опоздать на работу), в которых каждый смог проявить себя. В задании «Расскажи» один участник получал карточку с темой и в течение трех минут размышлял на эту тему вслух, а после остальные пересказывали. В целом все участники справились с заданием. На заключительном этапе занятия было проведено упражнение на расслабление «Рисуем на ладонях» и «Чему я научился», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу, свои успехи.

Мероприятие 4. Тема – «Навыки коммуникации». Данное мероприятие было направлено на развитие коммуникативных навыков, общительности и открытости у руководителей в общении, в том числе, с сотрудниками. На мероприятии сначала было проведено упражнение «Мое состояние», в котором руководители поделились своим эмоциональным настроением, и упражнение «Дятел», направленное на расслабление и снятие напряжения. На основном этапе при выполнении задания «Завтрак с героем» каждый выбирал для себя личность, с которым бы ему хотелось бы поговорить за завтраком, записывал имя на бумажке, а после разыгрывались ситуации общения с выпавшим героем. При выполнении упражнения «Дар убеждения» каждый получал карточку с заданием, а затем в ходе дебатов каждый участник убеждал в собственной правоте. Затем участниками выполнялось упражнение «Случайная встреча». В нем они разыгрывали ситуацию встречи со старым приятелем, с которым нужно завязать и поддержать диалог в течение пяти минут. В конце занятия было проведено упражнение

«Рукопожатие», в котором участники поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу на занятии, выявленные успехи и трудности.

Мероприятие 5. Тема – «Хороший руководитель». Оно было направлено на формирование у руководителей демократического стиля руководства. Сначала было проведено упражнение «Мое состояние», в котором руководители поделились своим самочувствием, и упражнение «Устный счет», направленное на расслабление и снятие напряжения. Затем на основном этапе руководители выполнили упражнение «Гости», в котором один участник был в роли хозяина, а остальные пришли к нему в гости. Хозяин отлучался на минутку, гостям выдавалось задание вести себя определенным образом (например, постоянно спорить, перебивать, искать во всем положительные моменты и прочее), а хозяин должен был проявить сдержанность и доброжелательность, не срываясь на негатив. В целом с данным заданием справились все участники. При выполнении упражнения «Если конфликт» участники работали в парах, им выдавалась карточка с названием конфликтной ситуации, которую они решали совместно демократическими способами. В задании «Портрет хорошего руководителя» каждый участник по порядку называл качества, которые он считает важными для хорошего руководителя, после чего проводилось обсуждение выбранных качеств и к какому стилю руководства они относятся. Затем было выполнено упражнение «За и против», в котором каждый смог выявить и назвать плюсы и минусы основных стилей руководства. На заключительном этапе участники выполнили упражнение на расслабление «Рисуем на ладонях» и «Чему я научился», в котором они поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу, свои успехи.

Мероприятие 6. Тема – «Час доверия». Оно было направлено на формирование доверительных взаимоотношений руководства со своим коллективом. С участниками тренинга сначала было проведено упражнение «Мы с тобой похожи» и упражнение «Доверие», направленные на

расслабление и снятие напряжения. Затем руководители и сотрудники совместно выполняли упражнение «Дом», в нем они заранее делились на две группы, каждая должна была стать одним единым домом – участники путем обсуждений выбирали, кто будет дверью, окнами, крышей и тому подобное. В конце упражнения проводился анализ того, кто на себя какую роль взял и почему. После участники выполняли упражнение «Стаканчик», в котором они, сидя в кругу, по очереди передавали стаканчик так, чтобы способ передачи не повторялся. С этим успешно справились практически все участники тренинга, каждый проявил креативность и оригинальность. При выполнении упражнения «Подарок» каждый по кругу предполагал, какой бы подарок хотел бы получить человек справа. На заключительном этапе мероприятия с участниками тренинга было проведено упражнение на рефлекссию «Закончи мысль», в котором участники поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу на занятии, а также выявленные успехи и трудности.

Мероприятие 7. Тема – «Мы команда». Оно было направлено на развитие сплоченности коллектива и руководства. Сначала было проведено упражнение «Говорящие руки» и «Шарики», направленные на расслабление, снятие напряжения и формирование мотивации. На основном этапе занятия руководители и сотрудники выполнили упражнение «Дерево достижений», в нем каждый получал по набору цветных листочков, где зеленые означали достижение в работе, красные – в общении с коллегами и клиентами, желтые – в личном плане. В конце упражнения полученное дерево было проанализировано и обсуждено количество листиков разных цветов. В результате руководители и сотрудники выделили больше всего достижений в работе. Затем была проведена игра на сплочение «Мандала», в ней участники делились на три группы по пять человек, каждый получал распечатанное изображение, состоящее из нескольких мелких деталей, которые необходимо закрасить. В каждой группе участники по очереди раскрашивали



определенные элементы так, чтобы получилось единое симметричное изображение. На заключительном этапе было проведено упражнение на расслабление «Техника глубокого дыхания» и «Рефлексивная мишень», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценили свою совместную работу.

Мероприятие 8. Тема – «Меняемся местами». Оно было направлено на снятие барьеров и напряженности в общении руководителей с сотрудниками. На мероприятии участниками сначала было выполнено упражнение «Зеленый цвет», направленное на расслабление и снятие напряжения. Затем руководители и сотрудники играли в игру «Поменяйтесь местами», в которой участники сидели в кругу, один выходил в центр круга и произносил фразу «Поменяйтесь местами те, кто... (например, любит оливки)» и участники менялись местами. Данная игра позволила снять барьеры в общении руководителей и сотрудников, сформировала положительный настрой. После проводилась игра «Начальник и подчиненные», в которой участники делились на три группы, в каждой группе выбирался начальник (кроме самих руководителей) и он давал различные рабочие поручения своим подчиненным (например, приготовить кофе, проверить корреспонденцию и прочее). В данной игре руководители смогли примерить на себя роль сотрудников, посмотреть на стили руководства со стороны. В конце игры проводилось обсуждение, участники делились, какого им было в роли начальников, какие качества они хотели проявить. На заключительном этапе было проведено упражнение на расслабление «Рисуем на ладонях» и «Чему я научился», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу, свои успехи.

Мероприятие 9. Тема – «Совместный досуг». Оно было направлено на организацию совместной досуговой деятельности руководителей и сотрудников для развития их сплоченности. Сначала было проведено упражнение «Говорящие руки» и «Головоломка», направленные на

расслабление и снятие напряжения. На основном этапе руководители и сотрудники выполняли задание «Мозаика», предварительно они разделились на три группы, каждая получила набор мозаики и собирала ее за отведенное время. В целом все участники справились с заданием. После этого была проведена игра «Мини-мафия», в которой руководители и сотрудники распределили между собой роли, и играли в известную игру «Мафия», отгадывая среди игроков мафию и сохраняя мирных жителей. В данной игре руководители и подчиненные также смогли избавиться от барьеров в общении, действовать слаженно. Затем участники выполняли упражнение «Задняя сторона салфетки», в котором они поделились на пять групп по три человека, озвучивалась проблема, для которой нужно было придумать общее решение в группе и записать его на салфетках. В конце тренинга было проведено упражнение на расслабление «Техника глубокого дыхания» и упражнение «Рефлексивная мишень», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу на занятии, выявленные успехи и трудности.

Мероприятие 10. Тема – «Деловая игра». Оно было направлено на развитие коммуникативных и организационных качеств руководителей. Сначала участниками было выполнено упражнение «На что похоже?», направленное на расслабление и снятие напряжения. Затем руководители и сотрудники играли в игру «Что лучше?», в ней участники разбились на три группы, каждая из них получила перечень разнообразных предметов и задание, которое нужно решить, используя эти предметы, поясняя их применение в заданной ситуации (например, спасти мир от апокалипсиса и перечень предметов – веник, горшочный цветок, десять рублей и ванна). В целом все участники смогли проявить себя в этой игре. Затем была проведена игра «Плюсы и минусы», в которой было выделено две команды, один желающий рассказывал любую ситуацию из жизни, а первая команда называла все возможные плюсы этой ситуации, а вторая – все минусы,

поясняя свой ответ. В игре проявили активность все участники. Затем проводилась игра «Соль и перец», в нем на спины участников приклеивались листы, на которых были написаны противоположные слова (например, день и ночь, белое и черное), участники распределялись по парам, и в них с помощью ответов «да» и «нет» каждый отгадывал записанное на листе. После сотрудникам были выданы автопортреты, которые руководители рисовали на первом тренинговом занятии, и анонимно под ними все сотрудники подписали те качества, которыми руководители обладают на конец тренинга. В завершении было проведено упражнение на расслабление «Рисуем на ладонях» и упражнение «Чему я научился», в котором участники тренинга поделились своими впечатлениями, оценили собственную работу, свои успехи.

Таким образом, все запланированные мероприятия были проведены согласно разработанному плану во всех трех экспериментальных группах.

#### **2.4 Анализ результатов исследования влияния стиля руководства на психологический климат группы**

С помощью повторной психодиагностики в рамках контрольного этапа экспериментального исследования была определена эффективность реализованной формирующей работы. Количественные результаты диагностики психологического климата коллектива ООО «ИН ПРОМ МЕД» по методике «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» (автор: А.Н. Лутошкин) представлены в таблице 6 (приложение В, таблица В1).

Таблица 6 – Количественные результаты уровня психологического климата коллектива организации (контрольный этап)

Уровень	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Низкий	1	10%	0	0%	1	10%
Средний	4	40%	2	20%	3	30%
Высокий	5	50%	8	80%	6	60%

Наглядно полученные результаты отражены на рисунке 4.

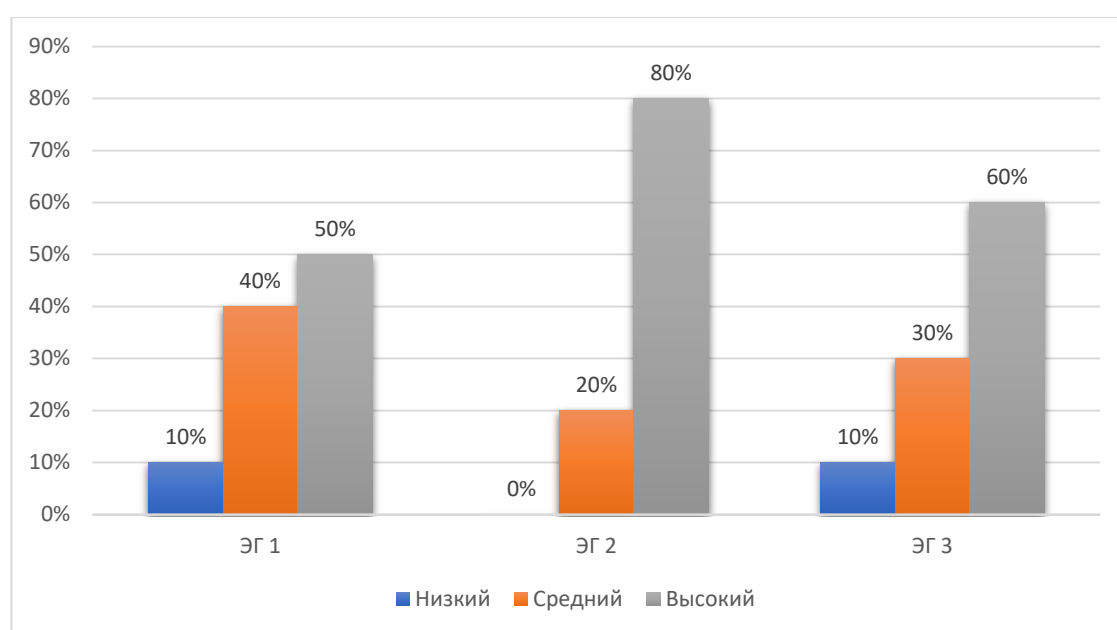


Рисунок 4 – Уровни психологического климата коллектива организации (контрольный этап)

В экспериментальной группе 1 низкий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 1 человека, что составляет 10 %. Средний уровень выявлен среди 4 человек, что составляет 40 % от общего числа группы. Высокий уровень выявлен среди 5 человек, что составляет 50 % от общего числа группы. То есть доля сотрудников экспериментальной группы 1, которые считают психологический климат в коллективе неблагоприятным, сократилась на 30 %. Доля сотрудников,

которые считают психологический климат в коллективе незначительно благоприятным, осталась прежней, а доля сотрудников, считающих психологический климат благоприятным, возросла на 30 %.

В экспериментальной группе 2 низкий уровень психологического климата коллектива организации не выявлен на контрольном этапе. Средний уровень выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от общего числа группы. Высокий уровень выявлен среди 8 человек, что составляет 80 % от общего числа группы. То есть доля сотрудников экспериментальной группы 2, которые считают психологический климат в коллективе неблагоприятным, сократилась на 30 %. Доля сотрудников, определяющих психологический климат в коллективе незначительно благоприятным, сократилась на 30 %. Доля сотрудников, считающих психологический климат благоприятным, возросла на 60 %.

В экспериментальной группе 3 низкий уровень психологического климата коллектива организации выявлен среди 1 человека, что составляет 10 % от числа группы. Средний уровень выявлен среди 3 человек, что составляет 30 % от общего числа группы. Высокий уровень выявлен среди 6 человек, что составляет 60 % от числа группы. То есть доля сотрудников экспериментальной группы 3, которые считают психологический климат в коллективе неблагоприятным, сократилась на 30 %. Доля сотрудников, определяющих психологический климат в коллективе незначительно благоприятным, осталась прежней. Доля сотрудников, считающих психологический климат благоприятным, возросла на 30 %.

Количественные результаты диагностики по методике «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» (авторы: В.П. Захаров, А.Л. Журавлев) представлены наглядно в таблице 7 (приложение В, таблица В2).

Таблица 7 – Количественные результаты диагностики стиля руководства (контрольный этап)

Стиль руководства	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Попустительский	0	0%	0	0%	1	10%
Директивный	4	40%	2	20%	3	30%
Коллегиальный	6	60%	8	80%	6	60%

Наглядно полученные результаты проведенной диагностики отражены на рисунке 5.

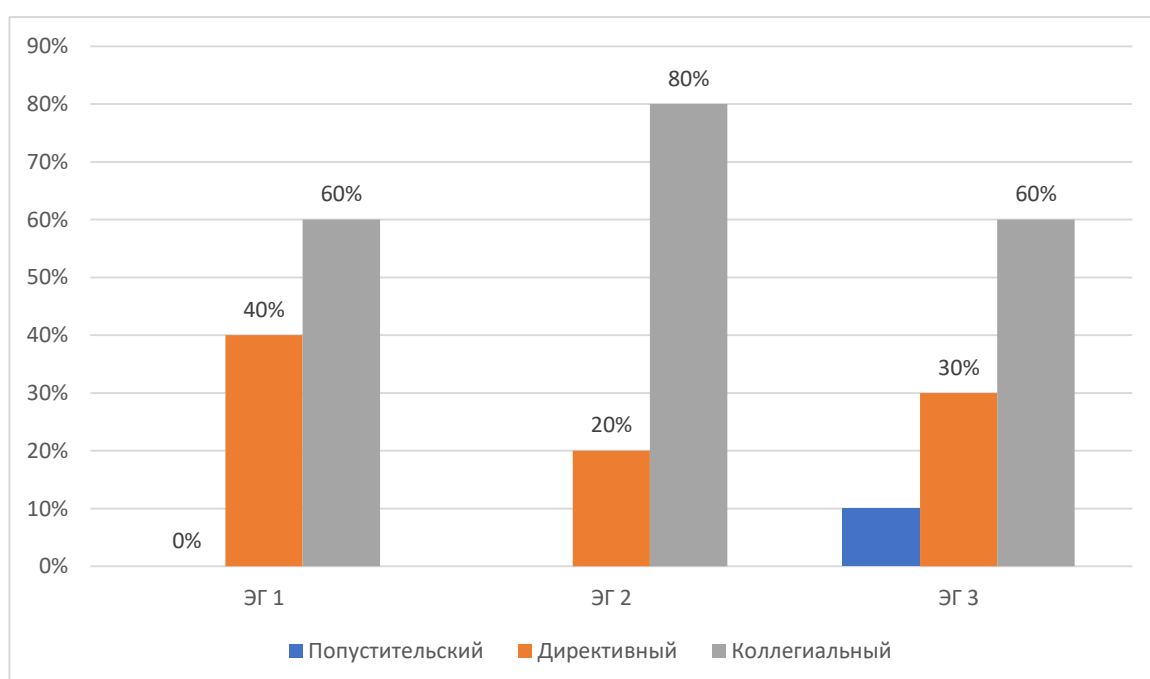


Рисунок 5 – Выраженность стилей руководства (контрольный этап)

В экспериментальной группе 1 попустительский стиль руководства не был выявлен на контрольном этапе эксперимента. Директивный стиль руководства выявлен среди 4 человек, что составляет 40 % от общего числа группы. Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 6 человек, что составляет 60 % от общего числа группы. В итоге доля сотрудников, которые определяют стиль руководства руководящего состава организации как попустительский, сократилась на 20 %. Доля сотрудников, которые

определяют стиль руководства руководящего состава как директивный, сократилась на 20 %. В свою очередь доля сотрудников, определяющих стиль руководства как коллегиальный, возросла на 40 %.

В экспериментальной группе 2 попустительский стиль руководства не был выявлен. Директивный стиль руководства выявлен среди 2 человек, что составляет 20 % от числа группы. Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 8 человек, что составляет 80 % от группы. В итоге доля сотрудников, которые определяют стиль руководства руководящего состава организации как попустительский, сократилась на 10 %. Доля сотрудников, которые определяют стиль руководства руководящего состава как директивный, сократилась на 10 %. В свою очередь доля сотрудников, определяющих стиль руководства как коллегиальный, возросла на 20 %.

В экспериментальной группе 3 попустительский стиль руководства выявлен среди 1 человека, что составляет 10 % от числа группы. Директивный стиль выявлен среди 3 человек, что составляет 30 % от числа группы. Коллегиальный стиль руководства выявлен среди 6 человек, что составляет 60 % от группы. Доля сотрудников, которые определяют стиль руководства как попустительский, сократилась на 40 %. Доля сотрудников, определяющих стиль руководства как директивный, осталась прежней. Доля сотрудников, определяющих стиль руководства как коллегиальный, возросла на 40 %.

Количественные результаты диагностики по методике «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» (авторы: А.В. Аграшенков, Е.П. Ильин) представлены наглядно на рисунке 6 (приложение В, таблица В3).

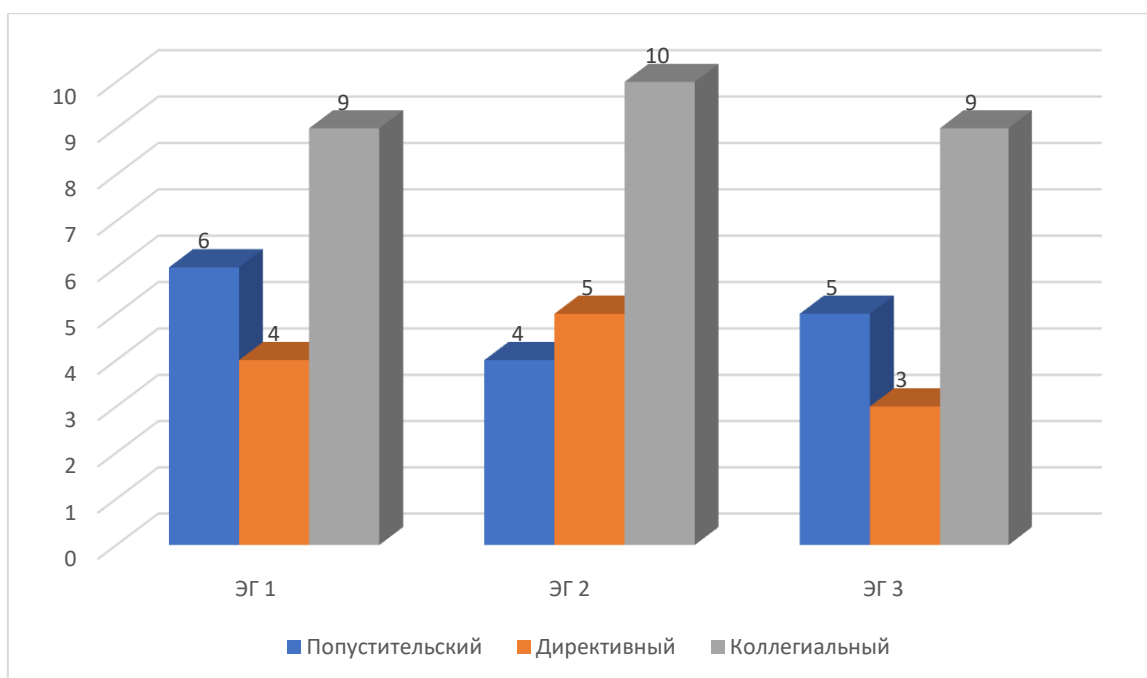


Рисунок 6 – Выраженность стилей руководства с помощью самооценки (контрольный этап)

Таким образом, по результатам исследования по методике «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» после реализованной формирующей работы руководители всех трех экспериментальных групп оценили стиль своего руководства как коллегиальный.

Результаты исследования стиля руководства с помощью самооценки руководителей соответствуют показателям доминирующих стилей управления в экспериментальных группах, которые были определены с помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом.

Для выявления взаимосвязи преобладающего в каждой экспериментальной группе стиля руководства и психологического климата в трудовом коллективе был использован метод ранговой корреляции по Спирмену. Полученные результаты корреляционного анализа между результатами исследования стилей руководства и психологического климата в коллективе представлены в таблице 8.



Таблица 8 – Показатели корреляции между результатами исследования стиля руководства и психологического климата (контрольный этап)

Экспериментальная группа и преобладающий стиль руководства	Коэффициент корреляции преобладающего стиля руководства
Экспериментальная группа 1 (коллегиальный стиль руководства)	0,756*
Экспериментальная группа 2 (коллегиальный стиль руководства)	0,658*
Экспериментальная группа 3 (коллегиальный стиль руководства)	0,768**

\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

По результатам корреляционного анализа во всех трех экспериментальных группах, где большая часть коллективов определила психологический климат как благоприятный, выявлена положительная статистически значимая связь между коллегиальным стилем руководства и психологическим климатом, что говорит о том, что чем ярче выражен коллегиальный стиль управления, тем благоприятнее будет психологический климат в коллективе.

Таким образом, проведенный формирующий этап исследования оказал положительное влияние на формирование благоприятного психологического климата в каждой экспериментальной группе, а также на формирование более доверительных и доброжелательных отношений руководства с сотрудниками. На контрольном этапе во всех трех группах коллегиальный стиль руководства является ведущим.

Проведенное экспериментальное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

- на констатирующем этапе по 40 % человек экспериментальной группы 1 и 3 психологический климат коллектива определяет как

- неблагоприятный, в экспериментальной группе 1 также преобладает и незначительная степень благоприятного психологического климата (40 % человек), а половина экспериментальной группы 2 определила незначительную благоприятность психологического климата;
- на констатирующем этапе в экспериментальной группе 1 большая часть коллектива организации (60 %) определяет ведущий стиль руководства как директивный, в экспериментальной группе 2 более половины коллектива (также 60 %) определяет ведущий стиль руководства как коллегиальный, и 50 % экспериментальной группы 3 определяет ведущий стиль руководства как попустительский;
  - на констатирующем этапе руководители каждой экспериментальной группы оценили собственный стиль управления следующим образом: у руководителя 1 экспериментальной группы преобладает директивный стиль управления (9 баллов), у руководителя 2 экспериментальной группы явно преобладает коллегиальный стиль руководства, а руководитель 3 экспериментальной группы в большей степени проявляет попустительский стиль управления;
  - выявленный преобладающий директивный и попустительский стиль руководства в значительной мере определяет низкую степень благоприятности психологического климата коллектива организации (в экспериментальной группе 1 и 3), при ведущем коллегиальном стиле руководства выявлена незначительная степень благоприятности психологического климата (в экспериментальной группе 2);
  - с помощью метода математической статистики, используя коэффициент ранговой корреляции Спирмена, была выявлена статистически достоверная взаимосвязь ( $p < 0,01$ ) между стилем управления и психологическим климатом группы;
  - на формирующем этапе эксперимента было подготовлено и проведено 10 тренинговых мероприятий с руководителями и

сотрудниками всех трех экспериментальных групп, направленные на улучшение благоприятности психологического климата коллектива организации и формированию у него доброжелательных отношений с руководством. Мероприятия проводились как индивидуально с руководителями, так и совместно с сотрудниками;

– на контрольном этапе выявлено, что проведенные мероприятия оказали положительное влияние на формирование благоприятного психологического климата в каждой экспериментальной группе, а также на формирование более доверительных и доброжелательных отношений руководства с сотрудниками. Положительное влияние проведенных мероприятий подтверждает то, что во всех трех экспериментальных группах, где большая часть коллективов определила психологический климат как благоприятный, выявлена положительная статистически значимая связь между коллегиальным стилем руководства и психологическим климатом. На контрольном этапе во всех трех группах коллегиальный стиль руководства является ведущим как по мнению коллектива, так и по самооценке руководителей, а психологический климат определяется преимущественно как благоприятный у 50 % человек экспериментальной группы 1, у 80 % - у группы 2, у 60 % человек – у группы 3;

– между стилем руководства и психологическим климатом в коллективе есть статистически достоверная взаимосвязь и стиль руководства имеет прямое влияние на психологический климат в группе.

## Заключение

Изучение теоретических аспектов проблемы влияния стилей руководства на психологический климат группы позволило выявить, что психологический климат группы представляет собой эмоциональный настрой коллектива, его относительно устойчивую психологическую атмосферу, формирующуюся на основе психологических связей членов группы, близости их интересов, черт характера и склонностей. Психологический климат является качественной характеристикой коллектива и межличностных отношений в нем, которая определяет эффективность совместной деятельности.

В свою очередь личностные особенности руководителя и используемый им стиль руководства оказывают заметное влияние на формирование психологического климата группы сотрудников организации. Под такими особенностями понимается совокупность устойчивых психологических качеств человека, черт характера, поведения, способностей и мотивов, которые определяют индивидуальность личности. Данные особенности, в частности, выражаются в используемых руководителем стилях руководства, которые определяют характеристики его поведения, принципы взаимодействия с коллективом и организации их трудовой деятельности. Традиционно выделяют авторитарный, демократический и попустительский стили руководства, каждый из которых формирует свой психологический климат в коллективе.

С целью исследования влияния стиля руководства на психологический климат группы была организована и проведена экспериментальная работа.

Так на констатирующем этапе по 40 % человек экспериментальной группы 1 и 3 психологический климат коллектива определяет как неблагоприятный, в экспериментальной группе 1 также преобладает и незначительная степень благоприятного психологического климата (40 %

человек). При этом в экспериментальной группе 2 половина сотрудников определила незначительную степень благоприятности психологического климата. Также 60 % сотрудников экспериментальной группы 1 определяет ведущий стиль руководства как директивный, в экспериментальной группе 2 более половины коллектива (60 %) определяет ведущий стиль руководства как коллегиальный. При этом 50 % сотрудников экспериментальной группы 3 определяет ведущий стиль руководства как попустительский. Было отмечено, что преобладающий директивный и попустительский стиль руководства определяет низкую степень благоприятности психологического климата коллектива организации (в экспериментальной группе 1 и 3), при ведущем коллегиальном стиле руководства выявлена незначительная степень благоприятности психологического климата (в экспериментальной группе 2).

Руководители каждой экспериментальной группы оценили собственный стиль управления следующим образом: у руководителя 1 экспериментальной группы преобладает директивный стиль управления (9 баллов), у руководителя 2 экспериментальной группы явно преобладает коллегиальный стиль руководства, а руководитель 3 экспериментальной группы в большей степени проявляет попустительский стиль управления.

Также с помощью метода математической статистики, используя коэффициент ранговой корреляции Спирмена, была выявлена статистически достоверная взаимосвязь ( $p < 0,01$ ) между стилем управления и психологическим климатом группы.

На формирующем этапе эксперимента было подготовлено и проведено 10 тренинговых мероприятий с руководителями и сотрудниками всех трех экспериментальных групп, направленные на улучшение благоприятности психологического климата коллектива организации и формированию у него доброжелательных отношений с руководством. Мероприятия проводились как индивидуально с руководителями, так и совместно с сотрудниками.

На контрольном этапе было выявлено, что проведенные мероприятия оказали положительное влияние на формирование благоприятного психологического климата в каждой экспериментальной группе, а также на формирование более доброжелательных отношений руководства с сотрудниками. В итоге во всех группах коллегиальный стиль руководства является ведущим как по мнению коллектива (в экспериментальной группе 1 и 2 – у 60 %, в группе 2 – у 80 % человек), так и по самооценке руководителей, а психологический климат определяется преимущественно как благоприятный у 50 % человек экспериментальной группы 1, у 80 % человек – у группы 2, у 60 % человек группы 3. Полученные результаты подтвердили эффективность реализованной формирующей работы.

Помимо этого, по результатам корреляционного анализа во всех трех экспериментальных группах, где большая часть коллективов определила психологический климат как благоприятный, выявлена положительная статистически значимая связь между коллегиальным стилем руководства и психологическим климатом. Полученные результаты подтвердили, что между стилем руководства и психологическим климатом в коллективе есть статистически достоверная взаимосвязь и стиль руководства имеет прямое влияние на психологический климат в группе.

Представленные и апробированные условия учета стиля руководства при формировании благоприятного психологического климата в группе сотрудников могут быть использованы практическими психологами.

## Список используемой литературы

1. Бляхман Л. С. Глобальные, региональные и национальные тенденции развития экономики России в XXI веке. СПб. : Издательство Санкт-Петербургского ун-та, сор., 2016. 96 с.
2. Бозаджиев В. Л. Внутренний имидж организации и методика его исследования // Новый взгляд. Международный научный вестник. 2016. № 12. С. 119–134.
3. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. М. : Мысль, 2022. 210 с.
4. Винокуров Л. В., Скрипюк И. И. Организационная психология. СПб. : Питер, 2021. 379 с.
5. Демяшина В. В. Лидерство и стили руководства // Студенческий научный форум. 2014. С. 57–60.
6. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий. М. : Экспо, 2021. 239 с.
7. Душков Б. А., Королев А. В., Смирнов Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности. М. : Просвещение, 2020. 849 с.
8. Егоренков Д. Б. Влияние стиля управления на удовлетворенность работников условиями деятельности // Молодой ученый. 2021. № 19 (361). С. 265–268.
9. Жмуров В. А. Большая энциклопедия по психиатрии. М. : Наука, 2022. 867 с.
10. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности.
11. Конюхов Н. И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы. М. : Наука, 2020. 382 с.

12. Кротова Д. Н. Благоприятный морально-психологический климат в служебном коллективе как один из факторов эффективной деятельности // Государственная служба и кадры. 2018. № 3. С. 162–163.
13. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю : психология управления деятельностью. Ленинград : Лениздат, 1986. 158 с.
14. Кузьмин Е. С., Волков И. Б., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. М. : Наука, 2022. 168 с.
15. Лебедева В. А. Психология сегодня. Екатеринбург : ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. 254 с.
16. Левин К. Динамическая психология. М. : Смысл, 2021. 576 с.
17. Лутошкин А. Н. Эмоциональный потенциал коллектива. М. : Просвещение, 2022. 152 с.
18. Маклаков А. Г. Общая психология. М. : Издательство Юрайт, 2023. 588 с.
19. Мансуров Н. С. Социальная психология о причинах конфликтности личности. М. : Издательство Юрайт, 2023. 399 с.
20. Машков В. Н. Дифференциальная психология человека. М. : Издательство Юрайт, 2023. 288 с.
21. Медведева М. А. Теория статистики. Омск : Издательство Омского гос. ун-та, 2013. 139 с.
22. Морозов А. В. Деловая психология. СПб. : Союз, 2020. 574 с.
23. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. М. : Наука, 2020. 192 с.
24. Розанова В. А. Психология управления. М. : ЗАО «Бизнес – школа» Интел-Синтез, 2002. 400 с.
25. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. Управление персоналом. Ростов-на-Дону : «Феникс», 2001. 512 с.
26. Сухинина-Болотова О. В., Гарбуз А. И. Основные личностные особенности руководителя образовательной организации, влияющие на



процесс управления // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2023. С. 114–118.

27. Тютченко А. М. Морально-психологическое состояние сотрудников: оценка и пути формирования. М. : Просвещение, 2021. 123 с.

28. Утлик Э. П. Психология дисциплины. М. : Наука, 2021. 407 с.

29. Ферапонтова М. В., Шах О. А. Особенности удовлетворенности трудом персонала при различных стилях руководства // Коллекция гуманитарных исследований. 2023. № 1 (34). С. 45–52.

30. Халитова С. А. Теоретические основы изучения социально-психологического климата организации // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2022. № 2 (62). С. 51–56.

31. Черенева Е. А., Ховба А. А. Изучение влияния стиля руководства на психологический климат в коллективе // Молодой ученый. 2021. № 46 (388). С. 367–370.

32. Чернышева И. А. Влияние особенностей личности и стиля деятельности руководителя на морально-психологический климат в коллективе // International scientific review. 2017. С. 84–87.

33. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Просвещение, 2018. 220 с.

34. Шепель В. М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. М. : Финансы и статистика, 2005. 381 с.

35. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. М. : ЗАО «Бизнес – школа» Интел-синтез, 2017. 256 с.

36. Cameron Kim S. & Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2022.

## Приложение А

### Характеристика выборки исследования

Таблица А.1 – Список людей, участвующих в исследовании

Имя Ф. испытуемого	Возраст	Должность
Экспериментальная группа 1		
Анастасия С.	39 лет	Медицинская сестра
Анастасия М.	33 года	Медицинская сестра
Валерия Т.	44 года	Медицинская сестра
Вероника Р.	39 лет	Медицинская сестра
Виктория Х.	27 лет	Медицинская сестра
Дарья О.	31 год	Медицинская сестра
Елена Ю.	45 лет	Медицинская сестра
Инна	32 года	Медицинская сестра
Кристина Ш.	28 лет	Медицинская сестра
Лариса К.	37 лет	Медицинская сестра
Надежда В.	44 года	Старшая медицинская сестра

Экспериментальная группа 2		
Анжелика Л.	29 лет	Медицинская сестра
Анна И.	30 лет	Медицинская сестра
Вера Г.	41 год	Медицинская сестра
Диана С.	31 год	Медицинская сестра
Ксения А.	40 лет	Медицинская сестра
Мария Д.	32 года	Медицинская сестра
Ольга П.	43 года	Медицинская сестра
Ольга Н.	25 лет	Медицинская сестра
Римма Г.	38 лет	Медицинская сестра
Юлия М.	29 лет	Медицинская сестра
Нина П.	43 года	Старшая медицинская сестра

Экспериментальная группа 3		
Анастасия А.	42 года	Медицинская сестра
Гульнара В.	37 лет	Медицинская сестра
Елизавета У.	32 года	Медицинская сестра
Ирина З.	33 года	Медицинская сестра
Любовь Т.	35 лет	Медицинская сестра
Мария Н.	29 лет	Медицинская сестра
Марина В.	33 года	Медицинская сестра
Светлана М.	31 год	Медицинская сестра
Татьяна Ж.	28 лет	Медицинская сестра
Юлия П.	34 года	Медицинская сестра
Ирина Ю.	40 лет	Старшая медицинская сестра

## Приложение Б

### Результаты исследования на констатирующем этапе

Таблица Б.1 – Результаты исследования уровня психологического климата на констатирующем этапе эксперимента

№ п/п	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Имя Ф. испытуемого	Баллы	Имя Ф. испытуемого	Баллы	Имя Ф. испытуемого	Баллы
1	Анастасия С.	28	Анжелика Л.	26	Анжелика Л.	26
2	Анастасия М.	4	Анна И.	6	Анна И.	6
3	Валерия Т.	16	Вера Г.	19	Вера Г.	19
4	Вероника Р.	20	Диана С.	17	Диана С.	17
5	Виктория Х.	6	Ксения А.	5	Ксения А.	5
6	Дарья О.	7	Мария Д.	14	Мария Д.	14
7	Елена Ю.	5	Ольга П.	13	Ольга П.	13
8	Инна	23	Ольга Н.	7	Ольга Н.	7
9	Кристина Ш.	19	Римма Г.	18	Римма Г.	18
10	Лариса К.	17	Юлия М.	24	Юлия М.	24

Таблица Б.2 – Результаты исследования стилей руководства коллективом на констатирующем этапе эксперимента

№ п/п	Экспериментальная группа 1			Экспериментальная группа 2			Экспериментальная группа 3		
	Баллы			Баллы			Баллы		
	Д	К	П	Д	К	П	Д	К	П
1	3	12	1	1	11	4	3	3	10
2	11	2	3	10	3	3	4	5	7
3	9	2	5	2	10	4	4	4	8
4	4	3	9	4	9	3	3	4	9
5	10	3	3	10	4	2	9	3	4
6	11	2	3	4	8	4	9	4	3
7	10	2	4	1	5	10	1	9	5
8	4	10	2	10	5	1	9	4	3
9	4	3	9	3	9	4	4	4	8
10	9	5	2	1	11	4	3	4	9
	75	44	41	46	75	39	49	44	66

Продолжение Приложения Б

Таблица Б.3 – Результаты исследования стилей руководства с помощью самооценки на констатирующем этапе эксперимента

№ вопроса	Руководитель ЭГ 1	Руководитель ЭГ 2	Руководитель ЭГ 3
	Баллы	Баллы	Баллы
1	1	0	0
2	1	1	0
3	1	0	0
4	1	1	1
5	0	1	0
6	1	1	0
7	0	1	1
8	1	1	1
9	1	1	1
10	1	1	1
11	1	0	0
12	0	0	1
13	1	1	1
14	0	0	0
15	1	0	0
16	1	0	1
17	0	0	1
18	1	1	1
19	0	0	0
20	1	0	1
21	1	1	0
22	1	1	1
23	1	0	1
24	0	1	1
25	1	1	1
26	0	1	1
27	1	1	1
28	0	1	1
29	0	0	0
30	0	0	0
31	1	0	1
32	1	1	1
33	0	0	1

## Приложение В

### Результаты исследования на контрольном этапе

Таблица В.1 – Результаты исследования уровня психологического климата на контрольном этапе эксперимента

№ п/п	Экспериментальная группа 1		Экспериментальная группа 2		Экспериментальная группа 3	
	Имя Ф. испытуемого	Баллы	Имя Ф. испытуемого	Баллы	Имя Ф. испытуемого	Баллы
1	Анастасия С.	28	Анжелика Л.	26	Анжелика Л.	26
2	Анастасия М.	6	Анна И.	23	Анна И.	25
3	Валерия Т.	18	Вера Г.	22	Вера Г.	24
4	Вероника Р.	21	Диана С.	25	Диана С.	19
5	Виктория Х.	24	Ксения А.	16	Ксения А.	17
6	Дарья О.	19	Мария Д.	22	Мария Д.	23
7	Елена Ю.	25	Ольга П.	24	Ольга П.	26
8	Инна	24	Ольга Н.	20	Ольга Н.	7
9	Кристина Ш.	20	Римма Г.	25	Римма Г.	15
10	Лариса К.	22	Юлия М.	26	Юлия М.	24

Таблица В.2 – Результаты исследования стилей руководства коллективом на контрольном этапе эксперимента

№ п/п	Экспериментальная группа 1			Экспериментальная группа 2			Экспериментальная группа 3		
	Баллы			Баллы			Баллы		
	Д	К	П	Д	К	П	Д	К	П
1	3	10	3	3	11	2	3	9	4
2	11	4	1	9	6	1	2	11	3
3	9	5	2	3	10	3	2	10	4
4	3	9	4	4	9	3	9	5	2
5	4	8	3	8	7	1	8	4	4
6	9	4	3	5	9	2	4	9	3
7	4	9	3	2	11	3	3	10	3
8	3	11	2	4	8	4	10	4	2
9	8	4	4	3	9	4	2	5	9
10	3	10	3	4	11	2	3	11	2
	57	74	28	45	91	25	46	78	36

## Продолжение Приложения В

Таблица В.3 – Результаты исследования стилей руководства с помощью самооценки на контрольном этапе эксперимента

№ вопроса	Руководитель ЭГ 1	Руководитель ЭГ 2	Руководитель ЭГ 3
	Баллы	Баллы	Баллы
1	0	0	0
2	1	0	1
3	0	0	0
4	0	0	1
5	1	1	1
6	1	1	1
7	0	0	0
8	1	1	0
9	0	0	1
10	1	1	0
11	0	0	1
12	1	1	1
13	1	1	0
14	0	1	0
15	1	1	0
16	1	0	1
17	1	0	0
18	0	1	1
19	1	1	0
20	0	0	1
21	0	0	0
22	1	1	1
23	1	1	0
24	1	1	1
25	1	1	1
26	1	1	1
27	0	1	1
28	1	1	1
29	0	0	0
30	0	0	0
31	1	1	0
32	1	1	1
33	0	0	0