

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 Взаимосвязь психологического климата группы и личностных особенностей  
руководителя

Обучающийся

С.Д. Нарышкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. психол. наук, И.В. Седова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Данная выпускная квалификационная работа посвящена изучению взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Объектом исследования в работе выступил психологический климат группы, а предметом – взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы. Целью выпускной квалификационной работы было определить взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

В первой главе выпускной квалификационной работы – Теоретические основы изучения личностных особенностей руководителей и психологического климата группы – проведен анализ научной литературы по проблеме исследования.

Во второй главе – Эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы – было проведено самостоятельное эмпирическое исследования.

По итогам выполнения исследования было доказано, что личностные особенности руководителя находятся во взаимосвязи с психологическим климатом группы, находящейся под его руководством.

Бакалаврская работа имеет новизну и практическую значимость; работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (47 источников).

Текст бакалаврской работы изложен на 68 страницах. Текст работы иллюстрируют 6 рисунков и 2 таблицы.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы изучения личностных особенностей руководителей и психологического климата группы.....	9
1.1 Исследование психологического климата группы в психологической науке.....	9
1.2 Факторы, детерминирующие формирование психологического климата группы.....	16
1.3 Личностные особенности руководителя и их взаимосвязь с психологическим климатом группы.....	25
Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.....	35
2.1 Организация и ход эмпирического исследования.....	35
2.2 Характеристика методик эмпирического исследования.....	37
2.3 Анализ результатов эмпирического исследования.....	41
Заключение.....	62
Список используемой литературы и используемых источников.....	65

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования обусловлена следующим. Улучшение социально-психологического климата в коллективе предполагает решение задач по развёртыванию психологического и социального потенциала личности и группы, а также задачи, связанной с созданием наиболее полноценного образа жизни. Эффективность и продуктивность совместной деятельности в значительной мере зависит от того, насколько оптимально реализуются возможности группы и её отдельных членов. Положительный климат в группе не только благоприятно сказывается на её результатах, но также перестраивает человека, формируя у него новые возможности, позволяя проявить свой потенциал. Это обуславливает необходимость в анализе вопросов, связанных с диагностикой и корректировкой социально-психологического климата в коллективе.

Решение задачи по созданию положительного социально-психологического климата в коллективе – важное условие, необходимое для повышения производительности труда в компании. Наряду с этим, социально-психологическая атмосфера в коллективе – значимый показатель уровня социальной развитости коллектива, а также его психологического резерва, который может быть реализован.

Связь между эффективностью компании и сложившимся в ней социально-психологическим климатом представляет собой важный аспект, который обязательно должен учитываться руководством. В связи с этим знание ключевых аспектов психологического климата компании, разработанных российскими и иностранными учёными, обладает большим значением. Положительный социально-психологический климат является результатом целенаправленной работы руководства, психологов, менеджеров, а также всех работников компании.

Итак, актуальность настоящего исследования выражается в увеличившихся требованиях к уровню психологической вовлеченности

работника в совместную трудовую деятельность, усложнении психической деятельности людей, а также формировании положительного социально-психологического климата коллектива, как важного условия, необходимого для повышения производительности трудовой деятельности.

В отечественной и зарубежной психологии проблема психологического климата коллектива рассматривалась В.В. Косолаповым, Е.С. Кузьминым, А.Н. Лутошкиным, Н.Н. Обозовым, В.А. Покровским, А.А. Русолиновой, Дж. Гибсоном, Г. Олпортом, У. Томасом и другими.

Согласно исследованиям отечественных и зарубежных психологов, психологический климат интерпретируется как взаимодействие с организационной средой. Несмотря на значительную проработанность проблемы, она требует дополнительного вмешательства. В частности, в теории и практике недостаточно освещены вопросы, касающиеся взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Объект исследования: психологический климат группы.

Предмет исследования: взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Цель исследования: определить взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что существует прямая взаимосвязь между личностными особенностями руководителя и психологическим климатом группы, находящейся под его руководством. А именно: социально-психологический климат в группе, находящейся под руководством менеджера с демократическим (коллегиальным) стилем управления и высоким уровнем эффективности принятия управленческих решений, отличается более высокой благоприятностью и сплочённостью, высокой оценкой психологической атмосферы в сравнении с аналогичными параметрами группы, находящейся под руководством менеджера с

либеральным (попустительским) стилем управления и низким уровнем эффективности принятия управленческих решений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Проанализировать исследование психологического климата группы в психологической науке.
- Рассмотреть факторы, детерминирующие формирование психологического климата группы.
- Определить личностные особенности руководителя и их взаимосвязь с психологическим климатом группы.
- Организовать и провести эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.
- Проанализировать результаты эмпирического исследования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные идеи следующих авторов: В.В. Бойко, Е.М. Дубовской, Р.Л. Кричевского, Б.Д. Парыгина, Л.Г. Почебут.

Методы исследования: анализ научно-методической литературы по проблеме исследования; тестирование; качественный и количественный анализ эмпирических данных; математико-статистическая обработка данных.

Методики диагностики:

Для диагностики личностных особенностей руководителя:

- методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева;
- шкала оценки особенностей системного принятия решения (ШООСПР) Т.В. Рябовой.

Для диагностики психологического климата группы:

- тест «Определение психологического климата организации»;
- методика для оценки психологической атмосферы в группе А.Ф. Фидлера.

Опытно-экспериментальная база исследования: ООО «ДМ-консалтинг». Данная коммерческая организация занимается предоставлением консультационных услуг по вопросам ведения финансовой деятельности, также реализует деятельность в области права и в сфере связей с общественностью. Выборку испытуемых составили 2 руководителя указанной организации: руководитель отдела работы с физическими лицами и руководитель отдела работы с юридическими лицами. Под началом этих руководителей работают по 30 человек сотрудников организации (38 женщин и 22 мужчины в возрасте от 24 до 42 лет). Принявшие в исследовании сотрудники ООО «ДМ-консалтинг» являются менеджерами, работающими в отделах по работе с физическими и юридическими лицами.

Научная новизна исследования заключается в выявлении характера взаимосвязи личностных особенностей руководителей (в частности, их преобладающего стиля руководства и особенностей принятия системных решений) и степени благоприятности психологического климата группы (в частности, определение психологического климата организации и оценку особенностей системного принятия решения). Полученные сведения могут быть использованы для разработки психокоррекционных программ и адресных рекомендаций, ориентированных на повышение благоприятности психологического климата в организациях.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и обобщении исследований психологического климата группы в психологической науке; в выявлении и описании факторов, детерминирующих формирование психологического климата группы; в изучении личностных особенностей руководителя и их взаимосвязи с психологическим климатом группы. Также определенную теоретическую значимость представляет собой введение в научный оборот новых эмпирических данных, самостоятельно собранных в ходе проведенного эмпирического исследования.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования материалов работы следующими категориями лиц:

- организационными психологами с целью организации консультирования по проблемам взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы;
- студентами-психологами с целью самоподготовки к тематическим практическим и семинарским занятиям;
- молодыми учёными, занимающимися разработкой схожей научной проблематики, с целью систематизации и обобщения эмпирических данных.

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, двух глав (разделов), заключения, содержит 6 рисунков, 2 таблицы, список использованной литературы (библиографическое описание 47 источников, использованных при выполнении работы). Текст работы изложен на 68 страницах.

# **Глава 1 Теоретические основы изучения личностных особенностей руководителей и психологического климата группы**

## **1.1 Исследование психологического климата группы в психологической науке**

В научной литературе достаточно распространены такие термины, как моральный климат, морально-психологический климат, социально-психологический климат, психологический климат и другие. Данные категории являются практически синонимами (с незначительными отличиями в толковании).

Социально-психологический климат можно определить, как качественную сторону межличностных отношений в социальной группе, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в ней. Это своего рода сочетание интеллектуальной и эмоциональной сторон (мнений, чувств, настроений, отношений и установок членов коллектива). Морально-психологический климат – субъективное образование, отличающееся от объективных условий жизнедеятельности компании.

Социально-психологический климат может быть здоровым (благоприятным, положительным), а может быть и нездоровым (неблагоприятным, негативным). Здоровье и климат в компании определяются социальной значимостью и полезностью её функций, а также уровнем удовлетворённости работников [9].

В исследовании отечественного учёного А. Тюленева систематизированы позиции отдельных авторов относительно проблемных аспектов формирования социально-психологической атмосферы в коллективе [45]:

«У. Диксон, Э. Мэйс, Ф. Ротлисбергер отмечают, что особенности климата в организации влияют на продуктивность труда в ней и тесно связаны с регуляцией поведения индивида.

По мнению К. Левина, важнейшим фактором социально-психологического климата является стиль руководства; на него влияют также тип организации, особенности организации труда, факторы микросреды и макросреды, размеры организации, характер взаимоотношений в организации, индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника, эффект сочетания этих особенностей;

В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов в своих работах указывают, что социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в организации» [45, с. 72].

Структурно социально-психологическая атмосфера определяется системой внутригрупповых межличностных взаимоотношений между работниками. Эти отношения, в свою очередь, зависят от экономических, производственных, этических и иных отношений, складывающихся между работниками.

Целесообразно выделить ряд основных причин изменения социально-психологического климата в коллективе: «внешние факторы (социальные условия, состояние политической, международной обстановки, уровень развития материально-технической базы общества и другие); внутренние факторы (условия труда, личностные особенности сотрудников и руководителя и прочее)» [36, с. 8].

В научной литературе встречается такое понятие, как «климатические возмущения». Этим понятием обозначаются отклонения от социально-психологических стандартов, устоявшихся в компании. Подобные климатические возмущения могут влиять на настроение коллектива как

позитивно, так и негативно. Конфликты в компании являются негативными климатическими возмущениями [12].

По словам Б.Д. Парыгина, под регуляцией социально-психологической атмосферы следует понимать избрание конкретного способа воздействия на жизнедеятельность компании в целях изменения содержания структуры социально-психологического климата в нужном направлении [31].

Социально-психологический климат – дефиниция, характерная по большей части российской социальной психологии. Иностранцами социальными психологами в целях обозначения группы явлений, включённых в понятие социально-психологического климата, используются такие термины и понятия:

- климат-менеджмент, административный климат (Р. Гаджури);
- организационный климат, климат организации (Р. Ликерт, К. Гадбуа, К. Аргирис);
- социальная атмосфера (К. Левин) [11].

Проанализировав некоторые подходы и позиции, преобладавшие в отечественной психологии в разные исторические периоды, С.К. Фомин выделил такие три объяснительных принципа, существующие во взглядах на содержание исследуемого феномена [47]:

«Динамический» – сущность данного объяснительного принципа заключается в интеграции взглядов на природу социально-психологического климата, как «состояния коллективного сознания», причём «не вообще коллективного сознания, а его состояния в конкретный момент жизни коллектива» и «отражения в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования»;

«Эмоциональный» – приверженцы данного принципа (А.А. Русалинова, Б.Д. Парыгин, А.Н. Лутошкин, Е.С. Кузьмин, В.Я. Квитко, Г.М. Андреев) в качестве наиболее значимой характеристики социально-психологического климата предлагают рассматривать динамический эмоционально-психологический настрой, возникающий на основе

эмоциональных отношений каждого из членов коллектива к коллективу в целом и к каждому его члену.

«Межличностный». В основу третьего объяснительного принципа положены труды и наработки таких отечественных исследователей, как: М.А. Барабаш, В.В. Косолапов, Л.Н. Коган, Н.С. Мансуров, Б.Ф. Ломов, В.А. Покровский, Н.Н. Обозов, В.М. Шепель, В.Е. Семёнов. Указанные исследователи под социально-психологическим климатом предлагают понимать доминирующие отношения между членами коллектива. Учёные считают, что при формировании социально-психологической атмосферы внутри коллектива складывается определённая система внутригрупповых межличностных отношений, которыми определяется психологическое и социальное самочувствие каждого работника [47].

По словам А.Л. Журавлёва, исследования, посвящённые феномену социально-психологического климата, получили проработку в работах таких видных авторов: Б.Д. Парыгин, А.Д. Глоточкин, Н.Ф. Феденко, Э.П. Утлик, С.И. Съедин [15]. Взгляды и позиции перечисленных авторов характеризуются отсутствием единообразия. Варианты трактовки рассматриваемого понятия в трудах указанных исследователей различаются. Так, социально-психологический климат рассматривается разными авторами в качестве устойчивого проявления группового сознания, проявления психического настроения трудового коллектива, настроения, в котором выражаются эмоциональные состояния, отношение к себе, работе, окружающему миру, другим людям [15]

Обзор научной литературы позволяет рассматривать социально-психологическую атмосферу в качестве устойчивого отражения в сознании совокупности явлений, связанных с уровнем удовлетворённости выполняемой работой и характером отношений внутри коллектива.

Так, в рамках настоящего исследования предлагается исходить из концепции, сформулированной В.В. Бойко [6]. В соответствии с предлагаемой им теорией, социально-психологический климат – это

качественная сторона межличностных отношений в социальной группе, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, которые могут способствовать или препятствовать продуктивной совместной деятельности и развитию личности в ней. Причины изменений социально-психологической атмосферы могут быть внутренними или внешними. Для формирования положительного социально-психологического климата необходимо соблюдение таких ключевых условий:

Первое условие – сходства во взглядах членов коллектива.

Второе условие – различия в опыте, мышлении, способностях, особенностях восприятия [18].

Изучение имеющихся трудов показывает, что единообразное определение социально-психологического климата до сих пор не сформулировано. Каждый автор трактует данное понятие по-своему. В иностранной научной литературе вместо указанного понятия используется термин «организационная культура». Анализ научной литературы позволяет прийти к выводу, что социально-психологический климат компании во многом определяется организационной культурой, то есть данные понятия не являются синонимами. Корректнее рассматривать социально-психологический климат в качестве элемента организационной культуры [22].

Общей идеей, просматривающейся во всех определениях социально-психологического климата, является взаимодействие субъекта с организационной средой. К. Левин для обозначения рассматриваемого феномена использовал термин «социальная атмосфера», однако он не сформулировал определения данного термина. При этом из анализа авторского подхода вытекает, что социальная атмосфера рассматривалась учёным в качестве определённой совокупности психологических характеристик среды. Фактически, данный термин является синонимом климата организации (климата среды) [24].

При всём многообразии подходов в отношении толкования природы социально-психологического климата многие авторы при трактовке исследуемого феномена исходят из уровня и качества сформированности отношений внутри коллектива, основывающихся на сходстве убеждений, отношений, ценностей и мнений.

Эмпирические параметры социально-психологического климата – неудовлетворённость/удовлетворённость трудовой деятельности, уровень отношений в коллективе, его сплочённость. Целесообразно выделить основные детерминанты социально-психологического климата в компании:

- «межличностные отношения;
- общественное мнение, находящее выражение в форме суждений и отношений к фактам и событиям;
- групповое (общее) настроение;
- личностные особенности участников коллектива;
- личность его руководителя» [42, с. 134].

Особенности личности, способности, возможности и опыт руководителя – эти факторы играют ключевую роль в формировании благоприятной социально-психологической атмосферы внутри коллектива. И действительно, от руководителя во многом зависит то, как будут складываться отношения между подчинёнными.

Рассматривая коллектив сотрудников как социальную организацию, можно определить ведущие обстоятельства, определяющие социально-психологический климат:

- первое – это культура человеческих взаимоотношений, включающая в себя коммуникативную культуру;
- второе – это культура организации условий труда [26].

На формирование положительной социально-психологической атмосферы в коллективе влияют такие обстоятельства:

- «1. Система социальных отношений общественно-экономической формации в целом.

2. Социальные и социально-психологические тенденции современной научно-технической революции.

3. Культура труда и управления в данной социальной организации.

4. Культура межличностных человеческих отношений и общения».

Важно также отмечать возможность взаимосвязи указанных факторов, а также способность оказывать не только прямое, но и косвенное влияние на организацию климата в коллективе.

Социальный компонент организации является конгломератом различных составляющих, ведущую роль в котором играют именно параметры, ответственные за социально-психологический климат в коллективе. Как было отмечено, эффективность труда сотрудника обеспечивается не только за счёт грамотной организации производственных поручений, но и за счёт специфики личных взаимоотношений сотрудников, которая влияет на итоговую результативность деятельности работника. Рассматривая психологический климат, важно помнить о том, что социально-психологический климат является стабильной системой отношений, складывающейся в определённых временных отрезках и способной к трансформации.[7, с.54]

Каждая малая группа, трудовой коллектив в том числе, представляет собой как формальную, так и неформальную структуру взаимоотношений. Причём ролевые позиции и статусность членов группы при формальном и неформальном подходе может различаться. Участники группы могут или совпадать, либо, напротив, различаться по своим установкам, взглядам, принципам. Вся эта система межличностных взаимодействий и представляет собой психологический настрой группы, её настроение. В зависимости от полюса совпадений взглядов и отношений индивиды либо дорожат, либо пренебрегают мнением группы и группой в целом. Негативные настроения в группе сотрудников могут приводить к увольнению даже в том случае, если нареканий к организации работы у специалиста нет. Поэтому психолог в организации должен ориентировать свою деятельность, прежде всего, на

улучшение отношений среди сотрудников, формирование позитивного настроения в группе. Благоприятность межличностных отношений является ведущим условием оптимизации работоспособности всех членов коллектива, и, как следствие, помогает создать высокоэффективную организацию [28].

Учитывая сказанное, можно определить социально-психологический климат коллектива как ведущий и относительно стабильный вектор взаимоотношений членов группы, проявляющийся практически во всех сферах её деятельности.

Исследования учёных говорят о том, что именно социально-психологическая характеристика группы наиболее отражает специфику внутригрупповых явлений и процессов совместной деятельности. Среди самых распространённых явлений выделяют содержание деятельности, горизонтальную и вертикальную стратификацию, ситуационные составляющие деятельности. Специфика воссоздания указанных явлений рассматривается как ведущие практические параметры социально-психологического климата и позволяет проводить оценку климатов групп, находящихся в организационной структуре. [29, с.46]

Итак, под социально-психологическим климатом следует понимать характер отношений внутри коллектива, доминирующей настрой группы, комплекс психологических и социальных характеристик коллектива, а также интегральную характеристику группы.

## **1.2 Факторы, детерминирующие формирование психологического климата группы**

Положительный социально-психологический климат в компании формируется целой совокупностью факторов. Целесообразно рассмотреть их и определить степень взаимосвязи с формированием благоприятной атмосферы в коллективе.

Начнём анализ с рассмотрения внутренних межличностных коммуникаций внутри коллектива, так как этот фактор многими исследователями признаётся в качестве основополагающего.

Систему внутригрупповых коммуникаций мы понимаем, как «установившиеся в процессе работы каналы общения участников, способствующие распространению и передаче информации между участниками группы и обеспечивающие эффективность разрешения возникающих проблем» [1, с. 134].

По результатам многочисленных научных исследований доказано, что каналы межличностной коммуникации тесно связаны с происходящими внутри группы социально-психологическими процессами. Также обнаружена прямая корреляция между такими двумя аспектами, как:

- удовлетворение от причастности к группе;
- самоощущение личности и полнота сети внутренних коммуникаций в группе.

Соответственно, чем чаще человек становится центром процесса коммуникации, тем более высоким будет степень удовлетворения от причастности к группе. Сосредоточение коммуникативных процессов на одном из членов группы повышает его авторитет и статус в этой самой группе. При неполной (частичной) реализации потребности в межличностном общении внутри группы степень адаптации человека в данной группе будет невысокой. Результатом станет нежелание человека принимать нормы и ценности, существующие в группе, следовать её правилам и традициям. В свою очередь, остальные члены группы не будут принимать такого индивида.

Несмотря на доказанную важность процесса коммуникации в группе, единого варианта построения коммуникативного процесса, который подходил бы абсолютно в каждом случае, не разработано. Для выбора оптимального варианта коммуникаций необходимо учитывать специфику группы, особенности её членов, а также стоящие перед группой задачи,

которые будут решаться во многом именно благодаря выстроенной сети внутренних коммуникаций. Следует отметить, что «для трудового коллектива наиболее оптимальной будет такая система внутригрупповых коммуникаций, которая позволяет с минимальными потерями и максимальной скоростью решить стоящие задачи. Например, структура внутренних коммуникаций, выстроенная в виде дерева, подходит для тех коллективов, которые функционируют в условиях централизации и единоначалия управленческих функций» [39].

«Социально-психологическая атмосфера в коллективе – один из основных факторов, связывающий систему внутригрупповых коммуникаций с групповыми задачами. Если смотреть на трудовой коллектив, как на общность, непрерывно развивающуюся от спонтанного объединения к зрелому коллективу, то можно соотнести уровень развитости коллектива с его способностью решать задачи, требующие задействования разных коммуникационных каналов. Подобное соотнесение осуществляется следующим образом: трудовые коллективы, находящиеся на различных этапах развития, имеют потенциал эффективности, который достигает пика при формировании определённой системы внутригрупповых коммуникаций. Если сфера межличностных контактов расширяется, происходит повышение степени интенсивности взаимодействия. Соответственно, коллектив становится более развитым, а его деятельность – более успешной и продуктивной» [31].

В молодых коллективах и коллективах, характеризующихся слабой степенью развитости, увеличение интенсивности взаимодействия и расширение межличностных контактов не приводит к положительному результату, а иногда может даже препятствовать росту результативности деятельности. Усиление внимания к межличностному общению и построению эмоциональных связей в подобных коллективах и группах причиняет вред отношениям, опосредуемым групповыми задачами и трудовой деятельностью. В итоге, вместо желаемого

высокопрофессионального взаимодействия можно прийти к панибратству и круговой поруке [4].

Следует отметить, что при расширении сети межличностного общения внутри трудового коллектива меняется уровень социальной адаптации работников. Это позволяет прийти к выводу о том, что при структурном развитии внутригрупповой коммуникации обеспечивается ускорение процессов адаптации в группе. Продуктивность и результативность совместной трудовой деятельности находится в прямой зависимости от стоящих перед группой задач и некоторых других факторов.

«Первые исследования, которые были ориентированы на поиск оптимальной групповой композиции, заключались в выделении индивидуально-психологических характеристик, способствующих, либо препятствующих успешной совместной деятельности индивидов. В этих исследованиях удалось установить влияние ряда черт характера членов коллектива (общительности, работоспособности, умения пойти на компромисс, эмпатии и прочее) на успешность деятельности. В исследованиях было доказано, что эти индивидуально-психологические характеристики сотрудников обеспечивают бесконфликтную совместную работу людям. Вместе с тем были обнаружены и такие индивидуально-личностные характеристики, которые, наоборот, препятствуют эффективной совместной деятельности (подозрительность, самоуверенность, авторитарность). Кроме того, в том случае, если член коллектива взаимодействует с другим членом коллектива, обладающим схожими взглядами, интересами, установками, убеждениями, то их микрогруппа более сплочена по сравнению с теми объединениями, где члены разнородны по указанным показателям. Вместе с тем есть и такие характеристики, разность которых способна обеспечить более качественное решение производственной задачи. Это – различия в опыте, разный стиль мышления, специфика восприятия и памяти и тому подобное. В том случае, если в коллективе сотрудники разнородны по указанным характеристикам, то они

способны подойти к решению профессиональной задачи с разных сторон, поэтому могут провести её более полный и качественный анализ. Именно тот факт, что каждый член коллектива сможет предложить свой вариант решения производственной задачи обеспечит значительное количество выработанных вариантов решения, позволяющих найти оптимальное» [23, с. 121].

Взаимное дополнение индивидуальных психологических свойств выступает базисом, на котором строятся позитивно ориентированные взаимоотношения между индивидами. Такие взаимоотношения, в свою очередь, улучшают социально-психологическую атмосферу в трудовом коллективе. При этом каждый член коллектива – уникальная личность со своими индивидуальными особенностями, потребностями и характеристиками. Поэтому между ними, безусловно, будут различия. Эти различия создают благоприятные психологические условия для взаимодействия и коммуникации, что, в свою очередь, способствует стабильной и успешной динамике позитивных отношений. Благодаря подобному положению дел коллектив является живой развивающейся структурой, способной на адекватную и оперативную реакцию в случае возникновения новых условий или появления новых требований.

Учитывая вышесказанное, отметим, что, если обеспечить условия схождения установок, интересов, убеждений и взглядов внутри коллектива, то вероятность создать положительную социально-психологическую атмосферу возрастёт многократно.

За счёт обеспечения схождения установок, взглядов, убеждений и целей членов коллектива достигается решение таких задач:

- «сформировать чувство групповой взаимозависимости и структуру взаимоотношений;
- придать коллективным процессам целенаправленность;
- сформулировать групповые ценности, цели, нормы» [10, с. 97].

Целесообразно выделить задачи, решение которых обеспечивается благодаря различиям в стиле мышления, опыте, способностях членов трудового коллектива:

- «саморазвитие членов коллектива;
- обогащение жизненного опыта членов коллектива;
- обучение новым навыкам и умениям членов коллектива» [10, с. 99].

«Психологические различия внутри коллектива и сходство целей, взглядов, интересов, поведенческих норм и ценностей снижает конфликтность между работниками, формирует положительную социально-психологическую атмосферу, сглаживает проявления соперничества. Всё это, в свою очередь, положительно сказывается на адаптации новых работников в коллективе» [20].

Немаловажную роль в формировании положительной социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе играют межличностные взаимоотношения между членами коллектива. Самоощущение работников, эффективность и продуктивность их трудовой деятельности зависит от типа межличностных эмоциональных отношений, т. е. роль играет форма взаимодействия, сложившаяся в коллективе, антипатии и симпатии между работниками. Эмоционально-личностные отношения влияют и сами подвержены влиянию социально-психологического развития трудового коллектива [40].

Личные отношения между работниками почти не влияют на результат труда, если речь идёт о простых задачах. Но при решении сложных задач ситуация иная. Дело в том, что, как показывает практика, с решением сложных и нетипичных заданий лучше всего справляются те трудовые коллективы, в которых сформированы более развитые социально-психологические отношения, а структура взаимоотношений в которых является достаточно сложной.

Для формирования положительной социально-психологической атмосферы в коллективе немаловажным значением обладает и такой фактор,

как стиль руководства. Руководителем может быть избран активный стиль, выражающийся в активном участии в выработке сотрудниками решений. Тем самым управленец способствует формированию высокой эффективности и продуктивности коллектива. При директивном стиле управления все решения принимает лично руководитель. Подчинённые выступают исключительно в качестве исполнителей. Выделяется также попустительский (либеральный) стиль руководства, при котором участие руководителя в деятельности коллектива минимально. Эффективность подчинённых при попустительском стиле невысокая, как и уровень трудовой дисциплины.

Подчеркнём, что, например, директивный стиль управления – временная мера. Она применяется тогда, когда внешние условия становятся сложными. В частности, такой стиль управления применим при существенных изменениях в составе коллектива, при аварийной ситуации или при решении новых задач [13].

Если руководитель злоупотребляет директивным стилем, то могут возникнуть негативные эффекты, в числе которых ухудшение социально-психологической атмосферы, снижение эффективности и производительности труда.

Следует отметить, что каждый из стилей руководства имеет свои достоинства и недостатки. Один и тот же стиль руководства может по-разному восприниматься разными коллективами (всё зависит от степени развитости самого коллектива).

«Социально-психологический климат подвержен влиянию сложной гаммы эмоций, страстей и аффектов всего коллектива, поэтому эмоционально-аффективная сфера развития сотрудников (т.н. «коллективное настроение») оказывает существенное влияние на жизнь коллектива и его деятельность» [25, с. 54].

Настроение в коллективе характеризуется динамичностью, импульсивностью и заразительностью. Оно или сдерживает, или мобилизует коллективное сознание. Также оно определяет характер отношений внутри

коллектива и общее мнение работников. В некоторой степени настроение в коллективе сказывается и на стиле руководства. Сказанным обуславливается необходимость в детальном и обстоятельном анализе разных форм коллективного настроения, исследовании причин и факторов изменения настроения [35].

Выявление соответствия между условиями совместной коллективной деятельности и побудительными возможностями эмоциональных состояний коллектива – важный аспект, обеспечивающий сознательность при управлении эмоциональными взаимоотношениями внутри коллектива. Перспективы усовершенствования отношений внутри коллектива кроются в эмоциональном потенциале, сознательной регуляции и актуализации коллективного эмоционального состояния. Настроение внутри коллектива подвержено внешнему влиянию – оно может меняться и направляться в нужную для руководителя сторону.

«В процессе социальной адаптации сотрудник постоянно испытывает огромные психологические и физические нагрузки. Хорошее настроение руководителя, его добрая улыбка могут во многом нейтрализовать конфликтные ситуации, смягчить трудности привыкания членов коллектива к новым видам деятельности» [16, с. 246].

Достаточно большим значением в трудовом коллективе обладают нравственные нормы, профессиональные традиции, спортивные мероприятия, привычки и ритуалы. Всё это в совокупности – важная сторона социально-психологической атмосферы в коллективе. Коллективные ритуалы, традиции и привычки – исходная базовая составляющая социально-психологической атмосферы. Именно эта составляющая во многом определяет отношение коллектива к профессиональной деятельности.

«Коллективные традиции позволяют определить, насколько для каждого человека коллективная деятельность стала осознанной потребностью, насколько она сплачивает коллектив, повышает трудовую и общественную активность его членов, то есть служит критерием социально-

психологического климата. Но помимо этого, традиции коллектива, его деятельность выступают как самостоятельный активный элемент, влияющий на адаптационные процессы в группе» [20, с. 312].

Условия управленческого и организационного характера позволяют определить структуру коллективных взаимоотношений. Они мало зависят от воли и желаний каждого отдельного работника, побуждая их к тем или иным видам отношений. Указанные условия – серьёзное средство регулирования учебно-воспитательного процесса, а также социально-психологического климата в первичном коллективе. В данном смысле они выступают в качестве серьёзных детерминант, изменяющих социально-психологическую атмосферу.

«Уровень благоприятности социально-психологического климата коллектива относительно независим от общественного мнения и опыта, т.к. межличностные отношения и эталоны поведения членов коллектива могут не в полной мере соответствовать тем нормам, что утвердились в обществе. Отношения в первичных группах – это не прямая проекция общественных отношений, потому что члены коллектива способны выработать специфические формы взаимодействия и нормы общения. Коллектив может стать микросредой, которая изолирует отдельных людей от окружающего мира. Иначе говоря, традиции и нормы коллектива могут, как способствовать, так и препятствовать формированию у человека профессионально важных качеств и успешной адаптации к учебно-трудовой деятельности» [39, с. 38].

Итак, учитывая вышесказанное, подчеркнём, что социально-психологическая атмосфера внутри коллектива является закономерным результатом совместных усилий и межличностного взаимодействия людей. Внешним выражением социально-психологической атмосферы внутри коллектива являются такие эффекты: мнение и настроение коллектива; оценка работы и жизненных условий; индивидуальное самочувствие. Членами коллектива определяется его социальная микроструктура,

специфика которой обуславливается признаками демографического и социального характера (такими как профессия, пол, возраст, социальный статус, национальность). Психологические особенности личности препятствуют или способствуют формированию ощущения общности, т. е. сказываются на формировании социально-психологической атмосферы в коллективе.

### **1.3 Личностные особенности руководителя и их взаимосвязь с психологическим климатом группы**

Постоянно увеличивающиеся требования, предъявляемые рынком к уровню специалистов в разных сферах, обуславливают необходимость в более чётком описании поведенческих аспектов различных должностных позиций. Для успешного исполнения руководителем своих обязанностей он должен обладать следующими характеристиками:

- «1. Генерировать и развивать новые идеи.
2. Иметь контроль над ситуацией и аудиторией.
3. Проявлять доверие и напор ради того, чтобы победить.
4. Убеждать, вдохновлять и привлекать к работе других людей.
5. Браться за разрешение сложных вопросов и доводить их до приемлемого результата.
6. Стремиться к разнообразию и новизне.
7. Избегать перемен и застоя.
8. Добиваться своих целей через людей.
9. Быть независимым в своих оценках и поведении.
10. Обладать властью и широкими полномочиями.
11. Иметь общественное признание и популярность.
12. Быть открытым в общении.
13. Быть мобильным.
14. Легко учиться новому.

15. Не останавливаться на достигнутом» [19, с. 157].

Для каждого человека существуют зоны дискомфорта, которые он старается избегать, как в работе, так и в личной жизни. Такие зоны являются своеобразными ограничителями. Руководитель, который знает и учитывает индивидуальные особенности подчинённых, сможет лучше управлять ими и рабочим процессом [21].

Успешное руководство возможно благодаря таким личным качествам руководителя:

- «решительность;
- уверенность в себе и адекватная самооценка (все три качества обеспечивают здоровую настойчивость, необходимую в процессе продаж);
- нонконформизм (умение не поддаваться внушениям и убеждениям клиента);
- эмоциональная устойчивость (умение сохранять хладнокровие в ответ на грубость, хамство со стороны собеседника);
- стрессоустойчивость (она позволяет сохранять работоспособность в условиях резких изменений, неожиданных высказываний собеседника, длинного трудового дня с большим количеством телефонных переговоров)» [3, с. 32].

Руководитель – это, прежде всего, личность, обладающая своими уникальными характеристиками, качествами, опытом. Совокупность этих параметров определяет выбор определённого типа руководства. В научной литературе предлагаются разные варианты классификации типов руководителей. Целесообразно рассмотреть одну из наиболее распространённых классификаций:

«Менеджер классической школы управления» отличается стремлением к тщательному планированию и пристальному наблюдению за отклонениями от плана, его основным средством достижения прогресса выступает прогресс через устанавливаемый и поддерживаемый внутри организации порядок.

«Целеустремлённый стратег» стремится к проектированию стратегического развития, трактовке стратегии в качестве управляемого им и сознательно осуществляемого мыслительного процесса.

«Руководитель с десятью лицами» в своём стиле управления совмещает сразу несколько ролей: он бывает и лидером, и координатором, и генератором идей, и наблюдателем, и спикером, и громоотводом, и распределителем, и предпринимателем, и посредником, и воспитателем.

«Специалист по политическим рискам» ориентирован не на внутреннюю деятельность предприятия, а на внешние изменения, разбирается в их относительной важности. Руководитель обладает не только прозорливостью, но и динамичностью, позволяющей ему принимать решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Руководитель такого типа должен быть экспертом по анализу структур власти. Часто такие руководители рекрутируются из среды бывших региональных или федеральных чиновников [27].

«Жрец конкурентоспособности» фокусирует внимание исключительно на задаче достижения конкурентного преимущества в рыночной среде. Такой лидер надеется, что норма прибыли предприятия, завоевавшего такое положение, станет выше среднеотраслевой. Издержки отраслевого лидерства могут оказаться выше, чем предполагалось, что может поставить под сомнение экономическую эффективность максимизации конкурентоспособности продукции предприятия (стоит вспомнить издержки лидерства в гонках велосипедистов)» [46, с. 15-16].

«Проницательный преобразователь» интуитивно чувствует слабые и сильные стороны бизнеса и предпочитает озарения систематической, аналитической работе, основанной на переработке большого количества информации. Теоретики, продвигающие это представление о руководстве, описывают процесс «интуитивного менеджмента», который требует от проницательного руководителя почти интуитивных решений. Поэтому успех зависит от способности такого руководителя, во-первых, предвидеть

успешное будущее, во-вторых, разработать структуру предприятия и управлять им и, в-третьих, использовать диапазон «интуитивного» руководства, который включает высокий уровень управленческого дарования, мотивации, намерение преследовать цели, исключительные коммуникативные навыки и способность выступать в роли модели поведения для других.

«Адепт самоорганизации» готов как бы «вывернуть наизнанку» предприятие, предоставить локальным руководителям или рядовым работникам возможность самим общаться с рынком и адаптировать окружающую их внутреннюю среду предприятия к возникающим ситуациям. По существу, речь идёт о децентрализации руководства, децентрализации и формирования, и реализации самой стратегии предприятия» [2, с. 136].

«Стратег решающего поворота» приступает к руководству, когда уже принято решение о переориентации предприятия, осуществлении кардинального поворота. Наилучшее назначение такого руководителя – использование его в качестве конкурсного управляющего.

«Антикризисный лидер» владеет системой убеждений, которая не слишком интровертна и эгоистична, но и не слишком экстравертна и альтруистична. Стратег, избегающий кризиса, использует двухсторонние системы убеждений, которые отражены во множестве «твёрдых» и «мягких» организационных систем и институтов. Этот руководитель подтверждает возможность наступления кризисов и, таким образом, конструирует организационные системы, которые отражают понимание того, что кризисы и бедствия – это неотъемлемая часть современной деловой жизни» [34, с. 32].

Важнейшими социальными установками на работе являются удовлетворённость трудом, приверженность организации, вовлеченность в работу, установка на совместную деятельность (на себя, других, конфронтацию, сотрудничество, соперничество). Целесообразно подробнее остановиться на рассмотрении взаимосвязи между социальными установками сотрудников и стилем руководства в организации.

Личностные особенности руководителя и психологический климат группы, по мнению большинства учёных, находятся в значимой взаимосвязи.

Любая организованная группа имеет помимо формальной структуры ещё и неформальную [36]. Не являются исключением из данного правила и трудовые коллективы. Формирование неформальных групп в трудовом коллективе часто происходит спонтанно. Критериями для формирования неформальных групп выступают общие интересы, взаимная симпатия, привычки, увлечения и другие. В компании может сформироваться столько неформальных групп, сколько существует основ для взаимодействия [17].

Коллектив в организации или на предприятии – это группа сотрудников, ежедневно взаимодействующих друг с другом по поводу различных рабочих вопросов. Каждый член трудового коллектива имеет определённую ролевую позицию и статус. Отношения внутри коллектива формируют общее настроение и микроклимат в компании, т. е. определённую атмосферу. Перед психологом, работающим с трудовым коллективом, стоит задача по улучшению и поддержанию благоприятного психологического микроклимата, а также межличностных взаимоотношений между сотрудниками. Положительная психологическая атмосфера в трудовом коллективе играет далеко не последнюю роль в формировании трудоспособности и достижении результативности каждым отдельным работником и группой в целом [44].

Социально-психологический климат в трудовом коллективе – это относительно стабильный, преобладающий настрой работников, отражаемый в разных сферах. Выделим основные характеристики, при наличии которых социально-психологический климат в трудовом коллективе может считаться благоприятным:

- «благожелательная и деловая критика»;
- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- отсутствие давления руководителей на подчинённых и признание за ними права принимать означаемые для группы решения;

- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их исполнении;
- свободное выражение собственного воззрения при обсуждении вопросов, затрагивающих всего коллектива;
- высочайшая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- удовлетворённость принадлежностью к коллективу;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из её членов и прочее» [8, с. 14].

Социально-психологический климат характеризует определённый настрой или атмосферу, сложившуюся в трудовом коллективе. Он может быть положительным (благоприятным) или отрицательным (неблагоприятным). При оценке социально-психологического климата в трудовом коллективе учитывается следующее: система мотивации и стимулирования персонала; условия труда и отдыха в организации; организация трудового процесса в целом; нормы, существующие в компании; отношения, складывающиеся между работниками и руководством, а также внутри коллектива.

Первостепенным значением в формировании направленности социально-психологической атмосферы внутри коллектива обладает то, насколько развит сам коллектив. Также важное значение придаётся стилю руководства. Всего выделяется три основных стиля руководства – попустительский, авторитарный и демократический. Целесообразно в общих чертах рассмотреть особенности каждого из этих стилей руководства.

Так, попустительский стиль руководства – это стиль, характеризующийся невмешательством в процесс работы, отсутствием инициативы со стороны руководителя, пассивностью, а также минимальным присутствием в жизни трудового коллектива [33]. При таком стиле руководства сотрудники полностью свободны в выборе действий и методов работы. Опасность

подобного стиля руководства в том, что существует высокий риск несоблюдения сотрудниками дисциплины. Также при таком стиле у сотрудников практически отсутствует мотивация, а многие могут быть и вовсе не удовлетворены общей деятельностью. Соответственно, производительность труда также может быть невысокой. Лучше всего такой стиль подходит для коллектива, занимающегося творческими видами деятельности.

Авторитарный стиль руководства предполагает сосредоточение всей власти в руках руководителя. Всё делается только с его согласия и одобрения. Часто руководитель, выбирающий подобный стиль руководства, не учитывает мнение подчинённых. Авторитарный стиль руководства нередко сопровождается с мощной системой стимулирования и наказания. Дисциплина при таком стиле руководства, как правило, достаточно высокая. Однако внутри коллектива могут процветать такие негативные проявления, как заискивание, покорность, недоверие, зависть, враждебные отношения. Это не лучшим образом сказывается на общей психологической атмосфере.

Демократический стиль руководства – это такая модель, при которой основополагающими принципами выступают уверенность руководителя в профессионализме подчинённых, дружелюбие, справедливость, высокий уровень доверия [30]. При таком стиле сотрудники имеют относительную свободу действий, но имеет место и контроль со стороны руководителя. Важные решения, касающиеся компании и её планов, обсуждаются на собрании трудового коллектива. Каждый из сотрудников вовлечён в процесс принятия решений, что позволяет осознать и ощутить собственную значимость для компании. При таком стиле руководства отмечается высокий уровень мотивации работников.

Каждый из рассмотренных стилей руководства обладает своими достоинствами и недостатками. Выбор стиля руководства зависит от множества аспектов. Но, если смотреть с точки зрения формирования благоприятного социально-психологического климата, то наиболее

подходящим следует считать демократический стиль. При таком стиле в трудовом коллективе складывается более доброжелательная психологическая атмосфера, построенная на доверии, справедливом отношении и взаимоуважении [41].

Трудовой коллектив, как показывает практика, способен сам поддерживать сплочённость и стабильность. Даже в условиях нездоровой атмосферы, если руководством предъявляются чрезмерно высокие требования и устанавливаются неадекватные меры наказания, коллектив находит выход из ситуации [5]. Нередко таким выходом становится поиск «козла отпущения», т. е. одного из сотрудников, который, хотя и не виноват в сложившейся ситуации, но максимально отличается от остальных и неспособен себя защитить от нападков остальных [43].

Избрав «козла отпущения» и срывая на нём свою неудовлетворённость, коллектив временно сбрасывает «напряжение», однако источник остаётся – этим источником выступает некорректное поведение руководства (угрозы в адрес сотрудников, унижительные высказывания, обесценивание достижений, частые наказания и другие) [14].

Добиться положительных результатов при выборе, например, авторитарного стиля руководства, можно, если учитывать при принятии важных решений мнение подчинённых. Также руководитель должен руководствоваться в своей управленческой деятельности принципами справедливости, доверия, последовательности. Если руководитель обосновывает свои решения, учитывает мнение подчинённых, является справедливым, хотя и строгим, то можно избежать проявления недостатков авторитарного стиля, взяв от него только лучшее. Также следует подчеркнуть, что вне зависимости от стиля руководства руководителю важно стремиться к формированию доверительных отношений с подчинёнными.

В научной литературе обращается внимание на важность формирования у сотрудников правильных установок в отношении компании, трудовой деятельности и лично себя. Речь идёт о приверженности и

лояльности компании, вовлеченности в трудовой процесс, удовлетворение своим трудом, самоэффективности и адекватной самооценке [7].

Не у всех вновь принимаемых и уже давно работающих работников сформированы корректные установки. Смена установок является достаточно сложной задачей, но выгода от её решения превышает возможные затраты. Иногда для смены установок достаточно довести к сведению работников объективную информацию об актуальных проблемах, которые их волнуют. Также целесообразно регулярно проводить собрания и групповые обсуждения проблем и актуальных вопросов [38].

Таким образом, учитывая сказанное, можно отметить, что от особенностей личности руководителя и избранного им стиля руководства во многом зависит направленность социальных установок подчинённых, социально-психологическая атмосфера в коллективе и результаты работы в целом.

Таким образом, социально-психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений в социальной группе, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, которые могут способствовать или препятствовать продуктивной совместной деятельности и развитию личности в ней. Причинами динамики климата внутри организации могут быть как внешние, так и внутренние факторы.

Социально-психологическая атмосфера представляет собой закономерный итог взаимодействия и совместной работы членов коллектива. Внешне социально-психологическая атмосфера проявляется в таких эффектах: мнение и настроение трудового коллектива, индивидуальная оценка людьми профессиональной деятельности и условий жизни, индивидуальное самочувствие и самоощущение. Данные эффекты проявляются в межличностных и трудовых отношениях.

Каждый работник компании, являясь членом трудового коллектива, вносит свой вклад в социальную микроструктуру компании. Психологические особенности каждого индивида могут или препятствовать,

или способствовать развитию чувства общности и созданию благоприятной социально-психологической атмосферы. В современных условиях оптимальное руководство социально-психологическим климатом и деятельностью компании требует от управленца специальных познаний и навыков.

Проведённый в данном исследовании обзор разных позиций и подходов, существующих в науке, позволяет заключить, что социально-психологический климат – это социально-психологический полифункциональный феномен, опосредующий любую деятельность группы (коллектива). Уровень сплочённости членов коллектива – одна из характеристик, определяющая степень благоприятности его климата. Сплочённостью отражается уровень единства трудового коллектива. Основой сплочённости являются субъективные и реально существующие коллективные связи, общие мнения и взгляды, взаимопомощь, общие цели. Сплочённость внутри коллектива также нередко обозначают как ценностную ориентацию единой группы.

Полагаем, что одной из детерминант, определяющей психологический климат группы, выступают личностные особенности руководителя.

## **Глава 2 Эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы**

### **2.1 Организация и ход эмпирического исследования**

Эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы было проведено в соответствии со следующими основными методологическими принципами:[32, с.224]

- принципом детерминизма, согласно которому все наблюдаемые явления не случайны, а имеют определенную причину; этот принцип обуславливает признание необходимости изучать закономерные зависимости психических явлений от порождающих их факторов;
- принципом объективности, который ожидает понимания определенной субъективности той информации, с которой исследователю приходится работать, умение оценить степень этой субъективности, умение и стремление минимизировать всякую субъективность, искажающую реальное положение дел;
- принципом единства сознания и деятельности, который является основой всех объективных методов психологии; этот принцип утверждает представления о том, что деятельность и сознание – не два в разные стороны обращенных аспекта, но образуют органическое целое – не тождество, но единство;
- принципом развития, который состоит в необходимости при исследовании психологических явлений и личности человека выявлять их закономерные изменения в процессах филогенеза, онто- и социогенеза;
- системно-структурным принципом, который предполагает необходимость из великого множества явлений выделить и обособить специфическую категорию закономерно взаимосвязанных объектов, приобретающих значение и характер системных и структурных.

Объектом эмпирического исследования выступил психологический климат группы.

В качестве предмета была определена взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Целью эмпирического исследования стало определение взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

В качестве гипотезы исследования предположили, что личностные особенности руководителя находятся во взаимосвязи с психологическим климатом группы, находящейся под его руководством. А именно: социально-психологический климат в группе, находящейся под руководством менеджера с демократическим (коллегиальным) стилем управления и высоким уровнем эффективности принятия управленческих решений, отличается более высокой благоприятностью и сплочённостью, высокой оценкой психологической атмосферы в сравнении с аналогичными параметрами группы, находящейся под руководством менеджера с либеральным (попустительским) стилем управления и низким уровнем эффективности принятия управленческих решений.

В рамках эмпирического исследования решались следующие задачи:

- организовать и провести эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы;
- эмпирически определить преобладающий стиль управления и уровень эффективности принятия управленческих решений у испытуемых менеджеров;
- эмпирически определить особенности психологического климата групп сотрудников, находящихся под руководством испытуемых менеджеров;
- проанализировать результаты эмпирического исследования, сделать выводы и сформулировать рекомендации.

Базой для эмпирического исследования стало ООО «ДМ-консалтинг». Виды деятельности: предоставление консультационных услуг; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; деятельность в области права; деятельность в сфере связей с общественностью. В исследовании приняли участие 60 человек – коллектив организации ООО «ДМ-консалтинг» (38 женщин и 22 мужчины в возрасте от 24 до 42 лет). Принявшие в исследовании сотрудники ООО «ДМ-консалтинг» являются менеджерами, работающими в отделах по работе с физическими и юридическими лицами. Первичные диагностические данные приведены в приложении А.

## **2.2 Характеристика методик эмпирического исследования**

В эмпирическом исследовании взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы было использовано четыре психодиагностических методики:

Для диагностики личностных особенностей руководителя:

- методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева;
- шкала оценки особенностей системного принятия решения (ШООСПР) Т.В. Рябовой.

Для диагностики психологического климата группы:

- тест «Определение психологического климата организации»;
- методика для оценки психологической атмосферы в группе А.Ф. Фидлера.

Опишем использованные методики более подробно.

Методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева

Целью методики «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева выступает оценка преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального.

Исследуемому предлагается 27 утверждений, к каждому из которых предоставляется 5 вариантов ответа, из которых нужно выбрать тот, что подходит в наибольшей степени.

Обработка полученных результатов происходит согласно ключу, предоставленному в методике.

В проводимом эмпирическом исследовании данная методика позволит определить характерный для испытуемых руководителей стиль руководства.

Шкала оценки особенностей системного принятия решения (ШООСПР)  
Т.В. Рябовой

«Целью методики ШООСПР выступает выявление особенностей системного принятия решения.

В рамках теста ШООСПР изучаются пять шкальных показателей (суммарный балл по 10 утверждениям каждого блока):

- информационный компонент;
- когнитивный компонент;
- эмоционально-волевой компонент;
- мотивационный компонент;
- коммуникационный компонент» [8].

При проведении опроса с помощью разработанной шкалы испытуемому дается инструкция: «Внимательно прочтите каждое из утверждений, касающихся особенностей принятия конкретных решений в профессиональной деятельности. Затем поставьте рядом с утверждением цифру, наиболее подходящую для вас: 1 – нет, 2 – скорее нет, 3 – скорее да, 4 – да».

«Нормативными (полученными авторами методики при ее валидации на выборке медиков скорой помощи и студентов-медиков) значениями для шкал выступают следующие:

- информационный компонент – от 28 до 30 баллов;
- когнитивный компонент – от 27 до 28 баллов;
- эмоционально-волевой компонент – от 29 до 30 баллов;

- мотивационный компонент – 29 до 31 баллов;
- коммуникационный компонент – от 29-30 баллов.

В проводимом эмпирическом исследовании данная методика используется для определения уровня развития информационного, когнитивного, эмоционально-волевого, мотивационного, коммуникационного компонентов эффективного принятия решения у испытуемых руководителей» [17].

Тест «Определение психологического климата организации»

«В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения. Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива.

Суждения характеризуют наиболее важные поведение и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность» [16].

«Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива.

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

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);

- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74)» [16].

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

- 1 балл – очень низкий;
- 2-3 балла – низкий;
- 4-5 баллов – средний;
- 6-7 баллов – оптимальный;
- 8-10 баллов – идеальный.

В рамках эмпирического исследования эта методика используется для выявления характеристик психологического климата в коллективах сотрудников» [14].

Методика для оценки психологической атмосферы в группе А.Ф. Фидлера

«Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак \*, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность» [13].

«В рамках эмпирического исследования эта методика используется для оценки психологической атмосферы в группах сотрудников.

Полученные при помощи вышеописанных диагностических методик данные подвергались математико-статистической обработке данных.

Для этого подсчитывались среднее арифметическое, стандартное отклонение, процентное соотношение. Эти расчеты производились при помощи программы для работы с электронными таблицами Microsoft Excel» [10].

Также для выявления достоверности различий между выраженностью изученных параметров у сотрудников ООО «ДМ-консалтинг» проводился расчет критерия Вилкоксона.

Расчет указанного критерия производился при помощи пакета статистических программ «Статистика 17.0».

### **2.3 Анализ результатов эмпирического исследования**

Первой проведенной методикой выступила методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева.

В рамках этой методики мы выявили, что у одного из менеджеров демократический (коллегиальный) стиль руководства, а у другого – либеральный (попустительский) стиль руководства.

Выбор менеджера с преобладанием демократического (коллегиального) стиля руководства можно охарактеризовать следующим образом.[37, с.108]

Демократический (коллегиальный) стиль руководства – это подход к управлению, основанный на принципах равноправия и сотрудничества между руководителем и подчиненными. В таком стиле руководство принимает решения в коллективе, с учетом мнения всех работников, и стимулирует активное участие каждого сотрудника в процессе принятия решений.

В демократическом стиле руководства руководитель выступает в роли фасилитатора и координатора, который стимулирует критическое мышление, сотрудничество и коммуникацию между членами команды. Он прослушивает мнения и идеи каждого участника, обсуждает проблемы, проводит совещания и демократические голосования для принятия решений.

Основные черты менеджера с преобладающим демократическим стилем руководства:

Равноправие и уважение. Демократический руководитель относится к каждому сотруднику с уважением, несмотря на их возраст, положение или опыт работы. Все мнения и идеи считаются ценными, и каждый сотрудник имеет право выразить свою точку зрения.

Участие и самостоятельность. Все сотрудники приглашаются к участию в процессе принятия решений и разработке стратегий. Они имеют право вносить предложения и принимать активное участие в реализации задач.

Коммуникация и открытость. Демократический руководитель стимулирует открытую коммуникацию внутри команды. Он слушает мнения сотрудников, задает вопросы, собирает информацию и берет их выводы во внимание при принятии решений.

Взаимодействие и сотрудничество. Каждый сотрудник призван работать в команде и сотрудничать с другими членами команды для достижения общих целей и решения проблем. Сотрудничество и поддержка друг друга являются важными аспектами демократического стиля руководства.

Развитие и обучение. Демократический руководитель поддерживает развитие своих сотрудников и поощряет участие в тренингах и обучающих программах. Он помогает развивать навыки и компетенции каждого члена команды.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства создает благоприятную рабочую среду, где каждый сотрудник чувствует себя важным и ценным членом команды. Этот стиль руководства способствует улучшению коммуникации, повышению мотивации и эффективности работы.

Выбор менеджера с преобладанием либерального (попустительского) стиля руководства можно охарактеризовать следующим образом.

Либеральный (попустительский) стиль руководства – это подход, при котором руководитель проявляет слабость и неопределенность в своих решениях и правилах. Вместо того чтобы устанавливать четкие ожидания и стандарты поведения, он допускает небрежность, недисциплинированность и непрофессиональное поведение со стороны сотрудников.

Основные черты либерального (попустительского) стиля руководства включают:

Низкий уровень требовательности. Руководитель не устанавливает высокие стандарты и ожидания от своих подчиненных. Он может игнорировать некачественную работу или поведение, не корректируя его.

Неясные правила. Попустительский руководитель может быть неясен в своих инструкциях и правилах, что ведет к путанице и неопределенности у сотрудников.

Отсутствие наказаний. Руководитель избегает выговоров, штрафов или других мер дисциплины при нарушении правил со стороны сотрудников, что приводит к безнаказанности и повышению недисциплинированности.

Незаинтересованность в развитии сотрудников. Попустительский руководитель не уделяет достаточно внимания развитию своих подчиненных, не предоставляет им возможности для улучшения навыков или карьерного роста.

Непринятие ответственности. Руководитель, использующий попустительский стиль, часто перекладывает ответственность на других и отказывается от личной ответственности за проблемы или неудачи.

Либеральный (попустительский) стиль руководства может способствовать некачественной работе, низкой мотивации и недоверию в команде. Сотрудники могут стать негативно настроенными, пренебрегать правилами и не принимать серьезно свою работу, что в конечном итоге может привести к снижению производительности и результативности организации.

Для проведения дальнейшего исследования описанная в начале исследования группа сотрудников отделов была распределена на две группы: группу 1 (в которой сотрудники находятся под управлением руководителя с либеральным (попустительским) стилем управления) и группу 2 (в которой сотрудники находятся под управлением руководителя с преобладающим демократическим (коллегиальным) стилем управления).

Результаты диагностики психологического климата группы 1 приведены в гистограмме на рисунке 1.

Для того чтобы иметь представления о том, насколько явно выражен тот или иной параметр, в гистограмме приведены максимальные значения по методике для сопоставления.

Согласно сведениям из рисунка 1, отмечаем, что в наибольшей степени в выборке выражены такие характеристики как ответственность, организованность и информированность. Они соответствуют среднему уровню развития. В наибольшей степени представлены открытость и коллективизм. Их уровень по группе низкий. В отношении сплоченности, контактности, то их уровень между низким и средним, можно обозначить его как ниже среднего.

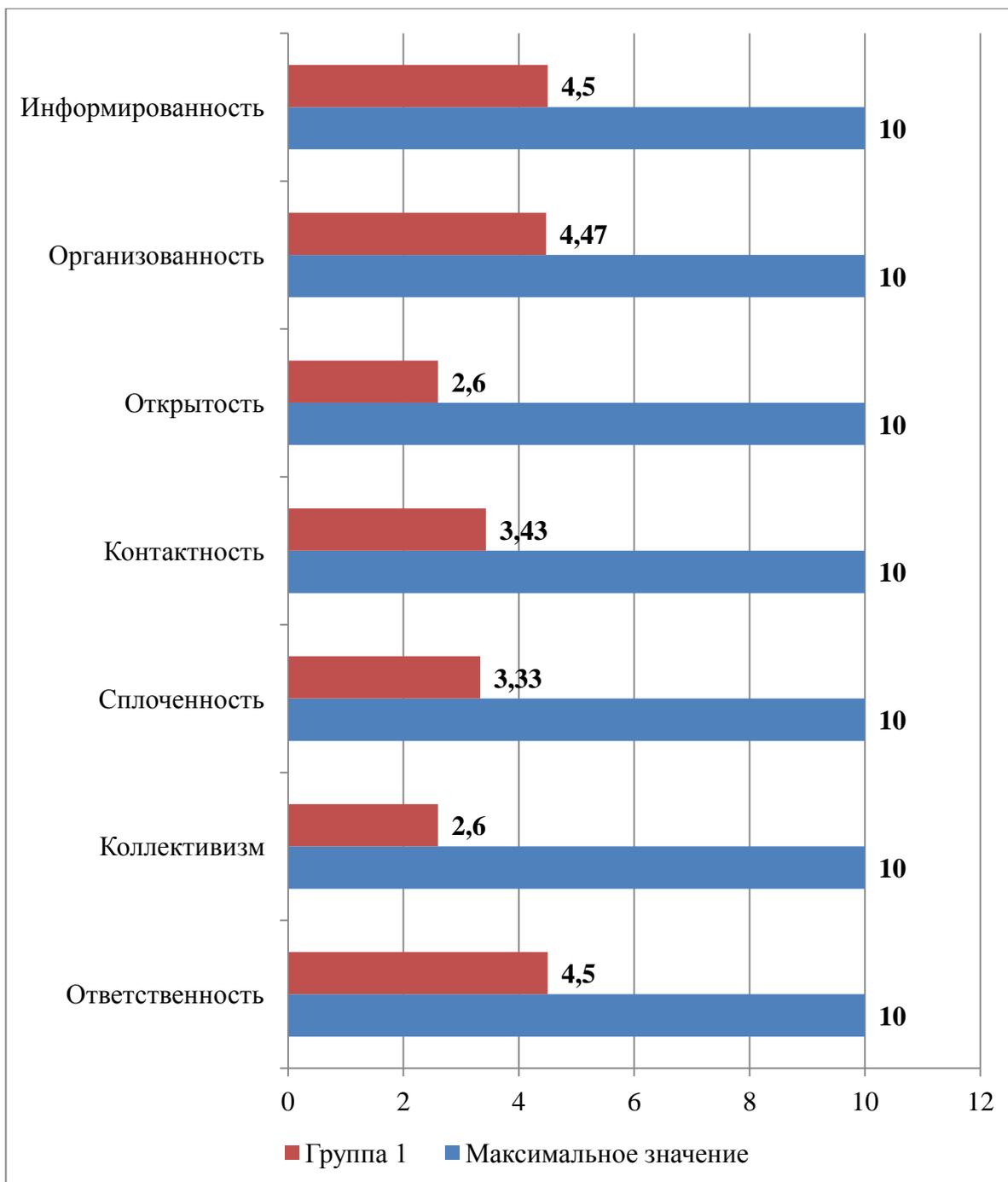


Рисунок 1 – Результаты диагностики психологического климата в группе 1

Далее приведем сведения об уровне благоприятности психологической атмосферы в группе 1, выявленном по методике А.Ф. Фидлера, в коллективе ООО «ДМ-консалтинг».

В гистограмме на рисунке 2 представлено сравнение среднего суммарного значения, полученного по выборке, с максимальным суммарным значением.

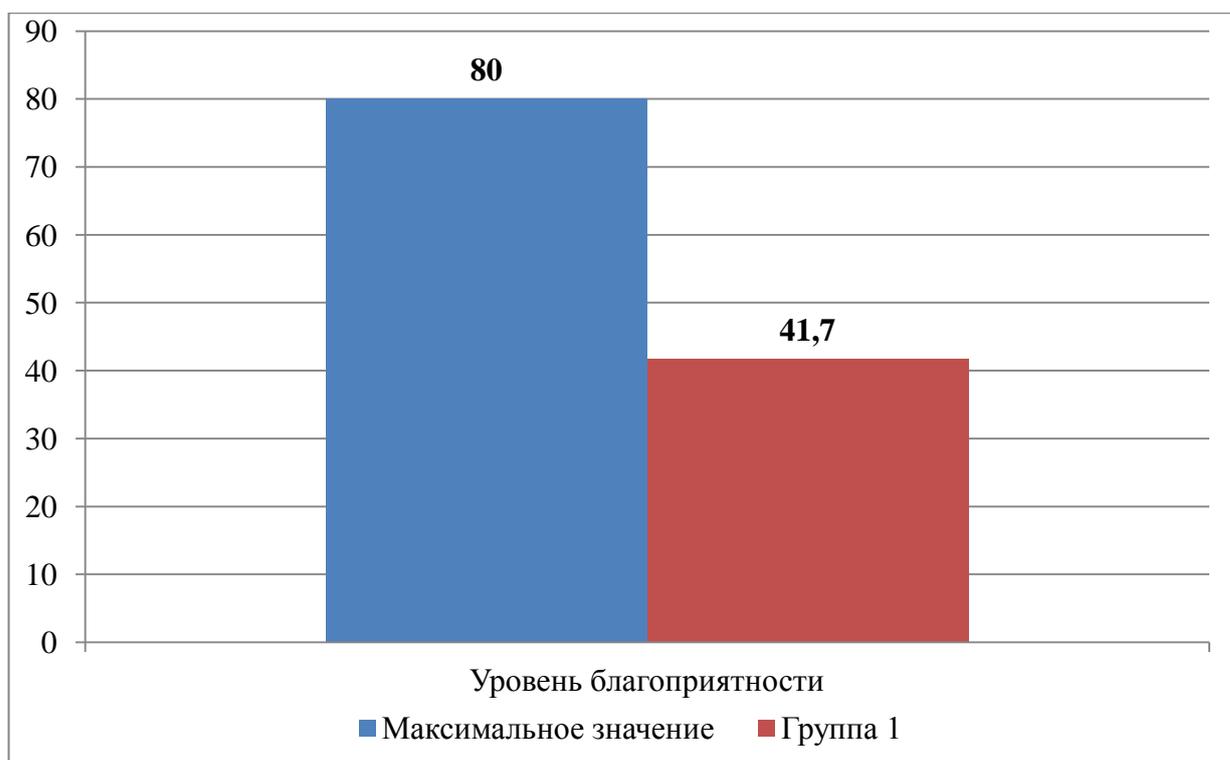


Рисунок 2 – Результаты диагностики уровня благоприятности психологической атмосферы в группе 2 (по А.Ф. Фидлеру)

Согласно сведениям из диаграммы на рисунке 3, уровень благоприятности психологической атмосферы в группе 1 (по А.Ф. Фидлеру) сотрудники оценивают как:

- находящийся на уровне ниже среднего (8 чел., 27%);
- находящийся на среднем уровне (16 чел., 53%);
- находящийся на уровне выше среднего (6 чел., 20%).



Рисунок 3 – Распределение испытуемых уровня благоприятности психологической атмосферы в группе 2  
(по А.Ф. Фидлеру)

Итак, реализованная диагностика позволила установить, что социально-психологический климат в группе 1 отличается недостаточной благоприятностью и сплоченностью, невысокой оценкой психологической атмосферы в группе.

Далее выполним анализ полученных данных в режиме сравнения сведений в группе 1 и группе 2. Напомним, что группа 1 находится под руководством менеджера с преобладающим либеральным (попустительским) стилем управления, а группа 2 – под руководством менеджера с преобладающим демократическим (коллегиальным) стилем управления.

В таблице 1 приведено сравнение уровня психологического климата организации ООО «ДМ-консалтинг» в группе 1 и группе 2.

Таблица 1 – Сравнение уровня психологического климата организации ООО «ДМ-консалтинг» в группе 1 и группе 2

Параметр	Средне значение в группе 1	Среднее значение в группе 2	Вывод
Ответственность	4,5±0,51	6,57±0,50	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Коллективизм	2,6±0,49	4,67±0,48	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Сплоченность	3,33±0,99	6,63±1,03	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Контактность	3,43±0,94	6,6±0,89	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Открытость	2,6±0,49	6,57±0,50	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Организованность	4,47±0,51	6,67±0,48	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$
Информированность	4,5±0,51	6,63±0,49	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$

По итогам расчета критерия Вилкоксона отмечается, что по всем отдельным параметрам, определяющим психологический климат организации, были выявлены достоверные при  $p \leq 0,01$  различия, что подтверждает выдвинутую гипотезу исследования.

Наглядно результаты сравнения психологического климата организации в группе 1 и группе 2 приведены в гистограмме на рисунке 4.

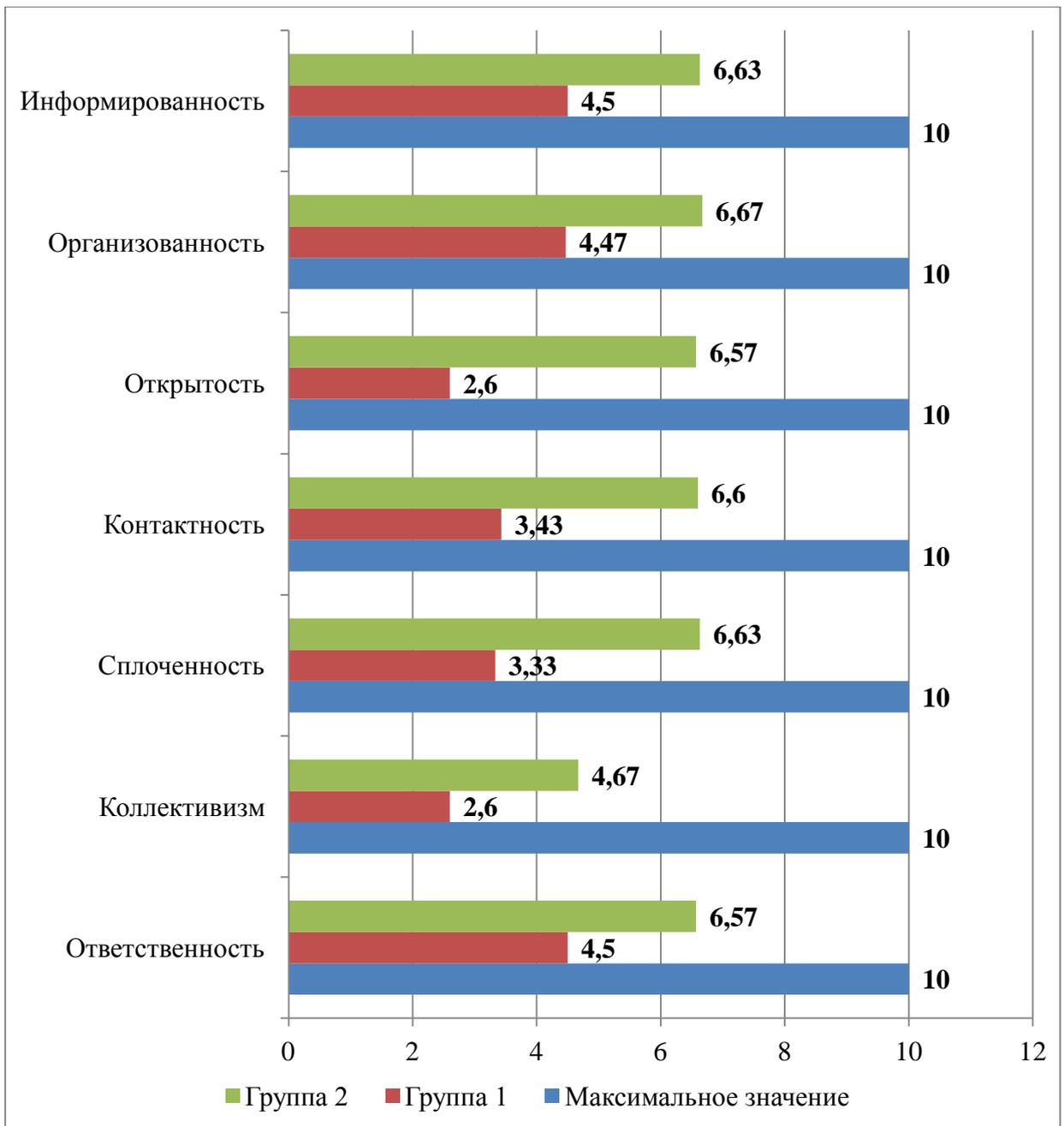


Рисунок 4 – Сравнение результатов диагностики психологического климата организации в группе 1 и группе 2

В таблице 2 приведено сравнение уровня оценки благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 организации ООО «ДМ-КОНСАЛТИНГ».

Таблица 2 – Сравнение уровня оценки благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 в организации ООО «ДМ-консалтинг»

Параметр	Средне значение в группе 1	Среднее значение в группе 2	Вывод
Уровень благоприятности	41,7±7,29	53,97±11,33	Эмпирическое значение $T_{эмп}=0$ попадает в зону значимости: $T_{эмп} < T_{кр}(0,01)$

По итогам расчета критерия Вилкоксона отмечается, что по уровню оценки благоприятности психологической атмосферы в группе, выявленному по методике А.Ф. Фидлера, были выявлены достоверные при  $p \leq 0,01$  различия, что также подтверждает выдвинутую гипотезу исследования.

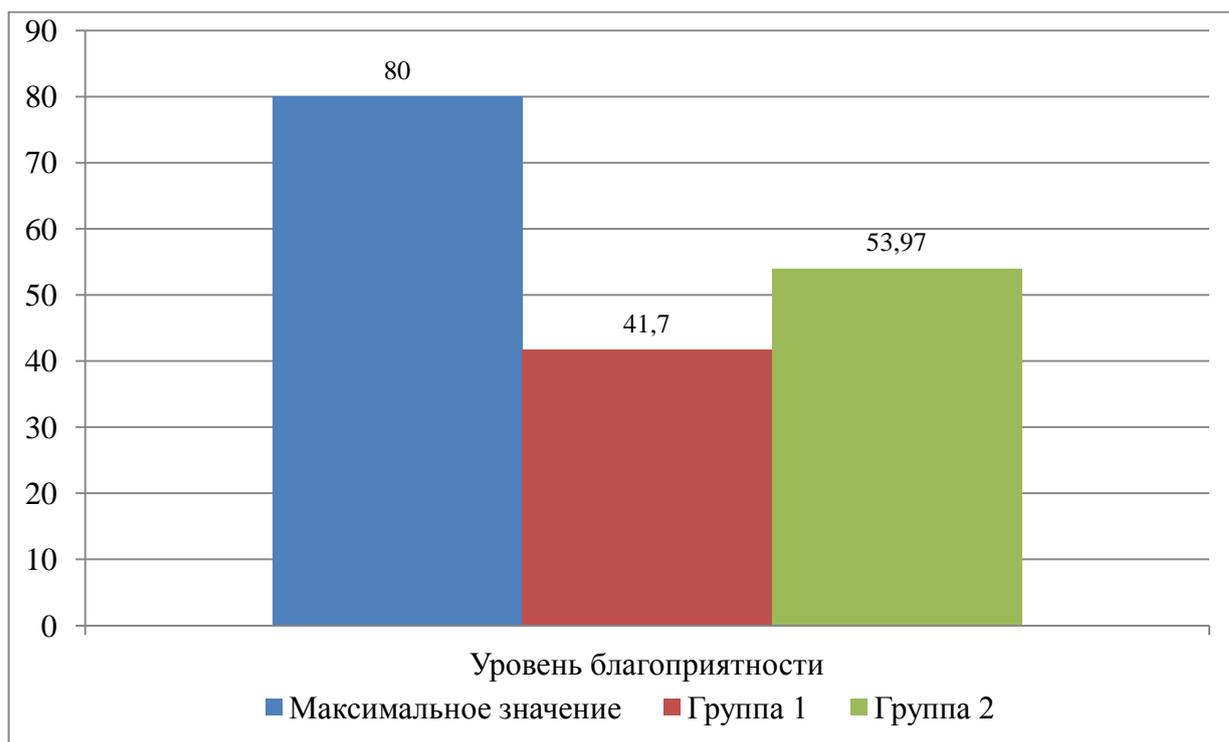


Рисунок 5 – Сравнение результатов диагностики уровня благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 (по А.Ф. Фидлеру)

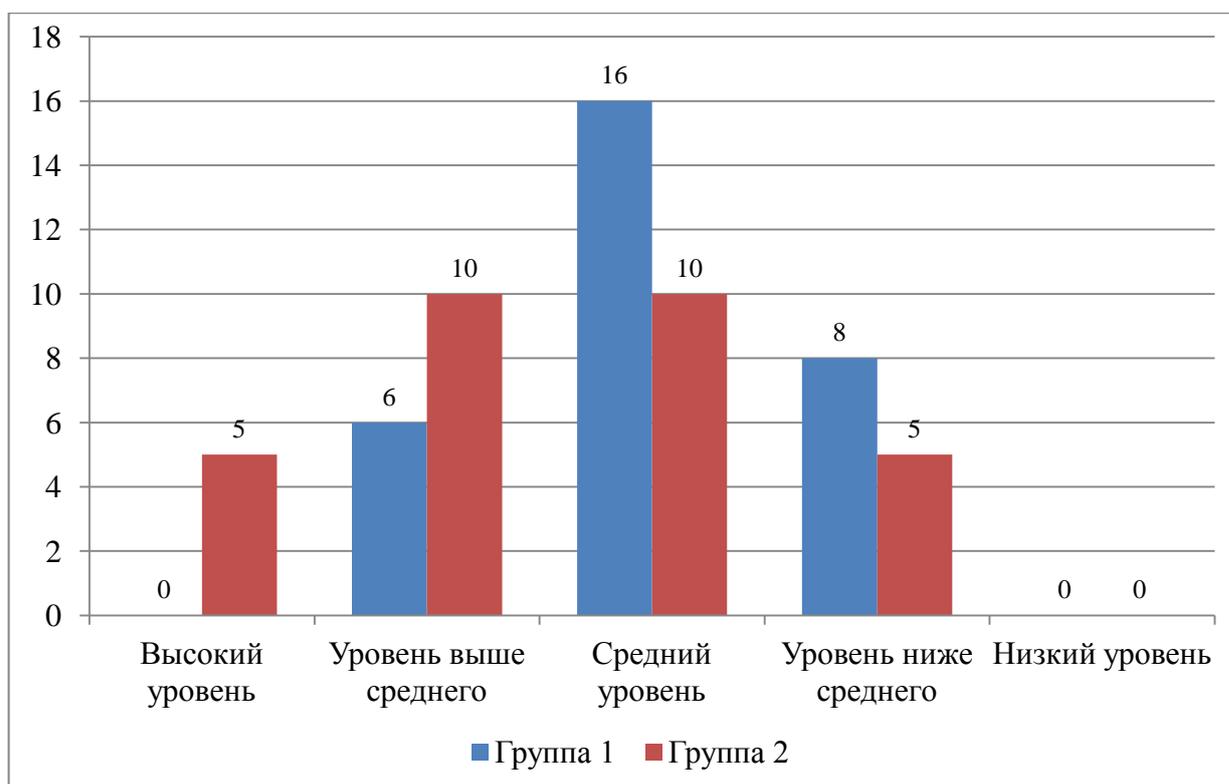


Рисунок 6 – Сравнение распределения испытуемых по уровню благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 (по А.Ф. Фидлеру)

Наглядно сравнение результатов диагностики уровня благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 приведено в гистограмме на рисунке 5. А сравнение распределения испытуемых по уровню благоприятности психологической атмосферы в группе 1 и 2 (по А.Ф. Фидлеру) – в гистограмме на рисунке 6.

Итак, выполненное исследование позволило доказать гипотезу о том, что личностные особенности руководителя находятся во взаимосвязи с психологическим климатом группы, находящейся под его руководством. А именно: социально-психологический климат в группе, находящейся под руководством менеджера с демократическим (коллегиальным) стилем управления и высоким уровнем эффективности принятия управленческих решений, отличается более высокой благоприятностью и сплочённостью, высокой оценкой психологической атмосферы в сравнении с аналогичными параметрами группы, находящейся под руководством менеджера с

либеральным (попустительским) стилем управления и низким уровнем эффективности принятия управленческих решений.

По итогам проведения эмпирического исследования взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы можно отметить следующие меры по повышению благоприятности климата коллектива ООО «ДМ-консалтинг».

Формирование благоприятного социально-психологического климата начинается с борьбы с конфликтностью. Конфликты, возникающие в процессе работы, вызывают стрессы и мешают созданию комфортной атмосферы. Они могут привести к увольнениям, снижению производительности, ухудшению взаимодействия между сотрудниками и дополнительным затратам на разрешение споров.

Чтобы решить данную проблему в ООО «ДМ-консалтинг», нами были разработаны и реализованы следующие мероприятия:

Коллективная встреча со специалистом-психологом.

Для создания условий, способствующих лучшему узнаванию друг друга в команде, раскрытию внутренних качеств и пониманию мотивации поведения сотрудников, рекомендуется обратиться к профессионалам. Один из вариантов - пригласить психолога для реализации программы по улучшению социально-психологического климата. Психолог проведет как общие, так и индивидуальные беседы с сотрудниками, предложит пройти тесты и даст индивидуальные консультации руководителю и сотрудникам.

Проведение различных тренингов и мастер-классов.

Обучающие программы направлены на решение различных задач: от организационных и технических до развития навыков коллективного поиска решений и формирования толерантности к инновациям и риску. Одной из ключевых областей, требующих особого внимания, является улучшение социально-психологического климата в компании.

Разработка эффективных стратегий для улучшения социально-психологического климата считается сложной задачей, несмотря на их высокую востребованность. Одним из подходов к достижению этой цели является проведение тренинга по совершенствованию социально-психологического климата. Этот тренинг позволяет каждому сотруднику лучше понять свою роль в коллективе и улучшить взаимоотношения внутри команды.

#### Спортивные мероприятия

Для снятия напряжения после рабочего дня рекомендуется заняться физической активностью. Один из способов провести время вместе с коллегами – это участие в спортивных мероприятиях. Например, можно организовать игру в футбол или волейбол, разделив команду по гендерному признаку или по отделам. Для женщин подойдут занятия йогой, пилатесом, танцами, плаванием и другими видами активности.

Командные соревнования, такие как боулинг, картинг или лазертаг, помогут сформировать коллективный дух и улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Корпоративный отдых позволяет сотрудникам ООО «ДМ-консалтинг» расслабиться, отвлечься от работы и получить положительные эмоции. Это способствует предотвращению накопления негативных эмоций и сохранению высокой работоспособности. Кроме того, совместный отдых гарантирует слаженную командную работу.

Второй этап по совершенствованию социально-психологического климата – коррекция стиля руководства в управлении ООО «ДМ-консалтинг». Несмотря на то, что преобладающий стиль руководства управленцев относится к достаточно устойчивым характеристикам, которые не подвергаются изменению одномоментно, можно ориентироваться на постепенное привнесение в преобладающий стиль управления отдельных элементов из других стилей. В частности, даже управленец с авторитарным

стилем способен попробовать время от времени использовать демократичные и коллегиальные подходы в принятии и реализации отдельных решений.

«Современный руководитель обязан знать, что существует несколько подходов к определению этапов выработки управленческого решения, соблюдение которых сведет к минимуму возможность возникновения конфликтов в коллективе. Руководителю офиса рекомендовано сменить стиль руководства на демократический» [10].

«Руководители-демократы всегда информируют и убеждают подчиненных, стимулируя их активность и инициативность. Твердо убеждены, что в умело организованном процессе обсуждения всегда возможно найти оптимальные решения. Руководитель данного стиля разбирается как в достоинствах и недостатках подчиненных, так и в своих. Адекватно выслушивает возражения относительно собственной позиции по тем или иным вопросам, может пойти на уступки, если это не затрагивает принципиальные интересы. Он постоянно хорошо информирован об истинном положении дел в руководимом им офисе и настроениях своих подчиненных, во взаимоотношениях с ними тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам, а при осуществлении контроля их деятельности акцентирует внимание не столько на соблюдении ими формальных предписаний, сколько на реальных результатах» [15].

«Предлагаются следующие мероприятия:

- точно распределять обязанности между работниками;
- определять и ставить конкретные задачи, отражать их количественными и качественными параметрами, определять время, нужное для практической реализации задания, обеспечить информационную базу и необходимые технические средства, конкретизировать последовательность выполнения заданий, исходя из их срочности и важности;
- обеспечить ответственность каждого работника за результаты своего труда;

- создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом;
- каждый сотрудник обязан знать, кому он подчинен и от кого может получить указания» [12].

Анализ проведенного нами исследования показывает, что после составления определенного перечня основных требований, практическое применение которых, вместе с психологическими факторами позволит максимально повысить заинтересованность сотрудника в высокоэффективной работе.

Третий этап по совершенствованию социально-психологического климата – работа, направленная на укрепление сплоченности компании.

Каждому руководителю необходимо заботиться о социально-психологическом климате в своей компании. Разумеется, никто не хочет раздора, который мешает эффективной работе компании. Каждому из нас хочется видеть на работе довольные лица, искренне улыбающиеся, конструктивно и спокойно решать все текущие проблемы в коллективе, а в случае сложной ситуации знать, что в случае необходимости вам протянут руку помощи. Сплоченность команды очень важна как для руководства, так и для каждого сотрудника.

Психологическая атмосфера в коллективе сказывается не только на общем состоянии работников, но также на эффективности трудовой деятельности в целом. Чем благоприятнее обстановка в трудовом коллективе, тем продуктивнее рабочий процесс и лучше результаты работы. Для улучшения психологической атмосферы предлагается ряд мероприятий:

- создание комитета креативности;
- создание методик «журнал предложений» и «сундук мыслей»;
- создание острова творчества;
- доска почёта;

- регулярные интеллектуальные игровые 20-минутки;
- коллективные мероприятия;
- планирование и подведение итогов.

Далее в общих чертах рассмотрим вышеперечисленные мероприятия.

Создание комитета креативности. Цель комитета – выяснение идей коллег, их обсуждение и реализация. Учёт количества одобренных и воплощённых в жизнь идей может вестись в виде графика. Вступить в этот комитет можно по желанию. Участие в комитете креативности позволит желающим сотрудникам реализовать свои творческие задатки, что является ещё одним положительным моментом.

Создание методик «журнал предложений» и «сундук мыслей». Эти методики позволят выяснить, о чём думают сотрудники, какие идеи у них возникают, чем они хотели бы поделиться, но стесняются говорить об этом открыто.

Методика «сундук мыслей» предполагает создание специального ящика, в который работники смогут бросать анонимные записки со своими идеями и предложениями. Еженедельно записки изымаются из «сундука мыслей», а их содержание обсуждается в кругу коллег (например, в рамках мозгового штурма). В результате отбираются те идеи и предложения, которые могут быть воплощены в жизнь.

В рамках методики «журнал предложений» сотрудники вносят в специальный индивидуальный журнал свои идеи, рекомендации и предложения. На протяжении месяца каждый день внедряется по одной идее из журнала. Подобная методика способствует развитию креативности и творческого подхода к решению даже самых стандартных трудовых задач. В конце месяца специалист по работе с персоналом собирает дневники, знакомится с изложенными в них идеями, выбирает наиболее интересные, которые затем обсуждаются и реализуются на практике.

Создание острова творчества. В помещении офиса можно выделить небольшой «уголок» для каждого из сотрудников, разместив в нём что-то,

что будет связано с их жизнью. Это могут быть школьные сочинения, детские рисунки, дорогие сердцу вещи, сувениры, детские фотоснимки и прочее. Наличие такого «уголка» на работе позволяет сотруднику чувствовать себя психологически комфортно – как дома. Также это способствует сближению коллег и установлению более доверительных отношений.

Доска почёта. Наличие в офисе доски почёта, на которой вывешиваются фотографии сотрудников, достигших выдающихся результатов в работе, служит мощным стимулирующим средством. Безусловно, лучшим стимулом для работы служит материальное вознаграждение, но для многих не менее важным является и признание заслуг. На доске почёта можно вывешивать в том числе информацию о сотрудниках, чьи идеи были реализованы на практике и привели к хорошим результатам. Желание оказаться на доске почёта будет мотивировать сотрудников к более продуктивной работе и генерированию идей, которые могут быть воплощены на практике. Информация, которая находится на доске почёта, доступна не только коллективу, но и широкому кругу людей (клиентам, партнёрам). Это также является важным стимулирующим элементом, поскольку, как уже указано выше, для многих людей крайне важно признание их заслуг.

Регулярные интеллектуальные игровые 20-минутки. Один раз в неделю в трудовом коллективе могут проводиться непродолжительные интеллектуальные игровые мероприятия. Всего 20 минут в неделю вполне можно выделить на реализацию этого мероприятия. В рамках таких интеллектуальных 20-минуток, проводимых в игровой форме и с элементами творчества, сотрудники могут обсуждать актуальные проблемы, предлагать идеи, поднимать важные вопросы. Можно даже внести в данное мероприятие стимулирующий элемент в виде материального вознаграждения. Но и без материального вознаграждения подобные 20-минутки будут способствовать улучшению психологического климата, поднимая настроение коллективу.

Коллективные мероприятия. По возможности желательно организовать общение сотрудников вне работы. Для этого хорошо подходят такие коллективные мероприятия, как турпоходы, корпоративные праздники, участие в спортивных мероприятиях и другие. Смена обстановки способна разрядить осложнения, возникшие в коллективе, способствует раскрытию потенциала сотрудников, а также помогает коллегам узнать друг друга лучше (возможно, с новой стороны). Общение в свободной обстановке сближает сотрудников, что сказывается и на трудовых отношениях. Соответственно, регулярное участие в коллективных мероприятиях вне работы – хороший способ улучшить психологическую атмосферу в коллективе.

Планирование и подведение итогов. Ежеженедельно (например, по понедельникам) можно проводить планёрку, на которой будет подводиться итог прошедшей недели и ставиться планы на предстоящую. Желательно, чтобы на планёрках присутствовали все сотрудники. Они могут высказать свои мысли, идеи и предложения, поделиться сомнениями, обсудить достигнутые результаты и запланированные мероприятия. При этом важно, чтобы руководитель прислушивался к сотрудникам, показывал, что ценит их мнение и вклад в общее дело.

Также нами были сформулированы некоторые практические рекомендации, направленные на формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе ООО «ДМ-консалтинг».

Во-первых, руководитель должен слушать и слышать своих подчинённых. Даже при высокой занятости и сильной загруженности необходимо находить время на беседы с сотрудниками. Важно понимать, что сотрудники обращаются к руководству тогда, когда сами не могут справиться с ситуацией, и нуждаются в совете. Также вопрос может касаться каких-то важных изменений, которые должны быть реализованы для повышения эффективности деятельности коллектива. Если кто-либо из сотрудников совершил ошибку, вначале необходимо выслушать его объяснения, а только затем принимать решение о принятии мер к

провинившемуся сотруднику. Может оказаться и так, что вины непосредственно сотрудника в произошедшем не было. Данная рекомендация поставлена на первое место, так как все остальные не будут достаточно эффективными, если руководитель не прислушивается к подчинённым.

Во-вторых, важно хвалить подчинённых. Как известно, хорошее отношение руководителя к подчинённым – залог здоровой психологической атмосферы в трудовом коллективе. Именно руководитель своим отношением к подчинённым задаёт тон общению и атмосфере внутри коллектива. Обоснованная похвала будет приятна тем сотрудникам, которые старались и достигли хороших результатов, так как каждому приятно, когда его заслуги оцениваются по достоинству. Другие сотрудники также будут стремиться достигать результатов в своей работе. Если же в работе сотрудника имеются недостатки, то при обращении на них внимания целесообразно вначале выделить сильные стороны и успехи подчинённого, а только затем обозначить «слабые» места и порекомендовать способы исправления ситуации. В одной и той же ситуации человека можно замотивировать стать лучше или полностью убить в нём желание развиваться.

В-третьих, руководитель, критикуя подчинённых, должен быть корректным, справедливым и конструктивным. Важно понимать, что ошибаются все люди. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Время от времени у каждого сотрудника могут быть просчёты в работе или ошибки. Важно правильно реагировать на это, не заострять внимание на несущественных моментах, поддерживать, пытаться помочь. Непозволительно унижать подчинённых, даже если допущенная ими ошибка довольно серьёзная. Руководителю всегда следует следить за своими словами, чтобы при указании на ошибки подчинённых не перейти профессиональную грань. Уважительное отношение к подчинённым, корректность и справедливость являются одними из важнейших черт хорошего руководителя.

В-пятых, руководитель должен постоянно контролировать психологическую атмосферу в коллективе, а для этого ему нужно стать доступнее для подчинённых. При этом контроль должен быть мягким, ненавязчивым и незаметным. У подчинённых не должно возникать ощущения, будто руководитель следит за каждым их шагом и действием. Подобный удушающий контроль только ухудшит атмосферу в коллективе, так как работать в таких условиях будет сложно – сотрудники будут думать только о том, как бы не ошибиться, а не о достижении результатов работы.

В-шестых, сотрудники должны видеть перспективы своей работы и верить, что компания развивается. Поэтому задача руководителя в том, чтобы дать подчинённым веру в будущее и поставить перед ними цели. В текущих условиях, когда многие компании переживают сложные времена, верить в будущее довольно сложно. Сотрудники могут находиться в постоянном страхе потерять работу и остаться без средств к существованию. Это повышает нервозность и не лучшим образом сказывается на отношениях в коллективе. Если же сотрудники уверены в завтрашнем дне (а во многом такую уверенность даёт именно профессиональная сфера), то их общее психологическое состояние будет более благоприятным.

В-седьмых, руководителю важно поддерживать в коллективе здоровую конкуренцию, пресекая любые её нездоровые проявления. Нельзя допускать личных нападков, неконструктивных конфликтов и споров, попыток «подсидеть» кого-либо из сотрудников. Все подобные действия должны выявляться на ранней стадии и строго пресекаться. Возможно, придётся собрать коллектив и провести беседу на предмет допустимого поведения.

Помимо вышеперечисленных рекомендаций, также предлагается внимательнее относиться к новым сотрудникам, помогать им быстрее адаптироваться в коллективе. Важным значением обладает и соблюдение профессиональной этики. Помимо выполнения всех рекомендаций, руководителю необходимо хорошо знать своих подчинённых, понимать их способности, возможности, давать возможность раскрыть свой потенциал.

Таким образом, в результате проведения исследования было установлено, что демократический стиль в большей мере способствует формированию благоприятного климата в коллективе, чем авторитарный.

Повышение и поддержание в коллективе благоприятной психологической атмосферы – сложная, но вполне достижимая задача. Эта задача требует ежедневных (пусть и незначительных) усилий. Благоприятная атмосфера в коллективе способствует тому, что работники начинают отождествлять себя с компанией, стремятся к повышению производительности труда, проявляют готовность соответствовать целям компании и достигать более высоких результатов. Соответственно, реализация в компании социальной политики выгодна не только подчинённым, но и руководителю. Благодаря реализации социальной политики, у персонала и общественности в целом будет создаваться положительное впечатление о компании, что поспособствует формированию благоприятного социально-психологического климата.

## Заключение

Постоянно растущие требования современного рынка к уровню специалистов диктуют необходимость акцентировать внимание на описании поведенческих аспектов различных должностных позиций. Фактически каждый тип руководителя привносит в свою работу не только свой стиль, навыки, привычки, но и свою перспективу, свою, наиболее отвечающую особенностям его личности и опыта, гласную или негласную стратегию принятия управленческих решений. Известен целый ряд классификаций стилей руководства. Однако наибольшее значение имеют те особенности управления, которые определяют то, как, кем, где формируется, обсуждается и реализуется эта стратегия.

Стиль управления выступает совокупностью наиболее характерных методов и приемов воздействия на отдельных работников и коллектив в целом. Стиль управления определяет манеру общения руководителя с сотрудниками, индивидуальный подход к ним в различных профессиональных и жизненных ситуациях. Эта манера характеризуется определенной степенью тактичности, особыми способами воздействия на чувства, мысли и поведение тех лиц, с которыми директор общается. Одним словом стиль – это своеобразный управленческий почерк.

Стиль управления может значительно воздействовать на социальные установки сотрудников, на отношение к общей деятельности, удовлетворенность критериями и результатами работы, на социально-психологический климат, с которым в значительной степени взаимосвязана оптимальность деятельности коллектива в целом и эффективность принятия управленческих решений в частности.

Личностные особенности руководителя могут значительно влиять на психологический климат группы, поскольку руководитель является ключевым фактором формирования организационной культуры и настроения в команде. Одной из основных личностных особенностей, которая может

находиться во взаимосвязи с психологическим климатом группы, является преобладающий стиль управления руководителя. Лидер с демократическим (коллегиальным) стилем управления способен эффективно управлять своими эмоциями и эмоциями других людей, что создает позитивный и поддерживающий климат в группе. Такой руководитель будет иметь большую эмпатию к сотрудникам, будет уметь их вдохновлять и мотивировать, а также будет готов помочь решить конфликты и проблемы внутри группы.

Еще одной значимой особенностью личности руководителя, влияющей на психологический климат группы, является стиль коммуникации. Руководитель, проявляющий открытость, поддержку и уважение к мнению каждого участника группы, создает доверие и уверенность в команде. Такой руководитель способен стимулировать диалог, активное обсуждение, а также учитывать мнение каждого сотрудника при принятии решений, что сказывается на укреплении позитивного психологического климата. Также важными личностными особенностями руководителя являются способность к лидерству, четкость, уверенность, адекватная самооценка и приверженность этическим принципам. Руководитель с такими качествами создает стабильность и надежность в команде, а также служит положительным примером для сотрудников.

В целом, личностные особенности руководителя находятся во взаимосвязи с психологическим климатом группы. Руководитель, обладающий демократическим (коллегиальным) стилем управления, эффективным стилем коммуникации и другими положительными качествами, способен создать теплую и поддерживающую атмосферу в группе, что способствует повышению производительности и удовлетворенности сотрудников.

По итогам выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная во введении цель, что позволило определить взаимосвязь личностных особенностей руководителя и психологического климата группы.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- было проанализировано исследование психологического климата группы в психологической науке;
- были рассмотрены факторы, детерминирующие формирование психологического климата группы;
- были определены личностные особенности руководителя и их взаимосвязь с психологическим климатом группы;
- было организовано и проведено эмпирическое исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителя и психологического климата группы;
- были проанализированы результаты эмпирического исследования.

Качественный и количественный анализ эмпирических данных позволил доказать гипотезу исследования о том, что личностные особенности руководителя находятся во взаимосвязи с психологическим климатом группы, находящейся под его руководством. А именно: социально-психологический климат в группе, находящейся под руководством менеджера с демократическим (коллегиальным) стилем управления и высоким уровнем эффективности принятия управленческих решений, отличается более высокой благоприятностью и сплочённостью, высокой оценкой психологической атмосферы в сравнении с аналогичными параметрами группы, находящейся под руководством менеджера с либеральным (попустительским) стилем управления и низким уровнем эффективности принятия управленческих решений.

Таким образом, цель работы была достигнута, задачи реализованы, а гипотеза доказана в полном объеме.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеев В. В. Управление персоналом : технология формирования команды. М. : Финансы и статистика, 2015. 544 с.
2. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М. : Альпина Бизнес Букс, 2018. 259 с.
3. Базаров Т. Ю. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. №5. С. 32–35.
4. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 591 с.
5. Баханова Е. В. Тенденции трансформации стилей управления с учетом специфики российской ментальности // Философия и социальная динамика XXI века. Омск : АнтропоТопос, 2018. Ч. 1. 2018. С. 324–329.
6. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М. : Мысль, 2020. 207 с.
7. Быченко Т. М. Демократический стиль управления организацией. Саратов : ФГОУ ВПО Саратов. гос. аграр. ун-т, 2023. 127 с.
8. Вергилес Э. В. Лекция на тему «Стили руководства». М. : Изд-во ММИЭИФП, 2023. 39 с.
9. Верещагина Л. С., Неруш Т. Г., Шорина А. В. Управление социально-психологическим климатом. Саратов : Изд-во СГТУ, 2021. 235 с.
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юристъ, 2018. 495 с.
11. Вильховченко Э. Д. Критика современной теории «человеческих отношений в промышленности». М. : Наука, 2021. 205 с.
12. Волчкова В. И. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе // Высшее образование в России. 2019. № 1. С. 167–170.

13. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами. М., 2023. 598 с.
14. Дворсков К. П., Ширяев С. А. О стиле и культуре руководства. Новосибирск : Экономист, 2015. 214 с.
15. Журавлев А. Л., Соснин В. А., Красников М. А. Социальная психология. М. : Инфра-М : Форум, 2016. 416 с.
16. Занковский А. Н. Организационная психология. М. : Флинта : МПСИ, 2022. 647 с.
17. Заречкин Е. Ю. Стиль управления и управление стилем. М. : Моск. гуманитар. ун-т, 2016. 376 с.
18. Зебрева Е. Н. Коммуникативная толерантность как условие благоприятного социально-психологического климата служебного коллектива // Юридическая психология. 2017. № 3. С. 22–26.
19. Ицхак К. А. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М. : Альпина Паблишер, 2022. 259 с.
20. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. М. : Экзамен, 2015. 416 с.
21. Кожухар В. М. Стили организационно-управленческих взаимодействий и проблемы их распознавания // Управление персоналом. 2018. № 5. С. 48–50.
22. Козлов В. И. Оценка социально-психологического климата производственного коллектива в качестве показателя условий труда // Безопасность жизнедеятельности. 2019. № 2. С. 6–11.
23. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. М. : Дашков и К°, 2019. 223 с.
24. Левин К. Личность в научной и практической психологии // Психология личности. М. : АСТ : Астрель, 2019. С. 115–123.

25. Литвинов И. П. Стиль исполнения управленческой должности. М. : ЛИНЭЛ-Н, 2023. 520 с.
26. Медведева М. А. О терминологической неопределенности термина «социально-психологический климат коллектива» // Инновации в образовании. 2018. № 8. С. 21–37.
27. Мельничук И. А. Корреляционная зависимость типа общения и стиля управления в оценке руководителей высшего и среднего звена // Вестник Омского университета. 2015. № 4. С. 151–154.
28. Михайлов С. Г. Организационно-культурная среда формирования социально-психологического климата коллектива. СПб. : Инфо-да, 2022. 98 с.
29. Музыченко В. В. Управление персоналом. М. : Академия, 2023. 524 с.
30. Панько К. А. Социально-психологический климат в коллективе // Культура, искусство, образование. Ульяновск : Качалин, 2021. С. 229–231.
31. Парыгин Б. Д., Круглова Г. Н., Гальфонович И. Л. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. СПб. : Наука, 2016. 239 с.
32. Писаревская М. А., Халева Е. А. Социально-психологический климат в трудовом коллективе // Совершенствование организации предпринимательской деятельности. Краснодар, 2023. С. 224–228.
33. Попов Г. Д. Морально-психологическое состояние сотрудников и социально-психологический климат служебного коллектива // Юридическая психология. 2019. № 4. С. 26–29.
34. Прилепина К. Стили управления // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2018. № 2. С. 31–32.
35. Райгородский Д. Я. Психология руководства. Самара : БАХРАХ-М, 2015. 767 с.
36. Решетникова К. В. Модель взаимосвязи организационных изменений и конфликтов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 6. С. 3–14.

37. Романчук А. А. Конфликты и социально-психологический климат в трудовом коллективе // Современные исследования социальных проблем. 2021. Т. 6. № 2. С. 108–110.
38. Седов В. Руководство в стиле коучинг // Управление школой. 2021. № 3. С. 38–41.
39. Силин А. Н., Смирнова В. В. Социология и психология управления. Тюмень : ТюмГНГУ, 2017. 138 с.
40. Словцова И. Этим надо воспользоваться! Гендерные различия в стилях управления. М. : Вершина, 2017. 208 с.
41. Солнышков А. Ю. Личностно-ориентированный стиль в структуре военно-социального управления // СОЦИС. 2020. № 5. С. 67–76.
42. Социально-психологический климат в коллективах / сост. Н. В. Шарафутдинова, Г. В. Касьянова. Одинцово : ОГИ, 2023. 243 с.
43. Стили управления персоналом и методы их диагностики // Консультирование в управлении человеческими ресурсами. М. : ИНФРА-М, 2020. С. 96–105
44. Стиль работы руководителя // Практический курс предпринимательства. Минск : Экоперспектива, 2019. С. 90–95.
45. Тюленева А. Улыбнись успеху! // БОСС. 2018. № 9. С. 72–73.
46. Фалюшина Л. И. Зависимость стиля управления от степени зрелости коллектива // Управление ДОУ. 2016. № 7. С. 15–19.
47. Фомин С. К. Личность и малая группа. СПб. : Лада, 2018. 491 с.