## ВЗАИМОСВЯЗЬ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

**2016**

# Введение

В современном мире успех любых видов предпринимательской деятельности зависит в большинстве случаев от слаженной и скоординированной организации деятельности компании. Поэтому главенствующая роль принадлежит, прежде всего, руководителю компании, потому что эффективная организация всего производственного процесса зависит от его качеств, как личных, так и профессиональных. Лишь руководитель, который выбрал самый эффективный стиль управления, может воздействовать на процесс совершенствования организации. Организовав работу компании, он устанавливает свойственный для него социально- психологический климат в организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Руководителю непросто выбрать такой стиль управления, который бы мог удовлетворить всех членов коллектива. Когда человек осознает причины и закономерности поведения, которое ему присуще, он может кардинально поменять свое отношение к ситуациям на производстве. Когда руководитель понимает возможное многообразие источников и методов управления, способен ясно и гибко видеть проблемы, которые существуют, все это делает его деятельность эффективной и благополучной. Компании, которые добиваются успеха, разнятся от других потому, что они имеют более активное и действенное управление.

Актуальность темы индивидуального стиля управления и социально- психологического климата обусловлена тем, что стиль управления является одной из немногих управляемых переменных, воздействующих на климат, помимо множества ситуативных факторов, находящихся вне зоны контроля управленцев. В свою очередь, социально-психологический климат оказывает влияние на работоспособность коллектива и конкурентоспособность компании в целом. Эффективное управление предусматривает профессиональную компетентность в различных вопросах, требует уникальных качеств и навыков, а также ресурсов. Для руководителя умение установить благоприятный социально-психологический климат в группе, для того чтобы оптимизировать деятельность компании, является составляющей частью его профессиональной подготовленности и осведомленности.

Взаимосвязь между двумя исследуемыми компонентами изучена с привлечением методики (классификации), которая ранее не была использована другими исследователями в отношении стиля управления и социально-психологического климата.

Крупное число иностранных и отечественных исследований разных авторов относится к стилю управления (или стилю руководства). Это исследования таких авторов, как Ф. Фидлер, К. Левин, П. Херси, В. Врум, Д. Макгрегор, В.Ф. Рубахин, А.В. Петровский, А.В. Филиппов, Б.Д. Парыгин, Р.Х. Шакуров, И.П. Волков и другие.

В организациях вопрос социально-психологического климата широко освещен в исследованиях отечественных авторов психологии и социологии. Важное достижение в исследование данной проблемы внесли авторы: Е.С. Кузьмин, Б.Д. Парыгин, И.П. Волков, Г.А. Моченов, Ю.Л. Неймер, Ю.А. Шерковин, В.М. Шепель и другие.

Объект исследования: социально-психологический климат в организации.

Предмет исследования: индивидуальный стиль управления как фактор социально-психологического климата.

Цель исследования: выявление характера взаимосвязи индивидуального стиля управления и социально-психологического климата в организации.

# Задачи:

 провести анализ теоретической базы по теме социально- психологического климата и индивидуального стиля управления как фактора социально-психологического климата

 провести эмпирическое исследование, которое выявит характер взаимосвязи индивидуального стиля управления и социально- психологического климата

 разработать практические рекомендации для улучшения социально-психологического климата группы и тренинг развития эффективного стиля управления в организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что на основании результатов, которые будут получены в ходе исследования, можно сформулировать конкретные рекомендации для руководителей организаций и подразделений, а также специалистов по работе с персоналом и организационно-управленческих консультантов.

# Методы исследования:

1) Теоретические - анализ психологической литературы.

2) Эмпирические - тестирование сотрудников и руководителей подразделений по различным методикам, представленным ниже.

3) Статистические - обработка полученных результатов с помощью инструментария Excel и SPSS, использование методов корреляционного анализа (коэффициент ранговой корреляции Спирмена, коэффициент корреляции Пирсона).

Диагностические методики:

 экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе О.С. Михалюк, А.Ю Шалыто;

 изучение психологического климата в коллективе по методике А.Н. Лутошкина;

 «СПСК» - социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова);

 «Методика оценки функционального стиля управленческой деятельности» (методика Р.В. Кишикова).

Характеристика выборки: для осуществления поставленных целей и задач в качестве испытуемых были выбраны 51 человек, а именно 8 групп работников и 8 руководителей данных групп.

В первой главе были исследованы понятие и специфика феномена «социально-психологического климата», а также проблемы стиля руководства в психологии, и выявлены особенности индивидуального стиля управления как фактора социально- психологического климата. Вторая глава посвящена эмпирическому исследованию по выявлению взаимосвязи индивидуального стиля управления и социально-психологического климата. В эмпирическом исследовании был определён характер связи между климатом и стилем управления, что дало возможность сформулировать рекомендации для тех групп, в которых наблюдается неблагоприятный социально-психологический климат. Третья глава включает в себя тренинг развития эффективного стиля управления в организации и мероприятия по улучшению социально- психологического климата. В заключении подводятся итоги всей проведенной работы, описываются результаты, которые были получены в ходе исследования. В списке использованных источников представлены авторы и их работы, которые использовались в написании выпускной квалификационной работы.

# Глава 1. Теоретические основы исследования проблемы индивидуального стиля управления и социально-психологического климата

.1 Понятие и специфика феномена «социально-психологический климат организации»

С взаимопониманием, взаимодействием и взаимоотношениями связано большое количество феноменов в психологии, которые раскрывают характерные черты деятельности и поведения людей в социуме. Возможности и способность людей взаимодействовать друг с другом в соприсутствующих условиях и коллективной деятельности - область интересов психологии, философии, истории, политики, а не так давно проблема положительного социально-психологического климата заинтересовала экономистов, менеджеров.

Эффективная совместная деятельность в большинстве случаев обусловлена оптимальной реализацией личных и групповых возможностей. Здоровая атмосфера в группе каждой организации не только оказывает продуктивное влияние на результативность деятельности, но и изменяет человека, вырабатывает новую возможность к действию и представляет потенциальную. Другая сторона этого, что коллектив можно понять через личность, потому что личность человека является первостепенным источником для его формирования. В группе вырабатывается равновесие деловых и эмоциональных опосредований межличностного понимания и взаимодействия.

В литературе по психологии проявление личности в группе выявляется разными критериями, такими как, объективная сторона, социальность, импульсивность, честолюбие, склонность к доминированию. Ю.П. Платонов выделял из особенностей человека, оказывающих влияние на взаимоотношения с другими людьми, такие: расположение к себе (особенности Я-концепции), личностные свойства в качестве субъекта поведения, характеристика ценностно-смысловой личностной сферы. Слабая конфликтность личности, искренность, ценность своей личности, принятие себя, уверенность в себе, уважение - все эти характеристики личности способствуют приобретению взаимопонимания с другими людьми. В сегодняшней отечественной психологии сформировалось четыре ведущих подхода к осознанию сущности социально-психологического климата. В первом подходе (А.К. Уледов, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, Л.П. Буева) климат трактуется как общественно-психологический феномен, как положение сознания коллектива, иначе говоря, под климатом подразумевается отображение в сознании людей совокупности событий, которые связаны с их взаимоотношениями, трудовыми условиями, способами их поощрения.

Специфической особенностью второго подхода, к которому можно отнести таких исследователей: А.Н. Лутошкин, А.А. Русалинова, выступает то, что здесь основной мерой социально-психологического климата принимается эмоциональное и психологическое расположение группы.

В третьем подходе (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) социально-психологический климат исследуется с позиции стиля взаимоотношений людей, которые пребывают напрямую в связи друг с другом. В качестве этого подхода получается, что межличностные отношения формируются в процессе совершенствования социально- психологического климата в рабочем коллективе, который определяет психологическое расположение каждых отдельно взятых участников группы.

В рамках четвертого подхода (Л.Н. Коган, А.Н. Щербань) социально- психологический климат предстает с позиции психологической и социальной сочетаемости участников коллектива, их морального и психического единства, уровня их единства, существования схожих обычаев, мнений и ценностей. Стоит заметить, что в рамках иностранной социальной психологии говорят преимущественно об «организационной культуре» в рамках организаций, говорят об отношениях власти и подчинения, под руководством которых развивается социально-психологический климат трудового коллектива.

Вышеперечисленные подходы ясно демонстрируют, что толкование исследуемого феномена разное. Такое различное представление дает начало тому, что в конечном итоге возникает разнообразное множество формулировок социально-психологического климата, на которые ссылаются авторы в своих трудах.

Сравнение различных теоретических подходов дает возможность осмыслить, что социально-психологический климат - многофункциональное социально-психологическое устройство, посредствам которого опосредуется всякое функционирование в коллективе.

Второй уровень, динамичный, характеризует ежедневное психологическое расположение участников группы. Для представления этого уровня лучше всего соответствует определение «психологическая атмосфера», под которым понимается особенный эквивалент устройства психологического положения общности, который особо открыто выражается в специфичном групповом внимании, и еще уровне его эмоциональной настроенности. Психологическая атмосфера группы определяется более стремительными переменами и в малой степени может осознаваться человеком. При накапливании качественного изменения в психологическом настрое группы следует претворение в другое ее качественное положение, в иной социально-психологический климат.

К функциям социально-психологического климата относятся:

1. регулирующая - выражается в том, что климат корректирует процесс профессиональной и социально-психологической адаптации в группе, регулирует поступки и поведение членов группы;

2. ценностно-ориентирующая - заключается в том, что климат группы является источником социально-психологической информации в различных видах отношений;

3. накопления информации - климат дает представление о психическом состоянии каждого члена группы, о его ценностных и межличностных отношениях.

Проанализировав социально-психологический климат, не следует забывать такой важный момент его структуры, определяющейся комбинацией двух главных переменных - участие людей в коллективной деятельности и их взаимоотношения сравнительно друг друга по горизонтали (коллегиальные отношения) и по вертикали (отношения между подчиненными и руководством). Исследуя структурное описание социально- психологического климата, следует полагаться на такую концепцию, которую предложил психолог, основоположник научной социальной психологии, Б.Д. Парыгин.

Теперь можно перейти к ознакомлению факторов, оказывающих воздействие на совершенствование социально-психологического климата рабочей группы. Обзор литературы выявил, что факторы могут быть объединены в две группы: которые определяют его положение в любую определенную ситуацию и которые обусловливают его функции и структуру, то есть, которые детерминируют его сущность.

Полагается выделение двух уровней факторов воздействия:

 под макросредой подразумевается фон общества, в процессе которого идет формирование и развитие отношений людей. Это состояние, которое актуально для отношений в обществе, это социально- психологический настрой в обществе и так далее. Также принято относить к факторам этого уровня особенность общественно-политической обстановки страны, особенность экономического состояния в обществе, уровень жизни, который актуален для населения, гражданский уклад жизни, особо этнические факторы, социально-демографические факторы;

 микросреда - социальная организация. На данном уровне следует говорить о духовном и материальном окружении человека в компании. К микросреде необходимо зачислить такие факторы: объективные, то есть система санитарно-гигиенических, технических, управленческих моментов в компании и субъективные социально-психологические факторы. Они разделяются на те, которые свойственны формальной структуре (например, особенности организационных и официальных отношений членов группы, статусы и официальные роли участников групп) и которые характерны для неформальной структуры (например, особенности межличностных отношений, наличие контактов, сотрудничество, наличие споров, особенности руководства, особенности отдельных членов коллектива, а также особенности их взаимной психологической совместимости).

Психологический климат трудового коллектива устанавливается в большем смысле установкой межличностных и деловых отношений участников и характером индивида, личностными свойствами. В связи с этим следует детальным образом просмотреть те вопросы, которые касаются характерных черт отношений, которые складываются в группе, которую можно отнести к малой. Взаимодействие лежит в начале постройки взаимоотношений, которое может трактоваться в качестве процесса опосредованного или непосредственного влияния субъектов, которые порождают связь и их взаимообусловленность. Основываясь на данном определении, можно сделать акцент на главной особенности взаимодействия: причинной обусловленности, когда обе стороны, которые взаимодействуют, выступают в качестве следствия и причины единовременного воздействия противоположных сторон, что в конце концов, устанавливает прогресс структур и их объектов. Нужно заметить, что взаимодействие рассматривается не только как оказание воздействия сотрудников друг другу, но и как организация непосредственных общих взаимодействий, позволяющих членам группы осуществлять совместное функционирование.

Анализируя эту проблематику, нужно придерживаться мнения Н.Н. Обозова, который полагал, что взаимная деятельность присутствует только в форме двух составляющих: это содержимое взаимодействия, определяющее около чего ему развертываться, и образ взаимодействия, который указывает, каким образом люди взаимодействуют с другими людьми. Рассматривая стиль взаимодействия, необходимо выделить такие стили, как продуктивный, который представляет из себя способ связи участников, который способствует установке деловых и межличностных отношений, открытию личностного потенциала, свершению полезных достижений в коллективной деятельности, и как непродуктивный, определенный образ контактирования участников, блокирующий воплощение потенциала личности и достижения определенной результативности в коллективной деятельности.

Рассмотрев особенности взаимоотношений в группе, нужно выделить два положения взаимодействия в коллективе: первое - взаимодействие индивидов в общении (взаимодействие межличностное), второе - взаимодействие группы и индивида (личностно-групповое взаимодействие). Сами люди, ответные воздействия и их взаимная связь являются главными компонентами межличностного взаимодействия. Факты общих изменений в качестве результата влияния друг на друга является не менее важным элементом в протекании взаимодействия индивидов, которые общаются.

Перейдя к обсуждению личностно-групповых взаимодействий (взаимодействие группы и индивида), можно отметить, что они носят двустороннюю характеристику, потому что не только человек своими действиями, своим трудом может способствовать разрешению групповых задач, так же коллектив может оказывать огромное влияние на человека, когда помогает ему удовлетворять его потребности в признании, самореализации, формировании и развитии личности, самовыражении. Кроме того, коллектив может менять поведение человека, сделав его совершенно другим, в сравнение с тем, какой он был, когда состоял вне коллектива. Такие воздействия коллектива на человека могут иметь множество проявлений. Выделим некоторые значительные перемены поведения человека, которые происходят, когда группа оказывает влияние, которые выявили Е.М. Дубовская, Е.Л. Кричевский. Из обзора литературы данных авторов следует, что в процессе общения в коллективе происходят взаимодействия между его отдельными членами, между индивидом и коллективом в целом, которые могут оказывать значительное влияние на состояние, развитие, поведение, так же на динамические процессы, которые происходят в нем, и в ходе которых определяются разные виды взаимоотношений.

Оптимальный (благоприятный) социально-психологический климат способствует реализации психологического потенциала членов группы в деятельности и общении, побуждает коллектив к активной и согласованной работе, предопределяет эффективность участия членов группы в деловой и общественной деятельности. Образование благоприятного социально- психологического климата и установление благоприятной организационной культуры вместе могут решить задачи поднятия качества труда и эффективности, оптимизации управления и укрепления отношений внутри группы.

Изучение социально-психологического климата есть исследование мнений участников группы относительно отношений к трудовой деятельности, содержания деятельности. Исследование социально- психологического климата целесообразно осуществлять в рамках следующих этапов:

этап - знакомство с объектом исследования. Ознакомление с участниками группы, положением трудовой деятельности в подразделении, с степенью трудовой организации, со специфичностью деятельности всех отделов, с характеристикой взаимосвязей и взаимоотношений между участниками группы в трудовом процессе.

Для сбора этой информации может использоваться наблюдение за участниками коллектива в трудовой деятельности, анализ и изучение документов, интервью с сотрудниками. В период мониторинга за работой сотрудников может определяться специфичность труда. Сразу может проводиться короткое интервью с сотрудниками на счет того, удовлетворены ли взаимоотношениями с коллегами и руководством, особенностями деятельности, условиями труда, режимом отдыха и труда и так далее.

Изучение документации организации позволяет определить результаты работы отдельных подразделений и всей компании.

1 этап - осуществление анкетирования, опросы предполагают приобретение информации, которая характеризует положение социально- психологического климата. Для эффективного проведения анкетирования необходимым является соблюдение всех требований, предъявляемые к разработке анкет. Анкета, тест или опросник не должны быть громоздкими, в них должны содержаться только нужные вопросы, недлинные, которые сформулированы понятным, простым языком, которые удобны для восприятия. Вопросы должны быть однозначными, не содержать слов, которые имеют разные значения, малораспространенные и специальные термины не должны присутствовать.

2 этап - обработка информации: группировка и сортировка анкет, подсчет главных показателей:

 удельный вес работников по разным характеристикам;

 коэффициенты, которые характеризуют удовлетворенность сотрудников разными элементами производственной среды;

 коэффициенты значимости разных факторов в совершенствовании социально-психологического климата.

3 этап - заключительный этап - свод каждых показателей в цельную характеристику социально-психологического климата трудового коллектива в компании.

При исследовании могут использоваться основные методы сбора информации, такие как наблюдение, интервью, анкетный опрос, анализ документов.

В состав наблюдения входит непосредственное восприятие и регистрация происходящих событий, этот метод используется для того, чтобы получить описательную информацию, при этом, не раскрывая причин происходящего. Характерной чертой этого метода выступает то, что всегда есть опасность получить искаженную информацию, необъективную, потому что само наблюдение способно поменять поведение объекта наблюдения.

Также к методам сбора информации относится опрос, характерной чертой которого является наличие непосредственного (экспертный опрос, интервью) или опосредованного (анкетирование) социально- психологического контакта между опрашиваемым и исследователем. Источником информации являются высказывания опрашиваемых, открываются возможности ознакомления с оценками, внутренними побуждениями сотрудников, с различными мнениями. Анкетирование - опрос со специальным документом (анкетой), содержащим вопросы, ответы на которые закрепляются испытуемым письменно.

Как уже было сказано, психологический климат в качестве интегрального состояния коллектива требует комплексного изучения, поэтому была использована система показателей, наиболее полно отображающих его состояние в данный момент времени:

 удовлетворение сущностью и направленностью труда;

 удовлетворенность действующими системами материального и морального стимулирования;

 общественная и трудовая активность участников коллектива;

 удовлетворенность взаимоотношениями с руководителями и коллегами;

 уровень конфликтности - причины конфликтов, их направленность, напряженность, типы, качество и скорость разрешения и прочее.

Условно показатели уровня климата группы можно разделить на объективные и субъективные. Субъективные характеристики социально- психологического климата определяют характер взаимоотношений по вертикали и по горизонтали, общее удовлетворение деятельностью и каждой ее стороны.

Для комплексного рассмотрения социально-психологического климата каждой организации может использоваться следующая система показателей.

Показатели, отражающие уровень взаимоотношений в коллективе:

 уровень взаимопомощи;

 сплоченность коллектива;

 уровень конфликтности;

 удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами;

 удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем.

Показатели, характеризующие удовлетворенность работников различными элементами социально-производственной среды:

 работа в целом;

 содержание работы;

 условия труда;

 организация труда;

 рабочее место;

 выбранная специальность;

 заработная плата;

 перспективы роста.

Показатели, характеризующие активность коллектива:

 участие во внепроизводственной жизни;

 участие в решении производственных вопросов. Показатели, характеризующие отношение к труду:

 трудовая дисциплина;

 возможная текучесть кадров.

Из вышеперечисленного следует, что социально-психологический климат - это психологическая обстановка в коллективе, которая отображает преобладающий тон всеобщего настроения, характеристика отношений людей, особенности и условия труда и отдыха в группе. Рассматривая психологический климат, необходимо отметить, что эффективность общегрупповой работы имеет зависимость от наилучшего исполнения групповых и личностных возможностей. Здоровый настрой в рабочей группе имеет продуктивное влияние на результативность, изменяет личность, проявляет потенциальные возможности и развивает новые.

.2 Исследование проблемы стиля руководства в психологии управления

Вопрос про эффективность управления обширно дискутируется в настоящее время. Анализируются разные стороны продуктивности управления, это зависит от науки, в рамках которой проводится изучение. Для управления наибольшую важность представляет исследование стилей руководства, потому что в последнее время особо острым является вопрос поиска рациональных, эффективных путей руководства людьми в организациях.

Факторы, которые оказывают влияние на стиль управления, предпочитающий руководителем, многочисленны. Ими могут быть как внутренние - возраст, гендерная принадлежность, личностные, психологические, социализационные качества темперамента руководителя, полученное образование, место рождения, так и внешние - политический строй, экономическое положение страны, сфера функционирования компании, форма собственности и прочее. Можно предположить, что все факторы, названные выше, в равной степени могут оказывать влияние на действия руководителя в отношении к своим подчиненным.

Исследователи больше века (с конца XIX века, когда впервые была поднята проблема научного понимания феномена стиля управления) стараются дать определение этому понятию. Первая теория - теория «великих людей» (теория личностных черт), в данной теории была проделана попытка систематизации знаний и трактовок стиля управления. Данная теория основывается на том, что руководитель имеет черты, позволяющие ему эффективно руководить своими сотрудниками. Однако все ученые, которые занимались разработкой данной проблемы, предлагали свои списки этих черт. Так, в частности Уоррен Беннис выделил 6 необходимых, значимых черт руководителя: целостность личности, страсть и запал к работе, проницательность, любознательность, доверие, решительность. Успешные руководители понимают, что именно они желают, почему они желают это и каким образом, чтобы организовать людей для достижения желаемых целей. Джон Гарднер обобщил знания многих исследователей и определил свой расширенный список качеств личности, которые делают ее эффективным руководителем: подвижный и живой ум, физическая активность, желание нести ответственность, суждение о людях по их поступкам, понимание нужд и желаний своих подчиненных, способность грамотно формулировать задания сотрудникам, способность к мотивации сотрудников, желание достигать цели, доверие, смелость и решительность, напористость и адаптивность, самоуверенность, гибкость.

Определение стилей руководства в современном понимании предоставил Курт Левин, изучавший их со своими помощниками Р. Уайтом и Р. Липпитом, обращаясь к характерным чертам руководства над детской группой. Они выделили два самых главных аспекта руководства:

1. сущность решений, которые предложил лидер коллективу;

2. способы, приемы, техника осуществления решений.

С этого времени в психологии управления огромное влияние уделяется стилям руководства. Разные авторы описывают свои признаки для определения стилей руководства:

 совокупность методов принятия решений, который систематически используют руководители (А.А. Русалинова, А.Л Журавлев, И.П. Волков и другие);

 комплекс типичных и относительно устойчивых методов и приемов оказания влияния руководителя на сотрудников, другими словами стиль общения;

 личные качества руководителя, определяющие отбор методов и приемов работы;

 совокупность правил и норм, которых должен придерживаться руководитель в отношении к сотрудникам;

 ориентация на человеческие отношения в коллективе либо на производственные задачи (Ф. Фидлер);

 представление человеческой природы как таковой (Д. Макгрегор).

Д. Макгрегор создал 2 модели руководителей - X и Y. Руководитель, соответствующий модели Х, непременно должен обладать качествами диктатора, потому что полагает:

 люди в большинстве своем не любят работать и уклоняются от своих обязанностей при первой возможности;

 нужно заставлять работников трудиться, манипулировать ими, наказывать и угрожать для того, чтобы добиться осуществления целей, которые стоят перед организацией;

 люди желают, чтобы ими управляли, они стремятся к защите и избегают ответственности.

В соответствии с моделью Y руководитель имеет прямо противоположные мнения:

 люди любят работу, для большинства в работе скрывается начало удовлетворенности;

 большая часть сотрудников руководствуется самодисциплиной и не нуждается в том, чтобы им угрожали, сотрудники имеют интерес в достижению совместной цели;

 большинство стремится к ответственности, но есть и такие, кто ее избегает;

 не только избранным руководителям свойственно умение подходить творчески к решению организационных проблем;

 лучшим способом вдохновения людей для осуществления необходимых задач, стоящих перед компанией, является поощрение.

В 1948 году Р. Стогдилл выпустил работу, ставшую классической, в которой было выяснено, что множество проведенных исследований не несут результатов, которые были бы статистически значимы, которые подтверждали бы, что черты характера личности определяют эффективное руководство. Это известное «Послание Стогдилла» окончило личностно- ориентированные исследования в этой области. Так определение стиля руководства, который понимается как устойчивая характеристика черт руководителя, который проявляются в отношениях с подчиненными, было актуально только в XIX-XX вв.

Дж. Моутон и Р. Блейк выделили пять стилей руководства:

 учтивый: руководитель уделяет существенное внимание на удовлетворение потребностей людей, что формирует благоприятный настрой для создания в группе дружелюбной и комфортной атмосферы;

 безразличный: прилагается минимальное число стараний, чтобы достичь определенные производственные результаты;

 властный: главная роль отводится производственным результатам, а человеческие аспекты существуют в минимальной степени;

 статус-кво: баланс в необходимости достижения определенных результатов и поддержании на достойном уровне морального настроения подчиненных;

 групповой: успехи в производстве трактуются командной работой участников коллектива, отношения в которых основываются на взаимосвязи друг с другом.

У. Шмидт и Р. Танненбаум выдвинули семь стилей в совокупности руководства - от ориентации на подчиненных до ориентации на вышестоящее руководство:

 руководитель утверждает решения, а сотрудники их исполняют;

 должен пояснить утвержденные решения с целью выполнения их подчиненными;

 утверждает решения, однако прислушивается к комментариям подчиненных;

 руководитель представляет пробный вариант решения, который может быть изменен, если подчиненные внесут какие-либо дополнения;

 характеризует проблему, подчиненные высказывают свою точку зрения, а после вырабатывает решение;

 определяет пределы, в рамках которых подчиненные могут принимать решения;

 вместе с подчиненными вырабатывает решения.

Когда множество теорий личностных черт потеряли свою актуальность, авторы сосредоточились на том, чем занимаются руководители, а не на том, какие они. Данная теория носит название бихевиористской или поведенческой. В качестве объекта исследований в данной теории выступают поведение и стиль руководства. Множество исследовательских вопросов было поднято между сопоставлением ориентации на задачу и ориентации на отношения. Основываясь на две основные составляющие, авторы анализировали стили руководства с разных сторон: от множества, в котором стили руководства противопоставляются друг другу, например, авторитарный и демократический (Д. Макгрегор, К. Левин, Э. Флейшман, Р. Лайкерт) до решетки, когда стиль руководства трактуется как сумма баллов, которые набраны по составляющим (Дж. Моутон, Р. Блейк, М. Маккоби).

Большим достижением научной исследовательской практики стиля руководства в бихевиористском подходе считаются многочисленные количественные исследования по сравнению с теорией личностных качеств, в которой выводы основывались на кейс-стадиях.

Ф. Фидлер пытался внедрить свои поправки в понятие модели стиля руководства, приняв во внимание те теории, которые были разработаны раньше разными авторами. Анализируя многочисленные исследования, которые относятся к типам организации, Ф. Фидлер предположил, что директивный или авторитарный стиль может оправдать себя в случаях, которые благоприятны или неблагоприятны для руководителя. Ф. Фидлер полагал, что эффективность и успех того или иного стиля руководства имеет зависимость от 3факторов: отношений руководителя ссотрудниками, структуры производственных заданий, уровня власти руководителя.

Р. Хаус и Т. Митчел разработали теорию «путь-цель», имеющую множество сходств с подходом Ф. Фидлера. Исходя из мнений авторов, эффективный руководитель должен осуществлять 3 вида задач: увеличивать удовлетворение работой у сотрудников, настроить коллектив на осуществление задач и увеличение уровня производительности. Эта теория содержит 4 стиля руководства, их применение определяется личными качествами, предпочтениями исполнителей, ситуацией, умением оказывать воздействие на ситуации, уверенностью в собственных возможностях.

Т. Митчел, Ф. Фидлер и Р. Хаус старались доказать, что стиль руководства - не постоянство, которое выработано руководителем в зависимости от ориентации на межличностные отношения или рабочий процесс, а порядок взаимодействий, который последователен и связывает руководителя и сотрудников в разных ситуациях, которые возникают на всех стадиях существования компании.

В настоящий момент формируется «теория рационального управления» или «атрибутивная теория», разработанная Т. Коно. В данной теории выделяются такие стили руководства, как новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический, новаторско-аналитический и консервативно- интуитивный. В особенности предпоследний стиль, который характеризуется преданностью компании, новаторством и энергичностью, чуткостью к новым идеям и информации, генерированием большого числа инициатив и идей, быстрым принятием решений, хорошей интеграцией совместных действий, чуткостью в развитии установок и целей, готовностью учитывать мнения коллег, снисходительным отношением к неприятностям, является наиболее эффективным, потому что этот стиль рационален. Универсальное определение, которое дал японский автор стилю руководства, такое: стиль руководства выделяет конкретность формирования установок и целей, терпимость к неудачам, стремление брать во внимание взгляды других людей.

На протяжении долгого времени определение стиля руководства выдерживало значительные изменения. В разные времена окружались вниманием такие его аспекты, как поведенческие практики управленцев, оценка личностных качеств руководителя, соединение компонентов способности работать с другими и ситуаций, ситуационные факторы. Благодаря проведенным исследованиям стало понятно, что все эти аспекты не дают ясного и четкого понимания стиля руководства. Определенность в решении этой проблемы привнесло понимание преобладающей роли целеустремленной деятельности руководителя, ее суть содержится в осуществлении целей всей компании, а именно, в извлечении прибыли. Главенствующую роль тут играют подчиненные. Достижение организацией своих целей, получение ею прибыли или несение убытков зависит от того, насколько грамотно и мудро руководитель управляет своими сотрудниками. В конце концов было выделено такое определение стиля руководства - свойственная манера поведений и поступков руководителя в отношении своих подчиненных, приемы и методы оказания влияния и побуждения к действиям для того, чтобы достичь цели компании.

Но что подразумевает по собой манера? Это довольно неоднозначное и широкое определение. Каким образом можно дать оценку тому или иному стилю руководства при помощи манеры? По причине того, что появилась эта проблема, возникла надобность для выделения элементов, индикаторов, благодаря которым можно было бы понять, каким из стилей пользуются руководители в своей деятельности. Подытожив множество исследований, проведенных в рамках разных подходов и в разное время, были выработаны индикаторы, через которые можно охарактеризовать стиль руководства:

 стимулирование подчиненных (материальное и моральное);

 контроль со стороны руководителя (самоконтроль, частичный контроль или тотальный);

 положение власти управленца (делегирование или централизация полномочий);

 использование разных методов управления коллективом (административно-командные, социально-психологические, организационные, экономические);

 эффективные компоненты управления (профессионализм персонала, четкая постановка цели работы);

 уровень причастности персонала в принятии решений (часто ли руководство использует советы подчиненных и в каких вопросах);

 реализация творческого потенциала (допустимость проявления инициативы в деятельности, применение нестандартных подходов);

 ориентир начальства на отношения внутри коллектива (сосредоточенность руководителя на отношениях, широкий пакет социального обеспечения);

 ориентация руководителя на осуществление поставленных задач (сосредоточенность начальства на производственном процессе, ответственность за исполненные решения, ожидаемые качества работников);

 характеристика конфликтных ситуаций (производственные, межличностные и так далее);

 трансляция начальством корпоративной культуры (посредством лозунгов организации и формированием преимуществ и привилегий работы в данной компании);

 кем являются управленцы в подразделении (частью коллектива, лидерами);

 девизы руководства;

 какие стили чаще всего применяют в своей работе руководители.

Стиль руководства - метод управления руководителя подчиненным коллективом, независимый от определенной ситуации пример действия руководителя. Благодаря установленному стилю управления можно достигать удовлетворенность проделанной работой и поощрять производительность персонала. Кроме всего прочего идеального стиля управления нет, рассуждать о преимуществах какого-либо стиля управления следует только для определенных ситуаций управления.

Имеется два главных подхода к его обширному толкованию. Согласно первому, стиль руководства - проявление личностных, индивидуально- психологических свойств руководителя в его работе и взаимодействии с персоналом.

Согласно второму подходу стиль руководства трактуется как совокупная оценка взаимоотношений руководителя с сотрудниками и отдельными подчиненными.

Имеется достаточно много определений стиля руководства в литературе по психологии управления. М.М. Рыжак и Р.Л. Кричевский, сопоставляя в своей работе подходы изучения и понимания этого феномена, выделили соображения А.А. Русалиновой, которая определяла стиль руководства в качестве особенностей взаимодействия руководителя с сотрудниками, которые стабильно проявляются, которые формируются под влиянием как субъективных и объективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

В настоящий момент можно сделать акцент на двух подходах изучения стилей руководства:

1) традиционный (разные теоретические суждения, рассматривающие стиль одномерно и характеризующие его только каким-нибудь одним фактором);

2) современный (вероятностные и многомерные теории стиля руководства).

Эти подходы исследования особенностей стилей руководства широко отражены в современной литературе.

Возникновение определения стиля руководства, история его изучения связаны с именем знаменитого немецкого психолога Курта Левина. Собственно, Курт Левин первый обозначил такие три стиля руководства, как демократический, авторитарный и анархический (нейтральный).

Данное разделение стилей руководства психологической литературе управления можно назвать классическим. Названия стилей руководства претерпевали неоднократные изменения, в итоге сегодня приняты следующие названия: коллегиальный, директивный и либеральный (попустительский).

Многочисленные последователи школы Курта Левина отмечали, что кроме теории вышеперечисленные стили в чистом виде никогда не попадаются потому, что не имея четких препятствий, стили могут плавно переходить друг в друга в общей стилевой области.

Работы отечественных авторов В.Ф. Рубахина и А.Л. Журавлева следует отдельно отметить среди множества эмпирических исследований стиля руководства.

В них стиль рассматривается в качестве единовременного сочетания трех главных компонентов (коллегиального, директивного и попустительского), которые соединяются в том или ином уровне выраженности.

Классификация стилей проводится на основании общих черт стилей разных руководителей. В теории стилей в последнее время рассматривают такие подходы:

 традиционная группировка стилей, которая выделяет анархический и либеральный, демократический, автократический (или авторитарный) стили;

 группировка стилей по уровню сосредоточенности внимания руководителя на сотрудниках и на производстве.

Отметим норму деятельности руководителя, отличие в которой будет сказываться на его отношении к персоналу:

 формирование управленческих решений (только оценка альтернатив и непосредственная выработка);

 осуществление решений;

 ответственность за полученный итог;

 наблюдение за деятельностью руководителя со стороны персонала.

В работах А.Л. Журавлева, А.И. Китова, Е.С. Кузьмина стилевая схема достаточно расширена за счет внедрения в нее огромного количества разнообразия стилей руководства в соответствии с нормами эффективности группы. В данном месте выделяется необходимость умения и способности руководителя применять разные стили руководства, опираясь на конкретные ситуации.

Также еще одним направлением разработки данной проблемы является образование вероятностных моделей. В основе этих моделей находятся соображения об опосредованности связей между групповой эффективностью и стилями руководства, особенностью ситуации, в которой работает группа, и вероятностном нелинейном характере данных связей, которые выступают как функция ситуационной наличной связи. Был сформирован ряд моделей, которые позволяют спрогнозировать эффективность деятельности руководителя в определенных ситуациях работы коллектива в зависимости от стилевых и личных характеристик.

И.П. Волков понимает под стилем руководства многократное повторение определенных способов и привычек руководителя, которые он использует для успешного решения поставленных задач. Стиль руководства создается в качестве проявления наиболее типичных индивидуально- психологических и характерологических черт для данного руководителя в его поведении, в отношении к сотрудникам.

И.П. Волков придерживается мнения, что руководитель может пользоваться тем или иным стилем руководства на свое усмотрение в зависимости от характера ситуации. И, кстати, способность менять стили руководства - способность грамотно руководить. Выбор определенного стиля зависит от двух факторов - личных предпочтений руководителя и ситуации. Задачи, способы и средства групповой деятельности, условия исполнения задач деятельности задаются ситуацией.

Существует три главных стиля руководства, которые получили названия «попустительский», «демократический», «авторитарный». Каждый из них имеет характерные формы и содержание управленческой деятельности.

Различие типов связывается с различными личностными характеристиками тех или иных конкретных руководителей. Кроме личности руководителя на развитие стиля руководства могут влиять и другие факторы: особенности группы, внешние условия, конкретная ситуация и прочее.

С течением времени один и тот же руководитель способен изменять стили руководства, но тем не менее это все-таки довольно устойчивая характеристика, не поддающаяся произвольной трансформации.

Стили руководства определяют характер применения разных методов воздействия. Общая атмосфера в организации, мотивация трудовой деятельности работника, ее результаты, отношение к своим обязанностям каждого сотрудника зависит в большей степени от руководителя, его действий, выбранного стиля руководства. Стиль руководства устанавливает область социального развития деятельности, также множество аспектов работы. Стиль руководства является стратегической переменной, ее изменение может привести к существенным переменам всех остальных компонентов.

Данная стратегическая позиция стиля руководства формирует предпосылки для его углубленного исследования, использующиеся для прогнозирования и определения последствий при использовании разных стилей управления и осуществления поиска наилучших вариантов успешной деятельности руководителя.

Обычно стиль руководства понимается как совокупность описания поведения руководителя. Зачастую для установления стиля, который применяет руководитель, используют следующие компоненты: контроль, практика принятия решений, демократичность руководства, оценка труда (отношения руководства к результативности всей компании и каждого участника отдельно), использование разных типов мотивации труда, формирование и поддержание климата, который способствует эффективности деятельности и повышению удовлетворенности своей деятельности.

.3 Особенности индивидуального стиля управления как фактора социально-психологического климата

Стиль руководства - своеобразно-индивидуальная, сравнительно стабильная система избираемых способов и приемов взаимодействия руководителя с персоналом в процессе осуществления управленческого функционала.

Эта система определяется степенью выраженности различных компонентов стиля, которые характеризуют общую управленческую установку руководителя по отношению к группе, деятельности, к себе и индивидуальные особенности исполнения функций управления.

Данная система в значительной степени определена ценностями, мотивами, смыслами управленческой деятельности руководителя, установками, еще она определена особенностью формирования и социализации руководителя в качестве профессионала, специалиста, система определяет готовность руководителя максимально слаженно объединить свои способности в качестве субъекта управления с возможностями объекта в реальных ситуациях деятельности для осуществления поставленных задач, она характеризует социальную мобильность руководителя.

Психологический обзор функциональной структуры деятельности управления позволяет раскрыть ее социотехнический, комплексный характер: руководитель, с одной стороны, решает вопросы организационного характера, а с другой стороны, руководит персоналом. Данный характер двухкомпонентного управления устанавливает систему определенных черт стиля управления, проявляющуюся в организации своей деятельности и характере взаимодействия с персоналом. На рис. 1.1. изображена структура стилей управления.

Рисунок 1.1. Структура стилей управления

Под функциональным стилем рассматривается объединение отличительных устойчивых черт управленческой деятельности, характер выполнения функциональных обязанностей руководителем, которые определяют в большой степени инструментальные и динамические характеристики деятельности, зависящие от особенностей отношений руководителя к задачам и ситуациям, а также к внешнезаданным требованиям к управленческой деятельности.

Грамотное сочетание объективных требований организационно- социальной среды и индивидуальных свойств личности руководителя, определяющими преимущественный выбор определенного функционального стиля, дает возможность выделения конкретных типов, которые обеспечивают эффективность деятельности руководителя и минимизируют психологические затраты.

Выделяют следующие типы функционального стиля:

А) императивный;

Б) рутинный; В) адаптивный;

Г) инновационный.

Выполним характеристику стилей управления.

Рутинный стиль. Управление понимается в качестве ответственности и долга вышестоящему руководству. Он в большей степени нацелен на усердное отношение к деятельности, на уклонение от провалов, абсолютно доволен имеющимся положением дел. Цели в большинстве случаев размытые, для их достижения необходимы немалые материальные и психические затраты. В отношении решений наблюдаются инертность, рутинность и подчинение условиям ситуации. Опираясь на выбор способов действия, определяет, главным образом, последствия результатов. Имеет склонность к избеганию ответственности.

К слабым сторонам стиля можно отнести непредсказуемое поведение руководителя, необоснованную критику сотрудников, непунктуальность, установление опрометчивых решений или решений, которые уже будут не актуальны, работу с позиции скорейшего избавления от трудностей, неудобств, склонность перекладывания вины на других, ожидание побуждений со стороны.

Императивный стиль. Управление понимается в качестве заданного, запрограммированного процесса, в качестве жесткого алгоритма деятельности. Первое место отводится профессионализму и качеству работы. Цели деятельности руководителя четкие, итоговый результат отработан на фактах и языке цифр. Решения принимает осторожные, уравновешенные, стандартные. В решениях не выходит на границы ситуации. Методы работы руководителя представляют актуализацию управленческих методов, которые проверены и с лучшей стороны проявили себя. Он организован, пунктуален, сосредоточен, внимательный к деталям, предприимчивый.

Императивный стиль определяется безусловным соблюдением порядка действий, пунктуальностью, рациональностью, последовательностью и предсказуемостью руководителя в деятельности. Руководитель с императивным функциональным стилем точно устанавливает обязанности, полномочия, права и ответственность сотрудников.

К слабым сторонам стиля можно отнести консерватизм, сверхосторожность, сопротивление инновациям, медленное утверждение значимых решений, чрезмерный контроль, склонность уделять внимание разным пустякам, трудность в адаптации к условиям, которые меняются в деятельности, и слабое делегирование полномочий.

Адаптивный стиль. Управление рассматривается в качестве постоянного процесса координации средств, методов и целей в зависимости от изменений ситуации. Адаптивный стиль характеризуется постоянной коррекцией средств, методов и целей в зависимости от изменений ситуации. Цели руководителя с адаптивным стилем управления ясные и гибкие, он направлен на достижение конечного результата, выигрыша, признания успеха. Преобладают рациональные, творческие решения с долей риска. Решения волевые на основе интуиции и здравого смысла, и отбрасывания деталей. Руководитель свободно может приспособиться к любой ситуации, легко может выбрать соответствующий способ действий.

Наряду с этим руководитель с адаптивным функциональным стилем управления проявляет импульсивность в своих решениях, идет на риски, которые не оправданы, бывает слишком требовательным, не терпит чужих ошибок и не критичен к своим Руководитель придерживается принципа, что лучше «прекрасно выглядеть», чем прекрасно работать.

Инновационный стиль. Руководитель, придерживающийся инновационного стиля, рассматривает в качестве управления способ развития, искусство, самореализацию. Его цели гибки и направлены на приобретение новых, нестандартных результатов. Для него важно получить новый, уникальный результат. Поиск, творчество, риск, стремление в его решениях изменить ситуацию. Руководитель в своей работе формирует новые способы действий. Для данного руководителя свойственны хорошая интуиция, жажда изменений и знаний, одержимое поведение своими мыслями, направленность на уникальность, на все новое.

Руководитель с инновационным стилем обычно обеспечивает сотрудникам свободу в их работе в пределах их уровня решения задач и компетентности, малое внимает уделяется деталям, отображая только стратегию действий.

К слабым сторонам инновационного стиля можно отнести недостаточное внимание к деталям, постоянные перемены, неорганизованность, слабость контроля руководителя. Данный руководитель может уклониться от ответственности и не довести дело, которое он начал. До необходимого завершения.

Разные стили управления неодинаково оказывают влияние на удовлетворенность персонала своей деятельностью, на настрой сотрудников, на продуктивность, на межличностные взаимоотношения в компании.

Для руководителя, придерживающегося авторитарного стиля, характерны такие особенности: руководитель не приемлет инициативу от персонала; руководитель самостоятельно занимается принятием решений, которые доходят до сотрудников с помощью распоряжений, приказов; при подборе персонала придерживается мнения, что не нужно принимать на работу сотрудников, которые имеют высокую квалификацию и которые умеют думать, в компании от таких старается избавиться; руководитель принимает всю ответственность на себя или, при необходимости, перекладывает ее на доверенного сотрудника; придерживается мнения, что только его решения безошибочные и правильные; основной метод воздействия на сотрудников - наказание; отношение с персоналом зависит от настроения руководителя; общение с сотрудниками является строго формальным. Социальные исследования показали, что в случаях авторитарного руководства можно выполнять в количественном отношении большие объемы работы, по сравнению с демократическим стилем руководства, тогда как качество, оригинальность, новизна в такого рода деятельности будет сравнительно ниже. На основании данного заключения можно говорить о том, что авторитарный стиль является предпочтительным в случае руководства достаточно простыми, регламентированными видами деятельности, которые ориентированы на получение количественных результатов.

Руководитель с демократическим стилем проявляет себя таким образом: ответственность разделяется вместе с заданиями или полномочиями; при принятии решений выслушивает советы сотрудников или принимает совместные решения; инициатива подчиненных поощряется и поддерживается; решения, которые принял руководитель, представляет сотрудникам, применяет форму поручения; на работу стремится набирать грамотных, деловых работников, которые имеют широкий кругозор; поощряет стремление сотрудников к обучению; для воздействия на персонал всегда пользуется разными стимулами; свои недостатки критикует; является приверженцем дифференцированного подхода к людям и разумной дисциплины; с сотрудниками поддерживается дружелюбная. Демократический стиль обычно используется тогда, когда подчиненные достаточно неплохо, иногда и лучше самого руководителя, ориентируются в тонкостях трудовой деятельности и могут внести в деятельность элементы новизны и творчества.

Для руководителя, придерживающегося либерального стиля, характерны такие особенности: он имеет склонность подчиняться решениям группы или собрания подчиненных; ответственность на себя не возлагает; предпочитает ждать указания от вышестоящих руководителей; к сотрудникам обращается с просьбой выполнить принятые решения, часто просит их; инициативу берут на себя сотрудники; избегает разговоров с сотрудниками; подбор кадров не осуществляет; общается с подчиненными только по их инициативе; желание к развитию у подчиненных поощряется; в отношениях с сотрудниками мягок; поощрения чаще всего использует для воздействия на сотрудников; от персонала требуется соблюдение формальной дисциплины. Где речь идет о необходимости стимуляции творческой деятельности к решению различных задач эффективным и действенным является либеральный стиль. Специфика данного стиля управления проявляется в том, что руководитель устанавливает работникам определённую задачу, организовывает необходимые условия для их эффективной работы, устанавливает концепцию правил и требований, а сам уходит на второй план. За собой руководитель оставляет функции арбитра, консультанта, эксперта и контроллера.

Использование какого-либо из стилей управления руководителем обусловливается целостной системой факторов социального, психологического, экономического, политического и других порядков.

Однако это зависит также от человека, который осуществляет управление, от личных качеств.

Стиль управления, который используется руководителем, считается одним из главных факторов сплочения группы. Так как сплоченный коллектив эффективнее работает, чем противоположный, то большой показатель сплоченности способен увеличить эффективность всей компании, в случае если цели обеих сторон будут согласованы друг с другом. Сплоченность обусловливается четырьмя показателями группового и личностного характера:

 побуждающие свойства группы, которые представлены в ее программах, способе действия, целях, характеристиках ее членов, престиже и других признаках, которые важны для мотивационной основы человека, то есть созвучны его ценностям и потребностям;

 индивидуальный уровень сравнения - некий средний субъективный уровень последствий нахождения человека в различных группах, с которым он сравнивает личные достижения в данном конкретном коллективе;

 мотивационная основа тяготения человека к группе, которая включает в себя совокупность ценностей и потребностей, под влиянием которых человек желает стать участников той или иной социальной группы;

 ожидания личности того, что принадлежность к группе будет заключать в себе отрицательные или положительные благоприятные воздействия.

Отсюда следует, что основой сплоченности в качестве единения людей является сочетание таких элементов, как личностный и групповой. Также следует обозначить, что определенные свойства коллектива будут являться побудительной силой для человека только тогда, когда они согласуются с потребностями, которые входят в личностное мотивационное основание тяготения к коллективу.

Управление может рассматриваться как одна из наиболее сложных и тонких сфер общественных взаимоотношений. Данное взаимоотношение между собой в разных сферах деятельности, тогда как человек может рассматриваться как существо сложное и многогранное. В связи с данным обстоятельством можно утверждать то, что в рамках процесса управления складываются традиционные социально-психологические затруднения в деятельности.

Воздействие на стиль управления оказывают личностные особенности руководителя. Данное обстоятельство в значительной степени относится к склонностям, интересам, идеалам и убеждениям человека, его мировоззрению. Важной характеристикой выступает ориентация руководителем моральной самооценки собственных поступков. Такие особенности личности, как откровенность, критичность, общительность, контактность, аккуратность, любознательность тоже существенным образом влияют на стиль управления. Также существенное воздействие на становление индивидуального стиля оказывает влияние особенностей темперамента, качества характера, привычки, способности тоже воздействуют на формирование стиля.

Вместе с тем, в рамках практической деятельности вопреки достаточно высокому уровню теоретической проработки обнаруживается группа несоответствий:

 между недостатком хороших психологических знаний на счет проблемы оказания воздействия стиля управления на продуктивность деятельности;

 между требованиями, которые предъявляет общество личности в качестве субъекта общества и недостатком целенаправленной деятельности, которая ведет по направлению формирования личностных качеств и повышения эффективности управления;

 между надобностью в руководителе со сформированными способностями к эффективному руководству, способностью устанавливать стиль управления и недостатком способностей, чтобы использовать потенциал обучающей программы в совершенствовании воздействия личных отличительных черт руководителя на стиль управления подчинёнными, умением разрешать конфликты и избирать стратегию взаимодействий с сотрудниками, а именно, повысив эффективность своей работы.

Важным также выступает выделение управленческих ориентаций руководителя. Тип управленческой ориентации руководителя представляет из себя особенность взаимодействий руководителя с сотрудниками, которые определяются ценностно-профессиональной направленностью. Тип ориентации является выражением содержательной стороны стиля, главной составляющей его устройства, в отличие от инструментальной характеристики стиля. В отечественной психологии управления принято полагать, что управленческие отношения являются предметом ее изучения. Исторически сложившиеся подходы к руководству выступают основанием для обозначения типов управленческой ориентации, возникновение которых можно обозначить с именем Ф. Тейлора (система научной организации труда) и Э. Мейо (теория «человеческих отношений»). В дальнейшем эти подходы были изображены Дугласом Макгрегором в виде теорий «X» и «Y».

Затем в материал каждых подходов были добавлены достижения управленческой мысли, которые были сделаны в разных ее направлениях и определены как «технократический» («рационалистический») и «гуманистический». Можно отметить, что управленческая ориентация руководителя была изображена двумя способами:

А) ориентир на формализацию отношений (подчинение производственному процессу, приоритет власти, человек - средство, человек «винтик»);

Б) ориентир на гуманизацию отношений (уважение человеческого достоинства, учет человеческого фактора, человек - цель, личность).

Обобщив все вышесказанное, можно сказать, что стиль управления считается одним из главных компонентов, которые воздействуют на результативность деятельности организации. Стиль управления, который правильно определен и успешно применяется, позволяет грамотно использовать потенциал каждого сотрудника компании. Для руководителя важно определиться и понять, какой из стилей управления будет эффективным в той или иной ситуации. Эффективное руководство предусматривает профессиональную компетентность в различных вопросах, требует уникальных качеств и навыков, а также ресурсов. Для руководителя умение сформировать благоприятный социально-психологический климат считается важной составляющей профессиональной компетентности. Социально-психологический климат - достижение общей деятельности коллектива, их взаимодействия между собой. Он проявляется в таких эффектах группы, как индивидуальное самочувствие, настроение коллектива, состояние работы и жизни личности в группе, мнение коллектива. Участники группы устанавливают ее социальную структуру, особенность которой определяется демографическими и социальными компонентами (пол, возраст, профессия, национальность, образование). Психологические особенности человека мешают или, наоборот, способствуют развитию чувства общности, иначе говоря, оказывают влияние на становление социально-психологического климата в рабочей группе. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется быстрой адаптацией новых членов коллектива, доброжелательными межличностными отношениями, оптимальным стилем управления, положительным эмоциональным состоянием в группе, сплоченностью группы. Для того, чтобы социально-психологический климат был благоприятным, необходимо чтобы у руководителя было доброжелательное, уважительное, корректное отношение к подчиненным, чтобы принимаемые решения были обоснованными; чтобы руководитель справедливо оценивал результаты труда подчиненных, справедливо вознаграждал и наказывал.

# Глава 2. Эмпирическое исследование взаимосвязи индивидуального стиля управления и социально-психологического климата на примере ООО «СИБУР»

.1 Описание процедуры и методик исследования

Целью эмпирического исследования является выявление характера взаимосвязи индивидуального стиля управления и социально- психологического климата на предприятии.

Объектом исследования выступил социально-психологический климат в организации; предметом - индивидуальный стиль управления как фактор социально-психологического климата.

Задачи эмпирического исследования:

 выбрать репрезентативные методики для экспериментально- психологического исследования на выявление стиля управления и социально-психологического климата коллектива;

 выявить стиль управления у руководителей рабочих групп;

 сравнить результаты полученной самооценки руководителей своего стиля управления с результатами работников;

 выявить показатели социально-психологического климата среди всех рабочих групп;

 провести корреляционный анализ на выявление характера взаимосвязи стиля управления с социально-психологическим климатом группы;

 сделать выводы на основе корреляционного анализа.

Методы: тестирование, обработка полученных результатов с помощью инструментария Excel и SPSS, методы корреляционного анализа (использование коэффициента ранговой корреляции Спирмена, коэффициент корреляции Пирсона).

Методики:

 «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе» (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто);

Методика позволяет раскрыть эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты взаимоотношений в рабочей группе. В роли существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий нравится/не нравится, приятный/неприятный. При конструировании вопросов, которые направлены на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий желание/нежелание работать в данной группе, желание/нежелание общаться с членами группы в сфере досуга. Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная знание/незнание особенностей членов коллектива. Инструкция: «Просим Вас принять участие в исследовании. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению.

 «Карта-схема оценки социально-психологического климата коллектива» (А.Н. Лутошкин);

Методика направлена на оценку социально-психологического климата коллектива. В данной методике с одной стороны описаны качества коллектива, которые характеризуют благоприятный социально- психологический климат, а с другой стороны качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Инструкция: «Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине».

 «СПСК - социально-психологическая самооценка коллектива» (О. Немов);

Методика предназначена для комплексной оценки уровня развития отношений в группе, характерных для коллектива. Все суждения в методике разделены на 7 групп по 10 суждений в каждой. Это - подшкалы данной методики, при помощи которых экспериментально оценивается степень развитости в группе как коллективе 7 видов отношений. Эти отношения следующие:

 ответственность - отношения членов группы к совместной работе, к целям и задачам, которые стоят перед группой;

 коллективизм - стремление сообща решать все вопросы, сохраняя и укрепляя группу как целое, препятствуя ее разрушению;

 сплоченность - единство мнений членов группы по самым важным для нее вопросам, а также единство действий в самых существенных жизненных ситуациях;

 контактность - взаимная общительность, личные, эмоционально- непосредственные отношения между членами группы;

 открытость - отношения членов группы к другим группам или к новым участникам своей группы;

 организованность - способность к быстрому созданию и изменению организационной структуры деловых взаимоотношений, необходимых для эффективной групповой работы;

 информированность - доступность всем членам группы наиболее важной информации о состоянии дел в ней и о каждом члене группы.

Инструкция: «Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений. Выбранные оценки запишите в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений».

 «Методика оценки функционального стиля управленческой деятельности» (Р.В. Кишиков);

Методика направлена на выявление типа функционального стиля управления руководителя: адаптивного, императивного, рутинного, инновационного. Инструкция: «Из каждой группы утверждений выберите то, которое, по Вашему мнению, наиболее соответствует руководителю Вашего подразделения. В бланке ответов выберите только один вариант ответа, который лучше всего характеризует Вашего руководителя».

Экспериментальная база: предприятие ООО «СИБУР» - рабочие группы и руководители подразделений экономики и финансов г. Москвы.

ООО «СИБУР» является крупнейшей в России интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компанией. СИБУР активно создает рабочие места, а также является мощным двигателем профессионального, технологического и экономического развития регионов, в которых сосредоточена деятельность компании.

На 31 декабря 2015 года численность работников СИБУРа составила 25 580 человек, из которых 25% были заняты в топливно-сырьевом бизнесе, 55% в нефтехимическом бизнесе и 20% в логистике, маркетинге и административных функциях, а также проектных офисах и центрах обслуживания.

Гендерный состав персонала определяется особенностями нефтехимического и газоперерабатывающего производства: число мужчин значительно превышает число женщин. Соотношение мужчин и женщин в Компании составляет 63% и 37 соответственно.

СИБУР осознает, что для построения эффективной команды необходимо обеспечить привлечение в компанию талантливых молодых работников и удержание опытных квалифицированных специалистов для передачи опыта. В 2014 году доля молодых специалистов в возрасте до 30 лет составила 23%, в возрасте от 30 до 40 лет находятся 32% работников СИБУРа, 23% составили работники, возраст которых 40-50 лет, 22% - работники старше 50 лет.

СИБУР уделяет особое внимание выстраиванию эффективной и прозрачной системы корпоративного управления, финансового контроля и отчетности с целью развития и совершенствования действенного инструмента защиты прав и интересов акционеров.

Миссия компании: "Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, мы вносим существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия. Наши инвестиции способствуют переходу российской экономики от сырьевой к перерабатывающей модели, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, мы стимулируем развитие научного и образовательного потенциала. Изделия из нашей продукции создают доступное каждому новое качество жизни. Используя природную основу, мы меняем окружающий мир вещей, помогая людям в их стремлении преобразовать собственную жизнь". На рис. 2.1. схематично представлена структура бизнеса СИБУР, состоящая из четырёх основных сегментов, в которых компания производит и реализует свою продукцию.

Рисунок 2.1. Структура бизнеса Холдинга СИБУР1

Выборка - 51 человек, а именно 8 групп работников - 1 группа (5 человек), 2 группа (5 человек), 3 группа (6 человек), 4 группа (6 человек), 5 группа (5 человек), 6 группа (6 человек), 7 группа (5 человек), 8 группа (5 человек) и 8 руководителей данных групп. Возраст руководителей от 35 до 48 лет, стаж работы в руководящей должности составил не менее 3 лет. Возраст сотрудников от 21 до 55 лет, стаж работы от 1 года, пол мужской и женский, образование высшее. Все подразделения занимаются одинаковой профессиональной деятельностью.

Сроки проведения исследования: январь 2016 г. - март 2016 г.

Исследование проводилось индивидуально, анонимно, по стандартным текстам и инструкциям, обработка проводилась в соответствии с правилами.

.2 Результаты исследования и их интерпретация

1 -й этап - по итогам проведенной диагностики при использовании методики «Оценка функционального стиля управленческой деятельности» (Р.В. Кишиков) руководители провели самооценку собственного стиля управления. Согласно полученным результатам, которые представлены на рис. 2.2, у первого руководителя было выявлено преобладание императивного стиля, у второго - адаптивного, у третьего - адаптивного, у четвертого - рутинного, у пятого - императивного, у шестого - адаптивного, у седьмого - императивного и у восьмого - адаптивного. Из рис.2.2 можно увидеть, что ни у одного из восьми руководителей не преобладает инновационный стиль управления, поэтому в дальнейшем этот стиль не будет использоваться для рассмотрения и анализа социально- психологического климата.

Рисунок 2.2. Самооценка стилей управления (методика Кишикова Р.В.)

Группы этих руководителей оценили их следующим образом. Сотрудники первой группы указали, что у их руководителя преобладает императивный стиль управления. Самооценка руководителя и оценка группы совпали между собой. Этот стиль характеризуется профессионализмом и качеством выполняемой работы. Цели руководителя конкретны, решения стандартные и уравновешенные. Руководитель использует методы, которые хорошо зарекомендовали себя. Руководителю свойственны такие качества, как пунктуальность, организованность, практичность. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.3.

Руководитель с императивным стилем четко определяет права, обязанности, ответственность и полномочия подчиненных. Среди слабых сторон данного стиля можно выделить сверхосторожность, консерватизм и сопротивление инновациям. Стремление вникать во все мелочи, контроль во всем и нежелание делегировать полномочия.

Рисунок 2.3. Результаты оценки стиля управления руководителя первой группы

Во второй группе было выявлено преобладание адаптивного стиля. Самооценка руководителя и оценка группы совпали между собой. Этот стиль характеризуется постоянной корректировкой целей в зависимости от меняющихся условий. Цели руководителя, который придерживается адаптивного стиля, гибкие, ясные, он ориентирован на достижение поставленных целей. Интуиция и творческие решения помогают легко приспосабливаться к ситуации и выбирать соответствующие способы действия. Но руководитель может применять импульсивность в решениях, может не терпеть чужих ошибок и, при этом, не замечать своих. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.4.

Руководитель с адаптивным стилем свободно может приспособиться к любой ситуации, легко может выбрать соответствующий способ действий в различных ситуациях.

Рисунок 2.4. Результаты оценки стиля управления руководителя второй группы

Очевидно, что у руководителя третьей группы преобладает адаптивный стиль управления. У руководителя доминируют волевые решения,

отбрасывание деталей, ориентирован на выигрыш и успех. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.5.

Рисунок 2.5. Результаты оценки стиля управления руководителя третьей группы

Можно сказать, что адаптивный стиль управления ориентирован на учет конкретной ситуации. Руководитель с данным стилем управления способен подстраиваться под любые обстоятельства. При адаптивном стиле руководитель рассматривает управление в качестве постоянного процесса координации средств, методов и целей в зависимости от изменений ситуации. Руководитель направлен на достижение конечного результата, выигрыша, признания успеха его деятельности. Преобладают рациональные, творческие решения с долей риска.

В четвертой группе было выявлено преобладание рутинного стиля. Руководитель ориентирован на избегание неудач, вполне удовлетворен положением текущих дел, цели, как правило, размыты. Стремится избежать ответственности. Ему свойственны непредсказуемость поведения, необоснованная критика подчиненных, склонность перекладывать вину на других. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.6.

Рисунок 2.6. Результаты оценки стиля управления руководителя четвертой группы

В пятой группе было выявлено, что лидирующим является императивный стиль. Самооценка руководителя и оценка группы совпали между собой. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.7.

Рисунок 2.7. Результаты оценки стиля управления руководителя пятой группы

Очевидно, что у руководителя шестой группы преобладает адаптивный стиль управления. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.8.

В седьмой группе было выявлено, что преобладающим является императивный стиль. Самооценка руководителя и оценка группы совпали между собой. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.9.

В восьмой группе было выявлено, что преобладающим является адаптивный стиль. Самооценка руководителя и оценка группы совпали между собой. Такой стиль благотворно влияет на уровень развития группы. Способствует проявлению творческого подхода к работе, индивидуальности, автономности. В коллективе с адаптивным стилем, подчиненным нравится работать, они удовлетворены отношением с руководством. Результаты методики среди сотрудников данной группы приведены на рис. 2.10.

Рисунок 2.8. Результаты оценки стиля управления руководителя шестой группы

Рисунок 2.9. Результаты оценки стиля управления руководителя седьмой группы

Рисунок 2.10. Результаты оценки стиля управления руководителя восьмой группы

Таким образом, из полученных результатов можно утверждать, что самооценка руководителя совпадает с тем, как его оценивают собственные подчиненные.

2 -й этап - по итогам проведенной диагностики при использовании методики «СПСК - социально-психологическая самооценка коллектива» (О. Немов) группы провели самооценку своего коллектива. При помощи данной методики оценивается уровень развития в данной группе разнообразных отношений, характерных для сформировавшегося коллектива.

Результаты первой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 3,4 балла из 6 возможных. В данной группе на среднем уровне развиты 7 видов отношений. По подшкалам данная группа получила, соответственно, следующие оценки: ответственность - 3,6 балла (отношения членов группы к совместной работе, целям и задачам, которые стоят перед группой), коллективизм - 3,4 балла (стремление сообща решать все вопросы, сохраняя и укрепляя группу как целое, препятствуя ее разрушению),

сплоченность - 3,4 балла (единство мнений членов группы по самым важным для нее вопросам, а также единство действий в самых существенных жизненных ситуациях), контактность - 3,3 балла (взаимная общительность, личные, эмоционально-непосредственные отношения между членами группы), открытость - 3,2 балла (отношения членов группы к другим группам или к новым участникам своей группы), организованность - 3,4 балла (способность к быстрому созданию и изменению организационной структуры деловых взаимоотношений, необходимых для эффективной групповой работы), информированность- 3,5 балла (доступность всем членам группы наиболее важной информации о состоянии дел в ней и о каждом члене группы). Данная группа как коллектив находится на среднем уровне развития. Социально-психологический рельеф первой группы изображен на рис. 2.11.

Рисунок 2.11. Социально-психологический рельеф первой группы

Результаты второй группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 4,6 балла. По подшкалам данная группа получила следующие оценки: ответственность - 4,6 балла, коллективизм - 4,6 балла, сплоченность - 4,7 балла, контактность - 4,7 балла, открытость - 4,6 балла, организованность - 4,5 балла и информированность - 4,7 балла. Данная группа как коллектив находится на очень высоком уровне развития. Социально-психологический рельеф второй группы изображен на рис. 2.12.

Рисунок 2.12. Социально-психологический рельеф второй группы

Результаты третьей группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 4,8 балла. По подшкалам данная группа получила следующие оценки: ответственность - 4,8 балла, коллективизм - 4,8 балла, сплоченность - 4,8 балла, контактность - 4,8 балла, открытость - 4,9 балла, организованность - 4,7 балла и информированность - 4,9 балла. Данная группа как коллектив находится на очень высоком уровне развития. Социально-психологический рельеф третьей группы изображен на рис. 2.13.

Рисунок 2.13. Социально-психологический рельеф третьей группы

Результаты четвертой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 3,3 балла. По подшкалам данная группа получила следующие оценки: ответственность - 3,2 балла, коллективизм - 3,3 балла, сплоченность - 3,5 балла, контактность - 3,5 балла, открытость - 3,3 балла, организованность - 3,2 балла и информированность - 3,2 балла. Данная группа как коллектив находится на среднем уровне развития. Социально- психологический рельеф четвертой группы представлен на рис. 2.14.

Результаты пятой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 4,2 балла. По подшкалам данная группа получила следующие оценки: ответственность - 4,2 балла, коллективизм - 4,2 балла, сплоченность - 4,2 балла, контактность - 4,2 балла, открытость - 4,1 балла, организованность - 4,3 балла и информированность - 4,1 балла. Данная группа как коллектив находится на высоком уровне развития. Социально- психологический рельеф пятой группы представлен на рис. 2.15.

Рисунок 2.14. Социально-психологический рельеф четвертой группы

Рисунок 2.15. Социально-психологический рельеф пятой группы

Результаты шестой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 4,3 балла. По подшкалам данная группа получила такие оценки: ответственность - 4,3 балла, коллективизм - 4,3 балла, сплоченность- 4,3 балла, контактность - 4,3 балла, открытость - 4,3 балла, организованность- 4,4 балла и информированность - 4,3 балла. Данная группа как коллектив находится на высоком уровне развития. Социально- психологический рельеф шестой группе изображен на рис. 2.16.

Рисунок 2.16. Социально-психологический рельеф шестой группы

Результаты седьмой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 3,8 балла. По подшкалам данная группа получила следующие оценки: ответственность - 3,7 балла, коллективизм - 3,8 балла, сплоченность - 3,7 балла, контактность - 3,7 балла, открытость - 3,8 балла, организованность - 3,8 балла и информированность - 3, 8 балла. Данная группа как коллектив находится на среднем уровне развития. Социально- психологический рельеф седьмой группы изображен на рис. 2.17.

Рисунок 2.17. Социально-психологический рельеф седьмой группы

Результаты восьмой группы: общий уровень развития группы как коллектива равен 4,6 балла. По подшкалам данная группа получила следующие результаты: ответственность - 4,5 балла, коллективизм - 4,6 балла, сплоченность - 4,7 балла, контактность - 4,4 балла, открытость - 4,6 балла, организованность - 4,5 балла и информированность - 4,6 балла. Данная группа как коллектив находится на очень высоком уровне развития группы. Социально-психологический рельеф восьмой группы изображен на рис. 2.18.

1 -й этап - по итогам проведенной диагностики при использовании методики «Изучение психологического климата» (А.Н. Лутошкин) группы также оценивали психологический климат в их коллективах. Данная методика дает возможность представить общую картину психологического климата коллектива. Результаты этой методики изображены на рис. 2.19.

Рисунок 2.18. Социально-психологический рельеф восьмой группы

Рисунок 2.19. Результаты оценки психологического климата всех групп (методика А.Н. Лутошкина)

Можно заметить, что у первой группы психологический климат всего лишь 1 балл, что свидетельствует о том, что отношения в коллективе напряженные, подчиненные раздражительны, подозрительны в отношении друг к другу. Такие результаты могли получиться в связи с тем, что в первой группе совсем недавно сменился руководитель, который был уволен за невозможность организовать слаженную работу коллектива в период бизнес- планирования, что привело к срыву сроков и неточностям в планировании затрат одной из функций, но отношения в группе остались прежние, так как прошло совсем мало времени для того, чтобы новый руководитель сумел внести изменения в работу коллектива. Но у четвертой группы результаты еще хуже, балл имеет отрицательную оценку и равен -6. Это характеризует то, что в группе неблагоприятный психологический климат. Люди не получают удовольствие ни от своей работы, ни от нахождения в данном коллективе. В данной группе выявлена высокая напряженность и конфликтность отношений, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный труд для получения высоких результатов. В остальных группах психологический климат благоприятный, особое место занимает третья группа и восьмая, у них очень высокие оценки климата, высокие оценки принадлежат второй, пятой и шестой группам, а средняя оценка характеризует седьмую группу.

2 -й этап - по итогам проведенной диагностики при использовании методики «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе» (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто) группы в очередной раз оценивали свой социально-психологический климат. Эта методика выявляет эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты отношений в коллективе. В роли существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - нравится/не нравится, приятный/неприятный. При конструировании вопросов, которые направлены на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий - желание/нежелание работать в данной группе, желание/нежелание общаться с членами группы в сфере досуга. Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная - знание/незнание особенностей членов коллектива.

Рисунок 2.20. Результаты оценки социально-психологического климата всех групп (Михалюк, Шалыто)

Можно отметить, что самые низкие показатели представлены у первой группы и у четвертой. У первой группы поведенческий компонент представлен в отрицательной форме (-0,50), это означает, что коллектив не замотивирован на работу друг с другом, не замотивирован на работу вообще, когнитивный и поведенческий компоненты также мало выражены, можно говорить о том, что в данной группе социально-психологический климат неблагоприятный. Во второй группе результаты благоприятного климата, в третьей группе можно наблюдать положительный климат, данная группа набрала больше всего положительных оценок по трем компонентам. В четвертой группе ярко выражен неблагоприятный социально- психологический климат, эмоциональный компонент равен -0,43, что свидетельствует о том, что работники не довольны своей работой и им неприятно находиться в компании коллег. Поведенческий компонент равен - 0,29, работники не желают работать вместе, развиваться, учиться чему-то новому, а когнитивный компонент равен 0,71 - это говорит о том, что группа знает особенности ее членов, может дать оценку сильных и слабых качеств друг друга.

Группа пять показывает благоприятный климат, а когнитивный компонент, который равен -0,17, может свидетельствовать о том, что работники не совсем интересуются отличительными чертами друг друга, но, при этом, они знают деловые качества, которые характеризуют их в работе. В группах шесть и семь можно говорить о благоприятной климате, так как все компоненты дают положительную оценку. Группа три и восемь являются лидирующими группами среди всех.

3 -й этап - проведение корреляционного анализа, с помощью которого можно выявить связь индивидуального стиля управления и социально- психологического климата. Этот этап исследования проводился с помощью статистического пакета SPSS. Для анализа были взяты три стиля управления, выявленные у руководителей: адаптивный, императивный и рутинный.

Для оценки характера связи между стилем руководства и социально- психологическим климатом по разным методикам использовались два статистических коэффициента - коэффициент Пирсона и коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Первый был задействован для анализа связи между стилем и климатом в соответствии с методиками А.Н. Лутошкина и О.С. Михалюк - А.Ю. Шалыто: данные для расчётов удовлетворяли требованию использования интервальной шкалы. Второй коэффициент - коэффициент Спирмена - применялся для анализа связи между стилем управления и климатом в группе по методике О. Немова. Данные по этой методике подходят под определение порядковой шкалы, показывающей степень выраженности признака (благоприятности социально- психологического климата - от 1 до 6 баллов). Таким образом, анализ взаимосвязи был произведён с помощью коэффициента Спирмена - поиск линейной связи (коэффициент Пирсона) не подходит для этой методики.

Адаптивный стиль управления имеет выраженную положительную корреляцию (на уровне значимости 0,05) с социально-психологическим климатом по методикам: «СПСК - социально-психологическая самооценка коллектива» О. Немов (0,878), «Изучение психологического климата» А.Н. Лутошкин (0,745), «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе» О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто (0,770).

Рутинный стиль управления имеет выраженную отрицательную корреляцию (на уровне значимости 0,05) с социально-психологическим климатом по методикам: «СПСК - социально-психологическая самооценка коллектива» О. Немов (-0,581), «Изучение психологического климата» А.Н. Лутошкин (-0,643), «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе» О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто (-0,534).

Исходя из полученных результатов исследования, был составлен психологический портрет групп со стилями управления: адаптивный, императивный, рутинный.

Первая группа, в которой был выявлен императивный стиль управления, имеет средний уровень развития группы, такие показатели, как «ответственность», «коллективизм», «сплоченность», «контактность», «открытость», «организованность», «информированность» имеют одни из самых низких оценок среди групп. Отношения в данном коллективе бывают напряжёнными, сотрудники настороженно относятся друг к другу, коллектив не замотивирован на работу друг с другом, имеют слабую мотивацию к своей деятельности, можно сделать вывод, что социально-психологический климат данной группы неблагоприятный.

Вторая группа, в которой был выявлен адаптивный стиль управления, имеет очень высокий уровень развития группы, показатели имеют одни из самых высоких оценок среди групп. Члены данной группы проявляют готовность к решению поставленных задач руководителем, успешно взаимодействуют друг с другом в ходе профессиональной деятельности, согласовывают между собой необходимые цели, нормы и средства для дальнейшей совместной работы, можно сделать вывод, что социально- психологический климат данной группы благоприятный.

Третья группа, в которой был выявлен адаптивный стиль управления, имеет очень высокий уровень развития, показатели имеют самые высокие оценки среди групп. Коллектив четко осознает поставленные перед ним цели, направлен на достижение конкретного результата. В данной группе четко распределены роли и обязанности, сотрудники проявляют высокую активность, существует положительный социально-психологический климат, проявляющийся в следующем характере отношений: в коллективе присутствует взаимопомощь, поддержка и уважение.

Четвертая группа, в которой был выявлен рутинный стиль управления, имеет средний уровень развития, показатели имеют самые низкие оценки среди групп. Это характеризует то, что в группе ярко выражен неблагоприятный социально-психологический климат. Люди не получают удовольствие ни от своей работы, ни от нахождения в данном коллективе. В данной группе выявлена высокая напряженность и конфликтность отношений, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный труд для получения высоких результатов. Руководитель данного коллектива старается сводить контакты с подчиненными до минимума и не ставит своей первоочередной задачей создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата.

Пятая группа, в который был выявлен императивный стиль управления, имеет высокий уровень развития, показатели имеют высокие оценки среди всех групп. В группе преобладает жизнерадостный тон взаимоотношений, отношения строятся на взаимопомощи, поддержке, отсюда следует, что социально-психологический климат в группе благоприятный. Как можно увидеть, связь между проявлением императивного стиля и социально- психологическим климатом отсутствует: так, в первой и седьмой группах наблюдается лишь «средний уровень развития группы», в то время как группа №5 имеет более благоприятный климат.

Шестая группа, в которой был выявлен адаптивный стиль управления, имеет высокий уровень развития, показатели имеют высокие оценки среди групп. В коллективе преобладают такие черты личности, как ответственность, трудолюбие, честность, бескорыстие. Члены группы активны, быстро откликаются, если нужно сделать полезное дело для всех, критика в группе высказывается с добрыми пожеланиями. Социально- психологический климат в данной группе благоприятный.

Седьмая группа, в которой был выявлен императивный стиль управления, имеет средний уровень развития, показатели имеют оценки выше средних по группам. Члены данной группы успешно взаимодействуют друг с другом, направлены на достижение результата, отсюда следует, что социально-психологический климат в данной группе благоприятный.

Восьмая группа, в который был выявлен адаптивный стиль управления, имеет очень высокий уровень развития группы, показатели имеют одни из самых высоких оценок среди групп. В группе проявляется единство взглядов, интересов, мнений. Сотрудники знают, как правильно организовать свою профессиональную деятельность, направлены на достижение результата, главенствующей мотивацией является «мотивация на успех», можно сказать, что социально-психологический климат данной группы является благоприятным.

Итоги исследования показывают, что существует взаимосвязь индивидуального стиля управления и социально-психологического климата, а именно, при стремлении стиля управления к адаптивности, социально- психологический климат имеет благоприятную оценку, а при стремлении стиля управления к рутинности, социально-психологический климат имеет неблагоприятную оценку.

По результатам исследования, проведённого во второй главе, можно говорить о наличии определённых взаимосвязей между стилем управления и социально-психологическим климатом рабочего коллектива. Задействованные методики на стиль управления (Р.В. Кишиков) и социально-психологический климат (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, А.Н. Лутошкин, О. Немов) позволили оценить выраженность этих двух переменных в изучаемой организации, а корреляционный анализ, проведённый на основе полученных оценок, дал возможность достичь основную цель исследования.

Использование нескольких методик оценки социально- психологического климата обогатило анализ благодаря различным аспектам, с позиций которых представленные методики позволяют оценить климат в коллективе.

Так, адаптивный стиль управления положительно коррелирует с благоприятным социально-психологическим климатом. Руководитель, проявляющий гибкость в постановке и выполнении задач, опирающийся на интуицию и ориентированный на творческие решения, имел в подчинении сотрудников, чей коллектив характеризовался благоприятной оценкой климата.

При этом проявление рутинного стиля будет предсказывать неблагоприятный климат в рабочей группе. Ориентация на избегание неудач и нечёткость при постановке целей, формирующие рутинный стиль, приводят к негативной оценке социально-психологического климата.

В то же время выявленный в некоторых группах императивный стиль, характеризующийся рациональностью, последовательностью и предсказуемостью деятельности, не имеет статистически значимой связи с климатом.

Данное эмпирическое исследование позволяет сформулировать некоторые методические рекомендации по выработке оптимального стиля управления и, как следствие, улучшению социально-психологического климата коллектива.

# Глава 3. Методические рекомендации по выработке оптимального стиля управления и улучшению социально-психологического климата группы

.1 Программа тренинга, направленная на развитие личностных качеств руководителя. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата в ООО «СИБУР»

Важным моментом при улучшении социально-психологического климата группы является изучение индивидуальных психологических особенностей членов коллектива, его руководителя и их реальных возможностей; разработка и применение в профессиональной деятельности управленческих задач и мероприятий, способных устранить причины, сдерживающие эффективную деятельность коллектива и преодолеть проявления неблагоприятного социально-психологического климата.

Следует отметить, что меры по улучшению социально- психологического климата группы в большей части определяются особенностями индивидуального стиля управления. Исходя из полученных результатов исследования, в двух из восьми групп был выявлен неблагоприятный социально-психологический климат в соответствии с показателями по методикам О. Немова, А.Н. Лутошкина и О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто, следовательно, стили, применяемые данными руководителями в своей профессиональной деятельности, являются недостаточно эффективными применительно к их сотрудникам.

Наиболее благоприятным для внедрения в коллектив является адаптивный стиль управления, который мог бы стать основой для формирования современного эффективного стиля управления.

Важнейшими качествами для выработки и поддержания оптимального стиля управления, который будет положительно влиять на социально- психологический климат, являются:

 лидерские способности, умение вести за собой коллектив;

 коммуникабельность, умение поддерживать прочные деловые отношения с людьми;

 креативность, способность к творческому решению управленческих задач;

 стрессоустойчивость, стабильность, развитый эмоциональный интеллект.

Предложенный тренинг по развитию ключевых личностных качеств руководителя включает в себя:

 упражнения на знакомство коллектива;

 упражнения на развитие лидерских способностей;

 упражнения на развитие коммуникативных умений;

 упражнения на развитие креативного мышления;

 упражнения по стресс-менеджменту;

 подведение итогов и обратная связь.

Еще одним важным моментом в повышении социально- психологического климата группы является проведение мероприятий на сплочение коллектива и выработку благоприятного социально- психологического климата внутри него. Мероприятия по улучшению социально-психологического климата группы в ООО «СИБУР» представлены на рис. 3.1.

Приведённые выше мероприятия позволят дополнить существующие элементы системы управления персоналом в компании. Также будут способствовать предложенному ранее тренингу, улучшая социально- психологический климат через воздействие на другие факторы, определяющие его благоприятность. Информация о наличии или отсутствии инструментов была взята из личных бесед с сотрудниками компании, в числе которых были как сотрудники рассмотренных подразделений экономики и финансов, так и представители смежных финансово-экономических функций.

Рисунок 3.1. Мероприятия по улучшению СПК в ООО «СИБУР»

Развитие инструментов управления карьерой.

Существующая система должностей и так называемых грейдов, применяемая в компании, достаточно прозрачна и, по заверениям работников ООО «СИБУР», вполне чётко и понятно даёт увидеть, на какой позиции сотрудник находится сейчас и в каком направлении он может развиваться в своём отделе. Однако в компании довольно частой практикой являются горизонтальные ротации и переходы на более высокие позиции в смежные подразделения или на производственные площадки. Такие варианты карьерного роста система должностей и грейдов не может чётко описать.

Для компании предлагается мероприятие по разработке схем или карт карьерных маршрутов, которые будут доступны всем сотрудникам компании через корпоративную платформу, где у каждого сотрудника есть личный кабинет, в котором будет представлена данная карта или схема. Инструмент будет основываться на успешном опыте сотрудников, совершивших горизонтальные и вертикальные перемещения. Регулярное обновление и добавление «новых» маршрутов будет привлекать и одновременно стимулировать сотрудников, делая их видение перспектив более чётким. Схематичное изображение примера такой карты карьерных маршрутов приведено ниже на рис. 3.2.

Рисунок 3.2. Пример карты карьерных маршрутов

Развитие системы менторства.

Важным шагом на пути создания более благоприятного социально- психологического климата является стимулирование взаимодействий между новыми и более опытными сотрудниками. Формальным инструментом, который способен дать стимул к наставничеству, может стать система менторства - практика прикрепления опытных сотрудников компании к новичкам, закрепленная на уровне официальных инструментов управления персоналом. Такая система может включать регулярные (например, еженедельные) встречи, совместное посещение обучающих и развивающих мероприятий, процедуру обратной связи по результатам заданий подопечному, оценку самого ментора и другие способы взаимодействия. Это будет, с одной стороны, ускорять процесс адаптации и развития нового сотрудника, а с другой - развивать самого ментора, передавать его знания другим.

Взаимодействие менторов и новичков должно строиться на передаче не только уникальных профессиональных знаний опытных коллег, но и общекорпоративных ценностей, культуры и принципов. Стоит отметить, что сам процесс передачи опыта должен быть направлен скорее на общее развитие сотрудника, нежели на какие-либо конкретные области и навыки. Это даст возможность «соединять» менторов и новичков из разных смежных подразделений.

Несомненно, сложность внедрения такого инструмента и возможные трудности с контролем за исполнением обязанностей наставников и их подопечных могут вызвать неодобрение и непонимание у сотрудников. С другой стороны, долгосрочный выигрыш от таких взаимодействий и передачи опыта может стать преимуществом компании. Быстрая адаптация и знакомство с культурой компании за счёт работы наставников, несомненно, будут улучшать социально-психологический климат.

Увеличение числа выездных мероприятий - командообразование и развитие взаимодействий.

В компании существует практика выездных мероприятий, направленных на командообразование и развитие взаимодействий, но их проведение может осуществляться раз в год или раз в два года. Предлагается на постоянной основе проводить развивающие выезды, например, раз в полгода или чаще. Компания арендует загородный дом/клуб, гостиницу на выходные, где будут проходить обучающие тренинги, развивающие сессии. Суть этих мероприятий заключается в том, чтобы оставить рабочую атмосферу и сфокусироваться на неформальных практиках взаимодействий между работниками. Благодаря новым условиям могут выявляться неформальные лидеры, сотрудники могут раскрыть в себе потенциал, который ранее был скрыт для них самих и для окружающих. Вследствие таких выездных мероприятий происходит сплочение коллектива, люди взаимодействуют друг с другом, узнают что-то новое о других и о себе, знакомятся с новыми людьми, обмениваются опытом, каждый чувствует себя частью большой команды, которая сообща может достичь необходимых целей.

Создание кабинетов психологической разгрузки.

Организация места отдыха для каждого сотрудника, где он сможет расслабиться, отвлечься от рабочей обстановки и улучшить эмоциональное состояние. Кабинет психологической разгрузки является инструментом для уменьшения нагрузок на работников, для восстановления сил, необходимых для эффективной деятельности. В кабинете необходимо создать оптимальные условия для эффективного и быстрого снятия эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности. Кабинеты должны быть просторные, оборудованные системами поддержания комфортного климата и чистого воздуха, иметь живые растения и цветовую гамму дизайна, не раздражающую органы зрения. В кабинете не должны быть слышны посторонние шумы, освещение следует сделать наиболее естественным. Кабинет необходимо оборудовать удобной, мягкой мебелью. Внедрение таких кабинетов благоприятно отразится на сотрудниках, на их работоспособности, а также позволит создать имидж, соответствующий инновационным веяниям последних лет. Это важно, в первую очередь, для самих сотрудников: сравнивая своё место работы с лидерами в области ИТ, консалтинга и аудита, активно внедряющих элементы релаксации и неформального времяпрепровождения на работе, работники не хотят видеть своего работодателя в числе отстающих, устаревших компаний.

Использование вышеуказанных предложений позволит получить следующий эффект:

 увеличить показатели удовлетворенности трудом сотрудников;

 предоставить сотрудникам бóльшие возможности для карьерного роста;

 повысить качество взаимоотношений между руководителем и персоналом;

 выработать благоприятный социально-психологический климат внутри коллектива;

 вывести группу на новый, более высокий социально- психологический уровень развития.

Сочетание предложенных рекомендаций поможет улучшить социально-психологический климат коллектива ООО «СИБУР», изменяя несколько важных переменных, влияющих на климат:

а) стиль управления руководителей, который, как показало исследование, может определять степень благоприятности климата

б) видение карьерных перспектив сотрудников и их восприятие карьерных возможностей в компании

в) взаимодействия между сотрудниками как в сфере профессиональных обязанностей и корпоративной культуры, так и в области неформального общения

г) условия отдыха для сотрудников

Предлагаемый тренинг, направленный на развитие ключевых качеств руководителя, является основным инструментом повышения уровня климата, вытекающим из результатов исследования. Повышение лидерских способностей, коммуникабельности, креативности и эмоциональной стабильности сформирует такой набор компетенций, который позволит управленцам выбирать и поддерживать необходимый для группы стиль управления.

Дополнительные мероприятия, описанные в данной главе, выступают в качестве вспомогательных мер, способных усилить общий эффект от воздействия на проявляемый руководителями стиль лидерства. Внедряемые на корпоративном уровне, эти мероприятия позволят создать фундамент для повышения социально-психологического климата. Так, предлагаемая карта карьерных маршрутов как инструмент развития системы планирования карьеры может благотворно повлиять на восприятие карьерных перспектив, что снижает уровень неопределённости для работника, а значит снижает тревожность и общий дискомфорт. Другие два инструмента - система менторства и выездные мероприятия - помогут перейти на новый уровень более тесных и плодотворных взаимодействий между сотрудниками. Наконец, стимулирование релаксации через оборудование кабинетов психологической разгрузки также поможет улучшить климат за счёт создания специально отведённых для отдыха мест, куда может прийти любой сотрудник.

# Заключение

По результатам теоретического исследования, в ходе которого были проанализированы классические и современные модели стилей руководства и управления, можно прийти к выводу, что выбор доминирующего или текущего для той или иной ситуации стиля управления зависит от множества факторов, например, от личностных особенностей руководителя (его склонностей, интересов, идеалов, мировоззрения).

Правильное и эффективное применение руководителем своих личностных качеств, совершенствование своего индивидуального стиля управления позволяет обеспечить благоприятный социально- психологический климат внутри коллектива, а также вывести группу на качественно новый уровень развития.

Для проведения исследования использовались такие методы, как анализ психологической литературы, статистические методы (использование коэффициента ранговой корреляции Спирмена, использование коэффициента корреляции Пирсона), а также следующие методики: «Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе» (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто), «Карта-схема оценки социально-психологического климата коллектива» (А.Н. Лутошкин), «СПСК - социально-психологическая самооценка коллектива» (О. Немов), «Методика оценки функционального стиля управленческой деятельности» (Р.В. Кишиков).

Исходя из полученных результатов исследования, в двух из восьми групп имеется неблагоприятный социально-психологический климат коллектива, следовательно, стили, применяемые данными руководителями в своей профессиональной деятельности, являются недостаточно эффективными применительно к их сотрудникам.

Меры по улучшению социально-психологического климата группы по большей части определяются особенностями индивидуального стиля управления. Таким образом, была разработана программа тренинга, основной целью которого является повышение профессионализма в управлении и личной эффективности руководителей, формирование и развитие ключевых личностных качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности. психология управление руководитель трудовой

Важнейшими качествами для выработки и поддержания оптимального стиля управления являются:

 лидерские способности, умение повести людей за собой;

 коммуникабельность, способность поддерживать прочные деловые отношения с людьми;

 креативность, способность к творческому решению управленческих задач;

 эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость.

Разработанный тренинг содержит в себе 4 модуля, каждый из которых непосредственно направлен на развитие личностных качеств, представленных выше.

Еще одним важным моментом в повышении социально- психологического уровня развития группы является проведение мероприятий, способных усилить эффект от предлагаемого тренинга. Они позволяют наглядно и емко обозначить основные векторы развития существующей ситуации в организации, оценить имеющиеся проблемы и выбрать наиболее подходящую стратегию для внедрения их в систему управления персоналом в компании.

Предполагается, что использование вышеуказанных предложений позволит ООО «СИБУР» получить следующие эффекты:

 увеличение показателей удовлетворенности трудом сотрудников;

 повышение уровня профессиональной подготовки руководителей;

 повышение качества взаимоотношений между руководителями и коллективом;

 выработка благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива;

 выведение группы на новый, более высокий социально- психологический уровень развития.

Необходимо отметить, что и стиль управления, и социально- психологический климат значимо влияют на удовлетворенность взаимоотношениями в группе, что, в свою очередь, может сказываться на удовлетворенности трудовой деятельностью и результативности как каждого, отдельно взятого сотрудника, так и всего коллектива в целом. Это характеризует перспективы дальнейшего изучения данной проблемы и ее широкое освещение в профессиональных кругах.

# Список использованных источников

1. Авдулова Т.П. Психологические основы менеджмента. - М.: Либерея - Бибинформ, 2015. - 25 с.

2. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Курс лекций. - М., 2011. - 214 с.

3. Агеев B.C. Психология межгрупповых отношений. -М., 2011 - 320 с.

4. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для ВУЗов/ Г.М.

5. Базаров Т.Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива. Автореф. дисс... канд. психол. наук. - М., 1981.

6. Басова М.М. Формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе как регулятора социально-трудовых и социально-экономических отношений в организации // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 2.

7. Бондаренко М.А. Стиль руководства и направления его исследования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2009 - № 7-2.

8. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. - 346 с.

9. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 2012. - 320 с.

10. Донцов А.И. Проблемы групповой сплоченности. - М., 2012. -

268 с.

11. Журавлев А.А. Стиль современной психологии управления. М.: Экономика, 2014. - 267 с.

12. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. Монография / П. В, Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев; Рос. экон. Акад., Екатеринбург. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 2011. - 232 с.

13. Зинкевич - Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. / Под ред. Зинкевич - Евстигнеевой Т. Д. СПб: Речь, 2014. -289 с.

14. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. - СПб: Питер, 2010. - 386 c.

15. Кишиков Р.В. Совершенствование стиля руководства авиационного инженера ВВС: Дис. … канд. психол. наук: 19.00.05: Москва, 2001

16. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. М.: Дело, 2014 - 67 с.

17. Косырев В.Н., Старов М.И., Евстратов В.Г. Коллектив: сущность и методы изучения. - М., 2014, -320 с.

18. Кричевский Е.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М., 2011. - 329 с.

19. Кричевский Е.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М.,2012. - 420 с.

20. Кричевский Р.Л., Рыжак М.М. Психология руководстваи лидерства в коллективе. - М.,2005. - 356 с.

21. Крутецкий, В.А. Психология: учебник - М.: Просвещение, 2012. -

с.

22. Крысько В.Г. Социальная психология: схемы и комментарии. М., 2011. - 520 с.

23. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2010. - 420с.

24. Люкин В.В. Психологическое содержание, происхождение и

эффективность индивидуального стиля руководства: Автореф. дисс… канд. психол. наук. - М., 1981.

25. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами в российских организациях - М., 2011. - 320 c.

26. Марьин М.И., Мешалкин Е.А. Психологические механизмы общения и взаимовлияния // Социально-психологический климат в служебных коллективах / отв. ред. Т.В. Чемоданова. М., 2011. - 320 с.

27. Машков В.Н. Психология управления: учебное пособие. 2-е издание. - СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2012. - 256 с.

28. Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. Киев, 2010.

- 428 с.

29. Парыгин Б.Д. Руководство и лидерство. - Л., 2013. - 356 с.

30. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 2012. - 420 с.

31. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. СПб., 2013. Т. 1. - 329 с.

32. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2015. - 279 с.

33. Реан А. А. Психология личности. - СПб.: Питер, 2013.

34. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления / Под ред. А.С. Пашкова. Л., 2010. -С. 57-64

35. Самоукина Н.В. Управление персоналом, Российский опыт. СПб., 2013. - 268 с.

36. Симонова, Л.В. Межличностные конфликты педагогов и старшеклассников и пути их преодоления: пособие. - М.: Просвещение, 2012.

- 400 с.

37. Смирнов Э.А. Основы теории организации - М., 2010. - 256 с.

38. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2014. - 624с.

39. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Практикум. Ростов н/Д., 2010. - 452 с.

40. Урбанович А.А. Психология управления. - Мн.: Харвест, 2003.

41. Черепкова Н.В., Чугункин С.А. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе // Бюллетень медицинских Интернет-конференций. - 2011. - № 1.

42. Шарипов Ф.В. Психологические основы менеджмента. - М.: Владос Пресс, 2008.

43. Шушкевич С. Личность и имидж руководителя / С. Шушкевич // Управление человеческим потенциалом. - 2012. -№ 3. - С. 44-52.

44. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе

45. Психологические проблемы взаимодействия коллектива и личности: Сборник научных трудов.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |