Автономная некоммерческая организация

высшего образования

«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

СИРОЖИДИНОВА КРИСТИНА ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Дипломник ( Сирожидинова К. В. )

Руководитель ( Машанов А.А. )

Консультанты:

Кафедра информатики ( )

Нормоконтроль ( Нурисламова Т. С. )

Допускается к защите

Зав.кафедрой: Наконечная Е.В.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Красноярск 2020

Автономная некоммерческая организация высшего образования

«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись И.О.Фамилия

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ специальности(направления)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Тема работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена :приказом по институту от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_№\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ на заседании выпускающей кафедры психологии от «\_\_\_»\_\_\_20\_\_г., протокол №\_\_\_

2. Срок сдачи работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Содержание пояснительной записки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.Консультанты по разделам работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. График выполнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата выдачи задания «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

Руководитель выпускной

Квалификационной работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись И.О.Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 79 страниц, таблиц 11, рисунков 5, источников 30, приложений 5.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, РУКОВОДИТЕЛЬ, ПОДЧИНЕННЫЕ.

Цель работы – исследование взаимосвязи стиля руководства и психологического климата.

Анализируется взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата в отделениях «Билайн». В отделе № 1 при коллегиальном (демократическом) стиле управления выявлен благоприятный психологический. В отделе № 2 выявлен директивный (авторитарный) стиль руководства, неопределенный, противоречивый психологический климат в коллективе.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-

ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА 8

1.1 История изучения понятия «коллектив» 8

1.2 Понятие и сущность социально-психологического климата 14

1.3 Подходы к изучению личности руководителя 22

1.4 Стили руководства коллективом 28

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-

ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В

ОРГАНИЗАЦИИ 35

2.1 Организация и методики исследования 35

2.2 Обработка и интерпретация полученных результатов 36

2.3 Практические рекомендации по улучшению социально-

психологического климата на основе коррекции стиля руководства 46

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 52

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 55

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических и социальных условиях успех любой формы предпринимательской деятельности обусловлен по большей части четкой и слаженной организацией деятельности компании. В связи с этим основную роль играет, прежде всего, руководитель предприятия, т.к. именно от его личностных и профессиональных качеств зависит, насколько эффективной будет организация всего производственного процесса. Лишь он, избрав наиболее подходящий стиль руководства, сможет оказывать воздействие на динамику развития предприятия. Организуя его работу, он формирует соответствующий социально-психологический климат на предприятии.

Очевидно, что любому руководителю необходимо избрать такой стиль деятельности, который способен удовлетворить весь подчиненный ему коллектив.

Управление трудовым коллективом нуждается в прагматизме и четкой координации. Для достижения серьезных успехов в большинстве организаций необходима интеграция современных подходов. И одним из таких современных подходов является формирование благоприятного психологического климата, компоненты которого, тем или иным образом, присутствовали в любой компании во все времена. Еще не так давно проблему психологического климата было принято обходить стороной. Представители всех бизнес-школ, как современного, так и прошлого поколений формировали плоскую детерминированную систему взаимодействия сотрудников, которой и обучали своих последователей. Такого рода система представляла собой консервативную и не гибкую, однако, по мнению большинства, – надежную модель управления. Основными критериями в ней являлись интеллектуальные уровни руководства и организации в целом. Эмоциональный аспект при этом не брался в расчет, т.к. было принято считать, что он не оказывает никакого воздействия на трудовой результат.

Формирование благоприятного психологического климата организации – задача развертывания психологического потенциала человека и общества, создания полноценного образа жизнедеятельности людей. Автору данной работы представляется очевидным тот факт, что создание положительного психологического климата в рабочем коллективе – одна из важнейших детерминант роста производительности трудового процесса и качества изготавливаемого продукта. Помимо того, психологический климат представляет собой показатель, демонстрирующий ту ступень социального развития организации, на которой она находится в данный момент, а также те психологические резервы, которые имеются в наличии у такой организации. В свою очередь это обусловлено перспективами роста социальных факторов в системе производства, совершенствованием, как условий труда, так и самой организации. Уровень оптимума психологического климата каждого отдельного коллектива трудящихся предопределяет общую социально-политическую, идеологическую атмосферу общества и страны в целом. Всё это и обуславливает актуальность данной работы.

Научная разработанность темы.

Вопросам эффективного руководства посвящены труды таких авторов, как: Кинарской С.В., Рейнина Г.Р. Гольдштейна Г.Я., Макаркина Н.П., Плотникова М.В., Дятлова А.Н., Моргунова Е.Б., Непомнящего Е.Г., Бункиной М.К. и др.

Разработкой проблемы психологического климата занимались: Макаренко А.С., Антонюк В.И., Глоточкин А.Д., Зотова О.И., Кузьмин Е.С., Мансуров и др. В работах перечисленных авторов анализировались теоретические и методологические вопросы психологического климата, а также практические исследования, связанные с изучением климата различных трудовых организаций.

Целью данной работы является исследование взаимосвязи стиля руководства и психологического климата.

Исходя из цели, были определены следующие задачи:

1. Осуществить анализ литературы по теме дипломной работы.

2. Подобрать методики для проведения эмпирического исследования.

3. Провести исследование.

4. Интерпретировать полученные данные.

Объектом исследования являются стили управления и социально-психологический климат.

Предметом исследования – взаимосвязь стиля управления руководителя и социально-психологического климата в организации.

Гипотеза исследования. Существует связь между доминирующим стилем управления и социально-психологическим климатом коллектива.

В ходе исследования были использованы следующие методы:

1. Теоретические: анализ литературы по теме, метод классификации, дедукции, индукции.

2. Эмпирические: Диагностический опросник социально-психологического климата группы Михалюк О.С., Шалыто А.Ю., Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева, социометрия Дж. Морено, коэффициент корреляции Ч. Спирмена.

Структура работы включает в себя: введение, две главы, заключение, список использованной литературы и 5 приложений.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

1.1 История изучения понятия «коллектив»

Традиционно проблема коллектива исследовалась советской социальной психологией, представляла собой сферу и область изучения лишь отечественной психологической науки. Вместе с тем было бы наивным упрекать западных специалистов в научной недальновидности. Нередко можно встретить, что психология возникла и развивалась по социальному запросу, т.е. в ответ на общественные потребности.

В середине XIX столетия повальная миграция населения предопределила возникновение «психологии народов», безработицу и социально-экономические проблемы в капиталистических странах. Всё это стало причиной разработки концепции «психология масса». Представляется, что появление новой социальной общности коммунистических строителей в бывшем СССР выступило как важнейшая детерминанта научной разработки проблем коллектива в психологии, начало исследования специфических факторов, обуславливающих и регулирующих формирование коллектива, закономерности его развития и существования.

В контексте исторического времени функционирования СССР справедливо звучало следующее заявление: коллектив представляет собой новый предмет изучения, прежде всего, социальной психологии, новое явление в экономической и политической жизни социалистического общества (Петровский А.В., Платонов К.К., Макаренко А.С.).

Понятие «коллектив» можно встретить на страницах зарубежных изданий в области социальной психологии, тем более, что в контексте хронологии оно намного старше термина «группа», но использовалось в зарубежных книгах по психологии редко, не имел статус научной дефиниции [15, c. 17].

Если анализировать историю появления указанного термина, то можно обнаружить, что оно происходит от лат. «collektivus», что переводится как «сбирательный» [15, c. 17].

В одном из старых американских психологических словарей указано, что термин «коллектив» можно употреблять в качестве синонима социальной группы. Коллектив – это собрание человеческих субъектов, которое отлично от группы меньшим уровнем организации [1].

Исследование профессиональных и общественных отношений представляет собой начальный этап исследования психологической специфики любой социальной общности. Петровский А.В. проблему коллектива характеризовал следующим образом: отведение главной роли в советской психологии разработке проблемы коллектива обусловлено требованием времени, необходимость отыскивать научно-обоснованные, рациональные и адекватные пути формирования активной жизненной позиции человека посредством воспитания его в коллективе [16, c. 48].

Платонов К.К., Андреева Г.М., Кузьмин Е.С., Шорохова Е.В., Парыгин Б.Д. и др. также искренне верили в то, что всему причина советская идеология,

Петровский А.В. отмечал, что выделение коллектива, в котором групповые процессы детерминированы содержанием совместной общественно-ценной деятельности, выводит новый предмет и объект изучения, которого до этого не знала классическая зарубежная психология [16, c. 48].

Вместе с этим, еще в 1959 г., задолго до Петровского А.В. понятие «коллектива» широко употреблялось в отношении военных подразделений США в книге Коупленда Н. «Психология солдат».

Данное понятие интерпретировалось согласно взглядам Макаренко А.С., который определялся в качестве основоположника современной мировой социальной психологии [15, c. 17].

В отечественной психологии анализируемый термин трактуется в качестве высшей стадии становления организованной общности людей, обязательно направленной на достижение общественно-значимых целей.

Подчеркивается, что коллектив появляется и формируется в ходе совместной деятельности, особая роль отводится исследованию организации и систему стимулирования совместной деятельности, осуществляемой в коллективе. Непосредственно само же понятие «коллектива», с одной стороны, обозначает организационное положение и статус группы людей в обществе, а с другой – характеризует межличностные отношения, царящие в данной группе.

В зарубежной психологии указанная проблема не могла появиться, т.к. коллективизм – это социально-психологическое явление, которое возникает лишь в социалистической общественно-экономической формации и которое чуждо капиталистическому обществу. Макаренко А.С. подчеркивал, что коллективом может быть названо только социальное единство, которое выстроено на основе социалистического принципа [9, c. 112].

В первые ходы власти Советов проблемой коллективов занимались Залужный А.С., Ланге М.В., Бехтерев В.М., Беляев Б.В., Артемов В.А., Корнилов К.Н., Войтоловский Л.Н., Вагнер В.А., Рейспер М.А. и др.

Большинство зарубежных и отечественных социально-психологических исследований показывали, что включение индивида в социальную группу обуславливает формирование у него новых личностных свойств, которые детерминированы особыми психологическими механизмами взаимодействия, не проявляющихся в личности на уровне индивидуальной субъективной психологии.

Проблема коллективов в качестве предмета психологического исследования, в качестве субъекта коллективной деятельности или собирательного субъекта была предложена в работах Бехтерева В.М. В его теории нашел своё отражение естественно-научный взгляд на социальные явления и группы. Коллектив рассматривался не в качестве механистической системы, а в качестве чего-то единого и целостного. Указанный взгляд соответствует сегодняшним представлениям о природе сложноорганизованных живых объектов. И на сегодняшний день используется классификация коллективов, которая была разработана данным автором, где коллективы разделяют на основе признака сплоченности и организованности. Главный системообразующий признак любого коллектива – это совместная деятельность для решения общих задач и достижения общей цели. Любой коллектив начинает свою жизнедеятельность с самоопределения, он устанавливает и выясняет свои цели и задачи [3, c. 17].

Бехтерев, в противоположность взглядам Михайловского Н., Тарда Г., Лебона Р. и др., указывал, что необходимо разделять понятия «организованная общность» и «толпа». По Бехтереву В.М. важнейшим стимулом объединения людей в группы выступает необходимость людей друг в друге, а в ситуации осуществления совместной деятельности – для взаимного дополнения для решения поставленных задач.

Основа объединения людей в социальные группы представлена полезностью, нужностью друг другу в контексте общественности [3, c. 17].

Особый интерес представляют попытки Бехтерева В.М. определить термин «коллектив», взяв впервые за основу единство цели. Он утверждал, что коллектив обладает несколькими особенностями его характеризующими: взаимодействие и единство. В своей основе коллектив всегда имеет нечто связывающее, как, к примеру, общее обсуждение, сосредоточение, настроение и т.д.

В основу классификации коллективов Бехтерев В.М. предложил положить критерий единства цели [3, c. 17].

Выделение проблемы коллектива в психологии обладает огромным методологическим значением для формирования данной сферы, как за рубежом, так и в России.

Утверждение о том, что коллектив является особым уровнем формирования малой группы, выступило в качестве толчка к созданию совершенно иных классификаций групп. Залужный А.С. предложил измерять уровень организованности того или иного коллектива по следующим основаниям [15, c. 17]:

1. Насколько коллектив самостоятельно и эффективно распределяет обязанности среди членов, из которых он состоит.

2. Какова дисциплина при осуществлении решений коллектива и функций и его членами.

3. Результативность коллективной деятельности.

В дальнейшем автор добавил в качестве еще одного основания время существования коллектива, при этом выделив:

1. Кратковременные и длительные самовозникающие коллективы.

2. Сложные и просты организованные коллективы.

Существенным вкладом в формирование концепции коллектива являются труды Макаренко А.С. Особую роль в разработке анализируемой проблемы сыграла его практическая работа, в которой, по мнению автора, представлено наиболее точное изложение термина «коллектив». По мнению ученого, коллектив представляет собой контактную совокупность, которая основана на социалистическом принципе объединения. В рамках коллектива люди объединяются не только ради достижения общей цели и ради осуществления общего труда, но и ради общей организации такого труда. Коллектив представляет собой социальный организм, соответственно, в него входят органы управления и координирования, которые уполномочены, прежде всего, на представление интересов коллективов и общества [9, c. 113].

Макаренко А.С. впервые написал об этапах становления коллектива.

По его мнению, это путь от диктаторских требований организатора до свободных требований каждого индивида от себя в контексте требований коллектива [9, c. 113].

Можно не считать мнение о том, что Макаренко А.С. был первым, кто сформулировал целостное учение о коллективе, правдивым, однако результаты его деятельности обрели признание. В его учении нашли отражение социальные условия времени и идеология, когда оно формировалось, однако мысль о важности коллектива в воспитании новых поколений актуальна и в настоящее время.

Важным значением коллектива для личности обладает то, что только в нем она сможет иметь возможность самоопределения и саморазвития.

По мнению Петровского А.В., именно в коллективе своё проявление находит групповая активность людей [16, c. 49]:

1. На первом этапе появляются непосредственные эмоционально-окрашенные контакты между людьми.

2. На втором этапе – эмоционально-окрашенные отношения и контакты опосредованы спецификой деятельностью, которая осуществляется совместно.

3. На третьем – формируется ценностно-ориентированное единство коллектива, которое основано на единых целях групповой деятельности для всех его субъектов.

Новиков В.В. уделял внимание особенностям социально-демографической структуры, профессионального уровня и официального строения производственного коллектива, изучая психологические механизмы влияния на своих членов в направлении формирования общественно-одобряемых ценностных ориентаций, идеалов, интересов, потребностей [12, c. 164].

Кроме того, Новиков уделял внимание социально-психологическим проблемам функционирования и аспектам управления трудового коллектива. Автор указывал, что проблемы коллектива в рамках психологии необходимо решать не идеологическим путем, а научно-исследовательским.

Таким образом, необходимо отметить, что доминирование идеологии индивидуализма или коллективизма в существенной мере обусловлено реальными личностными ценностными ориентациями и мировоззренческими позициями, которые преобладают в соответствующем обществе.

Индивидуалистические тенденции, которые царят в современном российском обществе, нельзя приравнять к индивидуализму в его западном понимании. Это связано с тем, что таким тенденциям противостоят традиции общности, «советский дух» общинности и единения, поэтому экспериментальные и теоретические исследования различных аспектов коллектива остаются и по сей день актуальными.

1.2 Понятие и сущность социально-психологического климата

Социально-психологический климат представляет собой сложное явление, формирующееся из индивидуальных особенностей общения индивида в группе, из тех эмоций, которые преобладают между людьми, из оценок и воззрений, готовности тем или иным образом откликаться на поступки и слова окружающих. Психологический климат трудового коллектива может быть, как благоприятным, так и неблагоприятным.

К признакам благоприятного психологического климата в организации относятся следующие [19, c. 168]:

* доверие членов трудового коллектива друг к другу;
* хорошая осведомленность всех членов трудового коллектива о целях и состоянии дел организации;
* доброжелательство;
* свободное выражение мнения всех членов при обсуждении вопросов, которые связаны с коллективом;
* высокая степень психологической взаимопомощи;
* высочайшая требовательность;
* осознание своей ответственности за ситуацию в организации, как коллективом в целом, так и каждым его членом.

Благоприятный психологический климат есть детерминанта высокой производительности трудовой деятельности. Хороший климат является результатом воспитательной деятельности с членами организации, системы событий, которые создают дела между подчиненным и управляющим, а не обычные следствием формальных правил.

Создание благоприятного климата в организации – это задача, которая стоит перед любым руководителем.

Формирование благоприятного психологического климата считается не только наукой, но и искусством, таким делом, которое требует креативных действий, а также познаний его сущности и методов корректировки, умения предугадать возникновения тех или иных ситуаций в коллективе.

Понятие «климат» в психологию пришло из географии и метеорологии. Термин «психологический климат» в отечественной психологии был введен Мансуровым Н.С, который занимался исследованием производственных коллективов. Одним из первых, кто раскрыл содержание психологического климата, был Шепель В.М. [4, c. 148].

Психологический климат – это межличностные отношения, которые обладают особой эмоциональной окраской, образующейся на основе близости членов трудового коллектива, их интересов, симпатий и пр. Шепель утверждал, что психологический климат трудового коллектива представлен тремя климатическими зонами:

1. Зона социального климата. Определяется тем, насколько хорошо в трудовом коллективе осознанны задачи и цели общества.

2. Зона морального климата. Определяется тем, какие моральные устои приняты в том или ином коллективе.

3. Зона психологического климата. Представлена неофициальными отношениями, складывающимися внутри трудового коллектива. Действие данной зоны принято считать более ограниченным, нежели климат моральной или социальной.

В отечественной психологии принято выделять 4 основных направления в осознании сущности психологического климата [2, c. 167]:

1. Кузьмин Е.С. и Буева Л.П. – представители первого направления. Они рассматривали климат в качестве общественно-психологического парадокса, как состояние корпоративного сознания. Они считали, что климат в сознании членов коллектива является отблеском явлений, которые связаны с отношениями людей между собой, условиями их трудовой деятельности, методами ее стимулирования. Психологический климат – по их утверждению – психологическое состояние трудового коллектива, отражающее все элементы реальности психологии членов коллектива.

2. Лутошкин Н. и Русалинова А.А. – сторонники второго направления, которые выдвинули мысль о том, что обязательная черта психологического климата – общее эмоционально-психологического настроение коллектива. Т.е., климатом они называли настрой членов коллектива.

3. Покровский В.А. и Шепель В.М. – представители третьего направления, которые определяли психологический климат коллектива через отношения его членов, которые оказываются в прямом контакте между собой. Они считали, что при создании психологического климата в трудовом коллективе формируется система межличностных отношений, которые определяют психологическое и социальное настроение каждого члена в отдельности.

4. Щербань А.Н. и Косолапов В.В. – сторонники четвертого направления, которые определили климат сквозь определения психологической и социальной сопоставимости членов трудового коллектива, их социально-психологического единства, сплоченности, присутствия традиций, общих мнений и обычаев.

При изучении психологического климата в трудовом коллективе необходимо учитывать его уровни [14, c. 115]:

1. Статический – достаточно устойчивый уровень. Он имеет место быть в неизменных отношениях членов трудового коллектива, их интересов к трудовой деятельности. Психологический климат понимается в качестве довольно размеренного состояния коллектива, которое сформировалось в течение длительного времени, сохраняет свою сущность и не разрушается, несмотря на те проблемы, с которыми приходится сталкиваться коллективу. Сформировать благоприятный психологический климат в трудовом коллективе достаточно трудно и намного проще поддерживать на ранее сформированном уровне.

2. Динамический, колеблющийся или меняющийся. Это ежедневный настрой членов трудового коллектива в ходе работы. Данный уровень лучше всего характеризует такое понятие, как «психологическая атмосфера». В отличие от психологического климата, психологической атмосфере характерны быстрые перемены настроения.

Многие психологи считают, что психологический климат – это положение психологии трудового коллектива, как единого целого, интегрирующего частные групповые состояния. Климат является не суммой групповых состояний, а их интегралом.

Существенный элемент в общей концепции психологического климата – характеристика структуры его проявлений. Это подразумевает выделение основных составляющих в рамках исследуемого явления по некому единому основанию, в частности – по категории отношения.

Социальными психологами, среди которых: Шевандрин Н.И., Зотова, О.И., Шорохова Е.Д., Парыгин Б.Д., Петровский А.В., были выделены две основные составляющие психологического климата – отношение членов рабочего коллектива друг к другу и их отношение к трудовой деятельности. В данных отношениях проявляется психологический климат или доминирующий устойчивый психологический настрой коллектива, что совершенно не тождественно всему многообразию действительных отношений, которые складываются между его членами в процессе совместной трудовой деятельности. Для оценки психологического климата существует 6 эмпирических критериев: неопределенность, напряженность, самовыражение, признание, обновление, выбор. Основным в структуре всех проявлений психологического климата является характер отношений внутри коллектива. Отношения членов коллектива друг к другу, в свою очередь, дифференцируются на отношения между коллегами и отношения между подчиненными и руководителями.

Отношения по вертикали могут обладать, как личностно-непосредственным или безличным, так и личностно-опосредованным характером. В первом случае речь идет об отсутствии интереса руководства к личности своего подчиненного, а нередко и прямого контакта с ним. Во втором случае же наоборот – когда речь идет о ярко-выраженном интересе и прямом контакте.

Отношения по горизонтали могут иметь 4 различные по характеру формы проявления [13, c. 191]:

1. Неформальные (неделовые) межличностные.

2. Преимущественно межличностные, однако, связанные с работой.

3. Деловые личностно-опосредованные.

4. Деловые безличностные.

Все формы проявления отношений в трудовом коллективе приобретают ту или иную эмоциональную окраску, выражающуюся в эмоционально-отрицательных, индифферентных (безразличных) или эмоционально-положительных отношениях. В межличностных отношениях членов трудового коллектива это выражается в относительных антипатии, безразличии или симпатиях. В конечном счете, всё разнообразие перечисленных отношений анализируется через призму двух главных критериев психического настроя – предметного и эмоционального. Предметный настрой – направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Эмоциональный (тональный) настрой – эмоциональное отношение удовлетворенности или не удовлетворённости данными сторонами.

Психологический климат, обнаруживающий себя, в первую очередь, в отношениях людей к общему делу и друг к другу, всё же этим не исчерпывается. Он неизбежным образом сказывается и на мировосприятии, мироощущении, на отношении человека к миру в целом. В свою очередь это может проявляться во всей структуре ценностных ориентаций человека, который является членом трудового коллектива. Соответственно, психологический климат определенным образом проявляется в и отношении каждого из членов трудового коллектива к самому себе. Последнее кристаллизуется в некую системно-общественную форму самосознания и самоотношения личности. Оно, без сомнений, обусловлено системой оценок личности другими членами трудового коллектива.

В конечном счете, формируется определенная обобщенная структура всех ближайших и последующих, более опосредованных и более непосредственных проявлений психологического климата не только внутри, но и также вне коллектива.

То обстоятельство, что отношение к самому себе и к миру попадают в ряды дальнейших, а не ближайших проявлений психологического климата, объясняется их многократной, более сложной опосредованной зависимостью не только от ситуации данного трудового коллектива, но и также от множества иных факторов, с одной стороны – сугубо личных, а с другой – макромасштабных. Отношение личности к миру складывается в пределах жизнедеятельности в целом, которая никогда не заканчивается для него на том или ином, даже самом значимом, коллективе [11, c. 162].

Подобным образом складывается и отношение к самому себе. Самосознание индивида формируется на протяжении всей жизни, а самочувствие находится в сильной зависимости не только от его положения в рабочем коллективе, но зачастую еще в большей мере от его здоровья и семейно-бытовой ситуации. Это не умаляет возможность исследования самочувствия и самооценки человека в конкретном трудовом коллективе и в зависимости от него.

Основываясь на вышеизложенном, есть основание исследовать самочувствие человека в группе, как показатель степени ее приспособленности, уровня включенности в коллективную деятельность. Другими словами: самочувствие человека в трудовом коллективе необходимо исследовать в качестве одного из проявлений его психологического климата. На самочувствии человека в трудовом коллективе сказывается его отношение к группе в целом, межличностные отношения, степень удовлетворенности своей позицией в ней. Каждый член трудовой группы формирует в себе сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «Я» в пределах данной конкретной общности людей.

Ученые, среди которых Зотова О.И., Шорохова Е.В., Руденский А.С., Парыгин Д.Б., Обозов Н.Н. и другие показали, что психологический климат трудовой группы через осуществляемую ею функцию обратной связи способен выступать и как индикатор ее психического состояния. А это обладает важным значением для осознания, того в какой степени такой климат даёт возможность трудовому коллективу реализовывать свой духовный и психологический потенциалы [23, c. 317].

Давая характеристику всему многообразию обстоятельств, которые оказывают воздействие на психологический климат коллектива, необходимо видеть различие между тем, что определяет его соотношение в том или ином моменте, и тем, что обусловливает его структуру и функции вообще.

Шорохова Е.В., Зотова О.И., Ковалев А.Г., Мортенс Р., Парыгин Б.Д., говоря о природе психологического климата, подразумевали, в первую очередь, всю структуру сложнейших социально-психологических взаимозависимостей, образующих в процессе взаимодействия макро – и микросреды. Исключение составляют взгляды Руденского А.С. и Донцова А.И., акцентирующих внимание только на значимости микрофактора [27, c. 188].

Психологический климат, в конечном счете, отражает всю структуру социальных взаимоотношений макросреды. Однако данная структура обусловлена состоянием микросреды, т.е. особенностями условий жизнедеятельности, которые характерны для данного первичного коллектива. При этом важно учитывать, что система социальных отношений динамична. Соответственно, состояние психологического климата, его функции и структура в определенной мере детерминированы и спецификой такой социальной динамики. Если более конкретнее, то психологический климат первичного коллектива во многом продукт той социальной атмосферы, которая характерна для состояния общества.

Следовательно, факторы психологического климата обусловлены общей проблемой социально-психологической, духовной атмосферы социума в целом. Среди факторов психологического климата необходимо учитывать те, которые относятся к специфическим и непосредственным условиям образа жизни того или иного коллектива.

Парыгин Б.Д. в связи с этим рекомендовал учитывать и тот социальный контексты, который наряду с понятием общества, социально-экономический формации, представлен также и понятием социальной организации. Последняя опосредует собой связь макро – и микросреды [14, c. 166].

Соответственно, внешние факторы, которые влияют на формирование психологического климата, делятся на две группы: определяющие его состояние в каждый отдельный момент и детерминирующие его природу, т.е. обуславливающие его функции и структуру во времени.

Зелинская Т.Н. и Зелинский Н.Е. наряду с перечисленными группами факторов, выделили еще и факторы стабилизации отношений в коллективе. К ним относятся: психологическое сопровождение трудовой деятельности коллектива и умелое руководство [30, c. 196].

Андреева Г.М. и Руденский А.С. в своих исследованиях наибольшее внимание уделяли внутригрупповым микрофакторам. Проанализируем их. Подчеркивая важность объективных факторов в формировании психологического климата, нельзя недооценивать ответственность самих членов трудового коллектива за степень морального состояния их совместной трудовой деятельности. Если личностный фактор представляет собой существенный инструмент климата совместной трудовой деятельности, проявляет себя в характере человеческих отношений, то отсюда понятна и та важность, которой обладает культура таких отношений, культура межличностного общения в создании психологического климата трудового коллектива. Особую значимость представляет роль культуры эмоционального отношения личности к личности, т.к. механизм эмоций – древний инструмент человеческих взаимоотношений [30, c. 196].

В сложной вселенной эмоционального взаимодействия людей образуется множество коллизий, которые сопровождаются не только эффектом взаимопонимания, соучастия и сочувствия, но и психологическими барьерами отчуждения, неприятия и предвзятости. Соответственно, что формирование благоприятного психологического климата подразумевает преодоление таких барьеров психологической напряженности и сопровождающих данную напряженность негативных эмоциональных состояний, возникающих в процессе общения людей. В конечном счете, уровень реализации духовного потенциала индивида в трудовом коллективе обусловлен культурой отношений внутри такого коллектива, культурой общения.

Таким образом, социально-психологический климат – это устойчивое эмоционально-нравственное положение внутри коллектива, которое выражает: настроение его членов, объединенных общей трудовой деятельностью; их межличностные отношения; общественное мнение касательно важнейших духовных и материальных ценностей.

1.3 Подходы к изучению личности руководителя

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование группы (группы) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения, подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и др.) активность. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях. Это лицо, осуществляющее установление, регулирование и выполнение организационно-правовых отношений в рабочем коллективе [28, c. 114].

В настоящее время существуют различные подходы к изучению личности руководителя.

Коллекционный подход основан на представлении о том, что руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств (ПВК).

Так, Китов А.И. в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества.

Ограничения анализируемого подхода заключаются в том, что [10, c. 150]:

– представления о личности руководителя как о наборе качеств, связанных с успешностью деятельности через весовые коэффициенты, не способствовало анализу ее динамических характеристик. Возможность развития личности лишь констатировалась, и предполагалось, что оно происходит как простое изменение отдельных качеств, изолированных свойств.

– абстрактности понимания качеств руководителя, их неувязка с теми или иными управленческими ситуациями;

– субъективизме выделения и понимания профессионально важных качеств; отсутствии разграничения общих качеств от специфических, присущих руководителю как личности.

Парциальный подход сформирован в ходе практической деятельности психологов и предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. Формирование личности руководителя опосредованно связано с отработкой отдельных операций и действий, включенных в управленческую деятельность, с психокоррекцией системы отношений. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Способность руководителя к интеграции проявляется в формировании, осмыслении и самокоррекции его собственной управленческой концепции, которая состоит из ряда взаимопересекающихся «концептуальных моделей» деятельности. Это своеобразная программа реализации стратегических замыслов руководителя.

Содержание управленческой концепции индивидуально, и ее элементами являются: стратегические замыслы; экономические показатели; проблемы, возникающие при выполнении показателей; причины возникновения проблем; управленческие средства устранения причин; функциональные единицы, реализующие эти средства; информация о состоянии деятельности.

Представители анализируемого подхода считают, что основным личностным новообразованием, которое формируется в ходе управленческой деятельности руководителя и обеспечивает интеграцию процессов принятия управленческих решений, является система стратегических замыслов, выполняющих в индивидуальной управленческой концепции смыслообразующую функцию.

Многочисленные исследования личности руководителя осуществлены в социально – психологическом подходе. Здесь разработаны и эмпирически доказаны различные модели личности руководителя производственной организации, изучено влияние личности руководителя на эффективность управленческой деятельности, организаторский потенциал и направленность руководителя, прогнозирование профессионального развития, управленческое взаимодействие и воздействие, социально – перцептивные процессы в управлении; ролевые конфликты и социально – психологическая ориентировка.

Функциональный подход реализован в исследовании деятельности мастеров и начальников цехов производственных организаций.

Опираясь на разработанную динамическую функциональную структуру личности руководителя (В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов), где основными подструктурами стали психофизиологическая (первичные познавательные процессы руководителя), психологическая (мотивационная, эмоционально-волевая и интеллектуальная сферы, темперамент, характер, способности, интересы, знания, навыки и умения руководителя), социальная (нравственные качества руководителя), А.Л. Журавлев предложил выделить общую и специальную структуру личности. Если общей можно считать эту трехкомпонентную структуру, то специальной структурой личности руководителя являются следующие подструктуры: идейно-политические качества, профессиональная компетентность руководителя, организаторские способности, морально-этические качества.

Эти специфические компоненты структуры личности находят свое соответствие в структурно-функциональной организации деятельности руководителя производственного коллектива [5, c. 227].

Сочетание указанных выше подструктур личности определяет типологию и личностное своеобразие руководителей («руководитель-политический лидер», «руководитель-специалист», «руководитель-организатор», «руководитель-наставник»).

В условиях изменения форм собственности происходит интенсивное формирование экономико-психологического подхода к изучению психологических закономерностей экономического поведения различных типов руководителей. Обращается внимание на разработку структуры личности руководителя-предпринимателя, его ценностные и экономические ориентации (В.А. Хащенко); мотивацию и ответственность (Е.Д. Дорофеев), деловую активность (А.Л. Журавлев, В.П. Позняков), субъективный экономический статус (А.Л. Журавлев), психосоциальную идентификацию (М.А. Киселева), представления о феномене доверия (В.А. Сумарокова), личностные качества (Е.Н.Сиващенко), самооценки (С.А. Матощук) и отношение к изменению формы собственности (М.В. Кирюхина, М.Е. Колесникова) [22, c. 160].

Установлено, что социально-психологическая динамика в структуре ценностей личности руководителей отражает следующие феномены [24, c. 160]:

1) преимущественная ориентация на экономические ценности, ярко выраженная материальная заинтересованность становятся ведущими в структуре ценностей личности;

2) формирование индивидуалистической направленности через развитие личной заинтересованности;

3) появление новых социально-психологических типов руководителей, постепенно порождающих и новые социальные группы (А.Л. Журавлев, 1998, с.9).

4) повышение значимости экономических ценностей в структуре ценностных ориентации руководителей;

5) повышение социальной чувствительности членов трудовых коллективов к финансовым доходам своих руководителей.

Кроме этого, установлены связи между величиной доходов работников и их оценками личности руководителя.

Акмеологический подход нацелен на разработку профессиограмм различных типов руководителей, структур профессионала-руководителя во взаимосвязи с образом мира, психолого-акмеологической модели формирования профессионального самосознания личности руководителя.

Наиболее разработана модель профессионала Климовым Е.А., которая включает следующие компоненты [7, c. 149]:

1) свойства человека как целого (образ мира, направленность, отношения к внешнему миру, особенности проявления креативности, интеллектуальные и операторные черты индивидуальности, эмоциональность, профессиональные ожидания, представление о своем месте в профессиональной общности);

2) специфические черты, моторика, умения, навыки, действия профессионала;

3) специфические черты, прием информации, ее переработка и принятие решений, гностические умения, навыки и действия профессионала;

4) информированность, знания, опыт, культура профессионала (специфические черты, ориентировка в области науки и теоретического знания, профессиональные знания о предметной области);

5) психодинамика (интенсивность переживаний, быстрота их смены, нагрузки и трудности в данной профессиональной области);

6) осмысление вопросов своей возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии.

По мнению Марковой А.К., структура личности профессионала включает: мотивацию (направленность личности и ее виды); свойства личности (способности, характер и его черты, психические процессы и состояния) и интегральные характеристики личности (самосознание, индивидуальный стиль, креативность как творческий потенциал), определяющие неповторимость и уникальность руководителя.

Анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя показывает следующее:

– анализируемые подходы основаны на авторском представлении о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю;

– у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя;

– большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе;

– существенно на методологию разработки структуры личности руководителя повлияли модели личности, Б.Г. Ананьевым, А.Г. Ковалевым, В.С. Мерлиным, В.Н. Мясищевым, К.К. Платоновым, Н.И. Рейнвальд;

– современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, когда на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности;

– наметилась тенденция к поиску ядра структуры личности руководителя;

– в осмыслении феномена личности руководителя недостаточное развитие получили психосемантический, автобиографический, экспериментально – психологический, клинико-психологический и возрастной подходы.

1.4 Стили руководства коллективом

Эффективность и комфортность делового общения в коллективе в огромной степени зависят от ее руководителя, точнее, от практикуемого им стиля руководства. Научиться понимать его природу и заранее принимать необходимые меры в виде коррекции стиля руководства – задача непростая, но вполне разрешимая, особенно если прислушаться к рекомендациям специалистов.

Стиль руководства представляет собой систематическое выражение личных качеств руководителя в его отношении к решению управленческих задач, в выборе способов достижения целей и во взаимодействии с подчиненными. При всем многообразии индивидуальных качеств руководителя (его культуры, профессиональной подготовки, психических особенностях и т. д.) они проявляются в управленческой деятельности в двух основных стилях руководства: авторитарном, при котором руководитель единолично принимает решения, не считаясь с мнением подчиненных (они лишь исполнители); и демократическом, при котором подчиненные привлекаются к выработке наиболее важных и общих решений [25, c. 197].

Авторитарный стиль управления имеет разновидности: диктаторский стиль (руководитель решает сам, подчиненные исполняют решение под угрозой санкций); автократический (руководитель имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти); бюрократический (авторитет руководителя покоится на формальных иерархических положениях системы); патриархальный (руководитель имеет авторитет «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют).

Демократический стиль тоже имеет свои варианты [8, c. 149]:

– коммуникационный (руководитель затрудняется в принятии решений и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свои мнения, однако, в конце концов, должны следовать указаниям руководителя);

– консультативный (руководитель выдвигает проблему, указывает правовые, этические, исповедуемые коллективом ценности, а сотрудники сами принимают решение, при этом руководитель сохраняет право вето). Важно иметь в виду, что поведение руководителя должно соответствовать ситуации, быть гибким. Умение применять тот или иной стиль управления является важным признаком уровня управленца.

Социальное управление есть отношение человека к человеку как субъекта к объекту: начальника – к подчиненному, офицера – к солдату, законодателя – к исполнителю и т. д. В этих случаях формой их взаимоотношений является дисциплина, то есть строгое регулирование, соблюдение иерархии между управляющим и управляемым. Понятно, что управляемый имеет ограниченную свободу действий. Право принятия решения предоставлено управляющему субъекту, поэтому связь между ним и объектом управления асимметрична, монологична, а не диалогична.

Но отношения между субъектом и объектом управления в различных сферах деятельности имеют специфику. Так, в сфере духовного производства удельный вес свободы выбора, инициативы, своеобразных особенностей людей несравненно выше, чем в сфере материального (например, промышленного) производства или на военной службе. В научных и политических коллективах роль управленческой иерархии гораздо меньше, а равенство, активность, свободная инициатива их членов значительно выше, чем в других сферах. И даже в тех случаях, когда в подобных коллективах существует яркий лидер, руководитель, организатор, эффективность его действий непосредственно связана с тем, в какой мере он способен установить с членами возглавляемого им – формально или неформально – творческого коллектива отношения общения, а не дисциплину приказа и команды.

Интересной представляется типология руководителей, разработанная немецким психологом Михаэлем Эйхбергером, которая поможет персоналу адаптироваться к каждому из представленных стилей. М. Эйхбергер выделяет мужские и женские типы руководителей [6, c. 129]:

I. «Деспот».

Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как, правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существуют две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

На что обратить внимание? Помните, что вы имеете дело со слабой, не уверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал, что он «король» в ваших глазах.

Что обижает шефа? Высказывания, подобные «А я все же прав», могут вывести его из себя.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Это не так-то просто. Лучше всего – результатом собственных действий.

Как отстоять свои идеи и интересы? Деловой аргументацией. Если в ответ на вас накричат или оскорбят, ни в коем случае не показывайте своих обиженных чувств. Давший волю слезам проигрывает.

II. «Патриарх».

«Патриарх» твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им направления марша. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимая участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание? Вы польстите отеческому инстинкту шефа, спрашивая его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

Что обижает шефа? Ваши действия по собственному усмотрению, без предварительного совета с ним.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Добиваясь большего, чем вам положено на профессиональном поприще. Предложите свои услуги в составлении документа, вместо того чтобы ждать диктовки. Проект документа оставьте шефу на рассмотрение. Освободив шефа от этого дела, вы все же не перешагнете через его «я».

Как отстоять свои идеи и интересы? Шеф-патриарх верит только в свои идеи. Ваши идеи увидят свет, только если вы будете играть роль его разумного ученика. Представьте собственные идеи как логическое развитие его мыслей.

III. «Борец-одиночка».

Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание? Часто этот шеф бывает экспертом в своей отрасли. «Борец-одиночка» укрепляет кабинет строгой секретаршей и дубовыми дверями. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, предоставленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретаря удобное для шефа время для личной беседы.

Что обижает шефа? Постоянные навязывания беседы и слишком длинные переговоры. Высказывания вслух о его невозможных методах руководства.

Как привлечь его внимание к своим способностям? Усердной работой, но без внешних проявлений радости по поводу успеха. На одной из личных бесед сдержанно напомните шефу о достигнутом вами успехе, спросите его: «Что вы думаете относительно моего доклада?».

Как отстоять свои идеи и интересы? Представляя свои хорошо продуманные и точно сформулированные предложения. Покажите себя человеком, занимающимся большой работой.

IV. «Железная леди».

Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она отвергает дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор.

На что обратить внимание? Железная леди ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

Что обижает шефа? Отказ следовать ее приказам. Кто халтурит, надеясь на женское снисхождение, бросает себя в омут. Штрафников наказывают на полную катушку.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? Только производственными успехами. Честолюбие и профессионализм импонирует ей. Если вы посещаете какие-либо курсы, покажите ей соответствующее удостоверение.

Как отстоять свои интересы и идеи? Будьте максимально самоуверенны. Если шеф выдвинул против вас несправедливое обвинение, деловым тоном незамедлительно опровергните его. Ни в коем случае не пускайтесь в полемику. Дайте почувствовать ей, что вы стоите за ее спиной, не ограниченные никакими рамками и уверенные в своем профессионализме.

V. «Старшая сестра».

Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. Старшая сестра считает разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном итоге только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи работе.

На что обратить внимание? Для нее важна не только деловая, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

Что обижает шефа? Интриги сотрудников, отлынивание от работы в коллективе, равно как и перекладывание ответственности на плечи другого, способны довести ее до белого каления.

Как привлечь ее внимание к своим способностям? На общих собраниях коллектива, совещаниях выдвигайте и совершенствуйте интересные идеи и предложения. Расскажите о том, как вам удалось повысить производительность труда, приобрести нового постоянного клиента для фирмы или самому починить компьютер.

Как отстоять свои интересы и идеи: дискуссии и деловые совещания служат движущей силой для ее команды. Найдите лучшие аргументы. Критику в адрес своей работы никогда не воспринимайте как критику собственной личности. Она считает обычным делом говорить о слабых сторонах своих подчиненных, не имея в виду их личные качества и не желая никого обидеть.

Таким образом, для эффективного социального управления важна способность управленца знать и учитывать мнение и отношение членов подчиненного коллектива к решаемым проблемам. Если иметь в виду выполнение управленческих функций главой государства, то для него, по идее, необходимо иметь научно обоснованную объективную информацию об общественном мнении, позволяющую своевременно корректировать управленческую деятельность в соответствии с динамикой мнений различных категорий населения. Как говорил один мудрец, когда цари удаляют общественное мнение от своих престолов, потом оно восседает на их гробницах. История многих государств мира, судьбы отдельных властителей, глав государств подтверждают справедливость этого суждения.

Одна из важных проблем современного российского общества -глубокий кризис существующих моделей управления перед усложнением социальных систем и ростом индивидуальной свободы. Рост обменов и социальных взаимодействий увеличивает свободу выбора индивида, которая коренным образом меняет отношения между начальником и подчиненным, уменьшает зависимость последнего от первого. Отношения власти трансформируются из классических, жестко иерархических, зависимых в «договорные», то есть относительно свободные. Однако применяемые в практике управления методы руководства все еще ориентируются на принудительные, властные взаимодействия. Подобное положение приводит к возникновению отношений и структур, параллельных власти.

Речь идет о постепенном обесценивании традиционных инструментов управления. Люди перестают воспринимать приказы и распоряжения, идущие сверху, как правила своего поведения в обществе. Возникает естественная реакция отторжения их и сопротивление им, стремление обойти, нарушить указания. Внизу складываются автономные по отношению к верхним слоям руководства властные отношения. Появляются трещины в общественном консенсусе: ценности, на которых основывается поведение властей, и ценности, лежащие в основе социальных действий исполнителей, расходятся. Поведение человека в таком обществе оказывается в противоречии с навязываемым ему типом тоталитарно-бюрократической социальности и становится в этом смысле фактически асоциальным, то есть аморальным с точки зрения официальной этики данного общества.

Одним из проявлений такой ситуации является утрата в системе управления исполнительской дисциплины, которая в рамках российского общества иллюстрируется массовой формой неисполнения федерального законодательства.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Организация и методики исследования

Исследование проводилось в региональном отделении «Билайн».

Гипотеза исследования: существует связь между доминирующим стилем управления и социально-психологическим климатом коллектива.

В исследовании приняли участие 30 сотрудников «Билайн» в возрасте от 18 до 32 лет.

Таблица 2.1

Характеристика испытуемых

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Испытуемые  (I смена) | Возраст | Должность | № п/п | Испытуемые  (II смена) | Возраст | Должность |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Александр С. | 25 лет | Оператор | 1. | Анастасия В. | 26 лет | Оператор |
| 2. | Екатерина В. | 23 года | Оператор | 2. | Иван С. | 20 лет | Оператор |
| 3. | Мария К. | 19 лет | Стажер-оператор | 3. | Алексей П. | 19 лет | Оператор |
| 4. | Ксения Ф. | 20 лет | Оператор | 4. | Андрей С. | 22 года | Оператор |
| 5. | Матвей В. | 23 года | Оператор | 5. | Вадим С. | 24 года | Оператор |
| 6. | Светлана С. | 23 года | Оператор | 6. | Владимир Н. | 25 лет | Оператор |
| 7. | Евгений В. | 18 лет | Стажер-оператор | 7. | Ирина В. | 22 года | Оператор |
| 8. | Елена В. | 27 лет | Оператор | 8. | Юлия С. | 23 года | Оператор |
| 9. | Светлана С. | 22 года | Оператор | 9. | Галина Г. | 20 лет | Оператор |
| 10. | Кристина Л. | 20 лет | Оператор | 10. | Алексей В. | 27 лет | Оператор |
| 11. | Алла С. | 30 лет | Оператор | 11. | Дарья С. | 26 лет | Оператор |
| 12. | Светлана М. | 32 года | Оператор | 12. | Лариса В. | 28 лет | Оператор |
| 13. | Юлия А. | 20 лет | Стажер | 13. | Евгений А. | 20 лет | Стажер |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 14. | Алексей С. | 20 лет | Оператор | 14. | Наталья В. | 19 лет | Стажер-оператор |
| 15. | Сергей Р. | 19 лет | Оператор |  |  |  |  |
| 16. | Ольга П. | 22 года | Оператор |  |  |  |  |

Для раскрытия данной темы были выбраны следующие методики: 1. Диагностический опросник социально-психологического климата группы (приложение 1).

Влияние стиля руководства на психологический климат коллектива «Билайн».

2. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева (приложение 2). Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

3. Социометрия Дж. Морено (приложение 5).

2.2 Обработка и интерпретация полученных результатов

Первым этапом нашего исследования явилось определение социально-психологического климата сотрудников «Билайн» в первой и второй сменах. Для этого использовался диагностический опросник социально-психологического климата группы. Результаты представлены на рисунке 2.1.

Рис. 2.1 Результаты исследования по диагностическому опроснику социально-психологического климата группы Михалюк О.С., Шалыто А.Ю.

Таким образом, можно сказать следующее:

В первой смене были получены такие результаты:

13% сотрудников ответили, что пожалуй не нравится;

6% сказали, что работа им безразлична;

63% ответили, что, пожалуй, нравится;

18% сотрудников ответили, очень нравится.

Во второй смене:

8% испытуемых во второй смене ответили, очень нравится;

15% – пожалуй, нравится;

15% – работа безразлична;

36% – пожалуй, не нравится;

21% – очень не нравится.

Из ответов на данный вопрос видно, что большее количество ответов не нравится или очень не нравится. Резко отрицательные ответы. С чем это связанно выясним далее.

На основании ответов на вопросы 6-13 были определены особенности отражения сотрудниками ООО «Билайн» сложившихся межличностных отношений в целом с учетом поведенческого, когнитивного и эмоционального компонентов в двух сменах. Результаты в приложении 4.

Для каждого из компонентов необходимо по формуле 2.1 высчитать среднюю по группе оценку. К примеру, для эмоционального компонента:

∑ (+) – ∑ (-)

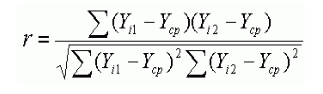
Э = ----------------------, (2.1)

n

где n – количество участников опроса и ∑ – сумма положительных и отрицательных ответов.

Полученные оценки располагаются в пределах от 0,33 до +1. Эти оценки дают положительную характеристику психологического климата в первой смене.

Корреляция данных таблицы № 3 по формуле 2.2:

 (2.2)

эта формула для парной корреляции, но в данном случае имеются 3 параметра, поэтому три Y но такие коэффициенты показывают, что данные не связаны друг с другом

При обработке данных, которые были получены по вопросу 14 (в какой степени Вы удовлетворены отношениями с непосредственным руководителем?), были получены следующие результаты по двум сменам (рисунок 2.2).

Рис. 2.2 Результаты исследования по диагностическому опроснику социально-психологического климата группы «Удовлетворенность отношениями»

Таким образом:

В первой смене:

56 % испытуемых – удовлетворены

25 % испытуемых – не удовлетворены

19% испытуемых – затруднились ответить

Во второй смене:

47 % испытуемых – не удовлетворены;

31% испытуемых – удовлетворены;

22% испытуемых – затруднились ответить.

Из этого можно сделать вывод, что операторы второй смены не удовлетворены отношением с руководством, или затрудняются ответить, что равноценно отрицательному ответу.

Далее были составлены социограммы по двум коллективам

По данным исследования рассчитывались 2 социометрических показателя: показатель взаимного выбора и показатель групповой сплоченности (приложение 3).

Одним из показателей благополучия складывающихся отношений является коэффициент взаимности выборов. Он показывает, насколько взаимны симпатии в общности. Коэффициент взаимности (KB) вычисляется по формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| КB = | Количество взаимных выборов | (2.3) |
| Общее число выборов |

В нашем случае KB = (60:79)х100% = 0,576%. Данный показатель свидетельствует о среднем количестве взаимных выборов.

Уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) в группе:

Определение УБГ

– высокий (I+ II) больше (III+IV)

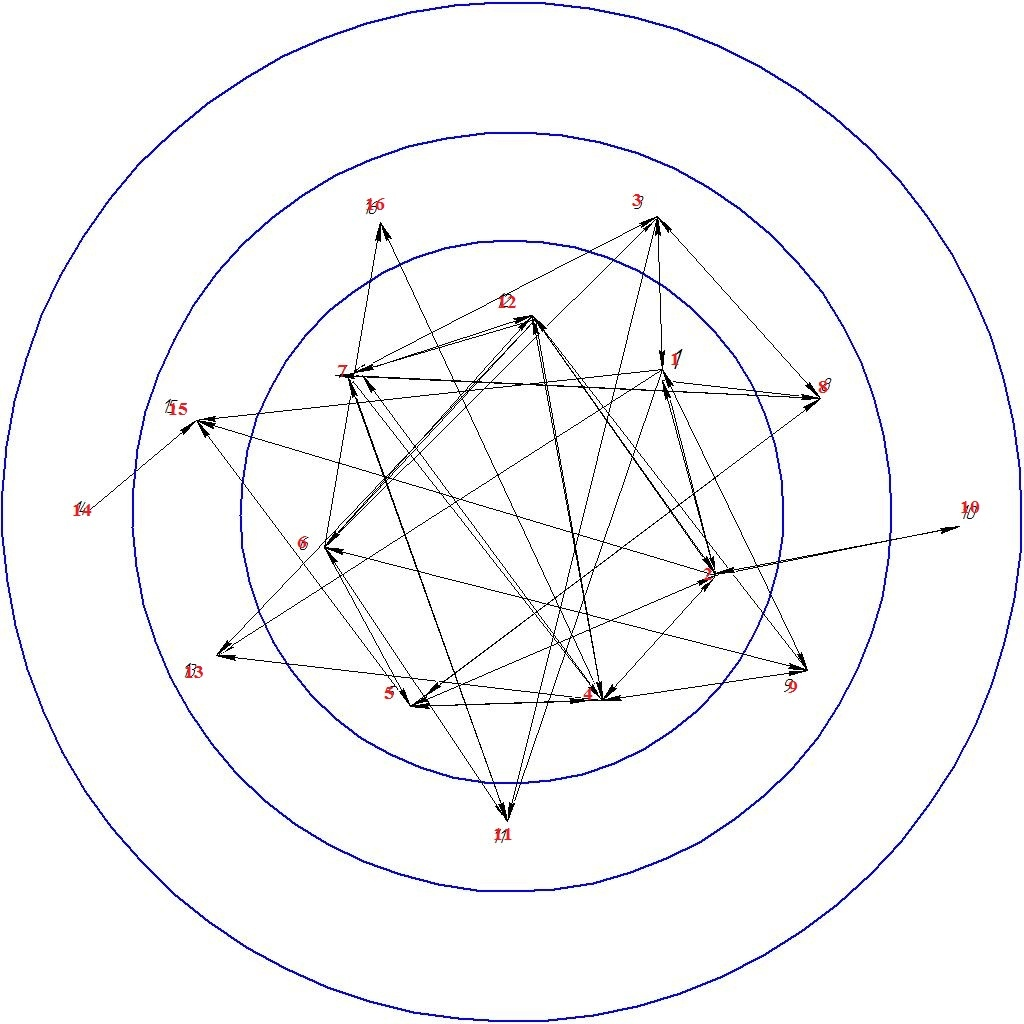


Рис. 2.3 Социометрическая «мишень» позитивных выборов в первом отделении

Вывод:

Уровень УБВ – высокий, даже Социометрических «звезд» – 7. Популярность этих сотрудников вызвана развитыми навыками общения, готовностью бескорыстно оказать помощь, приятной внешностью, более высоким уровнем интеллекта, чем у других сотрудников.

В категории «Непринятые» – 2 человека. Причины отверженности: постоянное неудовольствие чем-либо, неумение общаться, находить контакт с сотрудниками.

Таким образом, в первом отделе установлен достаточно благоприятный социально-психологический климат и царит дружественная атмосфера, поскольку, как можно видеть на социограмме, многие его члены имеют несколько взаимных выборов, что, в свою очередь свидетельствует о наличии дружеских, приятельских отношений. Очевидно, что данный коллектив, в котором преобладают дружеские и приятельские отношения, будет выполнять свою работу максимально эффективно, слаженно и успешно.

Теперь ко второй группе.

KB = (20 : 31) х 100% = 0,416%. Данный показатель свидетельствует о низком количестве взаимных выборов.

Уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) в группе:

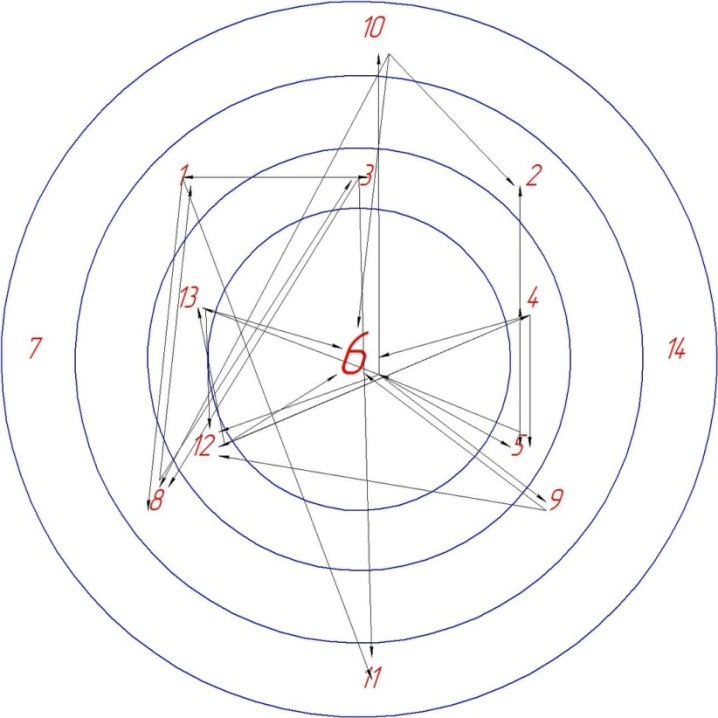


Рис. 2.4 Социометрическая «мишень» позитивных выборов во втором отделе

Вывод:

Уровень УБВ – низкий, Социометрических «звезд» – 1. Популярность этого сотрудника вызвана развитыми навыками общения, готовностью бескорыстно оказать помощь, приятной внешностью, более высоким уровнем интеллекта, чем у других.

В категории «Принятые» – 5 человек. Это означает, что их навыки общения, внешность и т.д. – умеренного уровня.

В категории «Непринятые» – 4 человека. Причины отверженности: постоянное неудовольствие чем-либо, неумение общаться, находить контакт с сотрудниками.

Таким образом, во втором отделе складывается отрицательный социально-психологический климат, о чем говорят данные социометрии и низкий коэффициент взаимности (0,416%). Очевидно, что в данном коллективе деятельность осуществляется менее продуктивно, нежели в первом.

С помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом было определено, какой же стиль руководства преобладает у руководителей двух смен (приложение 4).

Данные, полученные по методике определения стиля руководства трудовым коллективом двух смен представлены на рисунке 2.5.

Рис. 2.5 Результаты исследования по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева 1 смены

Как видно из результатов исследования можно предположить, что, по мнению сотрудников из первой смены, преобладает коллегиальный стиль руководства.

Из этого сделаем выводы, что в первой смене «Билайн» преобладает демократический стиль руководства. Он благотворно влияет на социально-психологический климат коллектива. Так же выяснилось, что демократический стиль руководства положительно влияет на дела коллектива. Способствует проявлению творческого подхода к работе, индивидуальности, автономности. В коллективе с демократическим стилем руководства подчиненным нравится работать, они удовлетворены отношениями с руководителем.

По второй смене: одиннадцать человек считает стиль руководителя директивным, один член коллектива считает что – попустительский и два человека определили стиль руководства как коллегиальный.

Очевидно, что у руководителя во второй смене преобладает директивный стиль руководства (79%).

Данные, полученные по второй смене.

С помощью ответов на вопросы 6-13 были выявлены особенности отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонента. Полученные результаты были занесены в таблице №4 (приложение 4). Рассчитаем по формуле 2.1

Полученные средние оценки располагаются в континууме: от – 0,33 до + 0,33. Эти оценки дают противоречивую, неопределенную характеристику психологического климата во второй смене.

Корреляцию данных таблицы № 6 определим по формуле 2.2

Таким образом, можно сделать вывод о том, что во второй смене отделения «Билайн» доминирует авторитарный стиль руководства. Он оказывает воздействие на социально-психологический климат коллектива.

После проведения диагностики сотрудников, было предложено руководителям двух отделов также пройти тест Захарова и Журавлева. Результаты представлены в приложении 4. Можно увидеть, что мнение руководителей о себе полностью совпадает с мнением их подчиненных, т.е. руководитель отдела № 1 считает, что он использует коллегиальный стиль, а руководитель отдела № 2 – директивный. Таким образом, руководитель первого отдела, тем что требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения. Руководитель второго отдела характеризуется тем, что он ориентируется на собственное мнение и оценки. Стремится к власти, уверен в себе, склонен к жесткой формальной дисциплине, сохраняет большую дистанцию с подчиненными, не желает признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Было установлено, что авторитарный стиль руководства оказывает отрицательное воздействие на деятельность коллектива: не способствует проявлению творчества в работе, автономности, индивидуальности.

Любое проявление инициативы подавляется сразу. В коллективе с таким стилем руководства сотрудникам не нравится работать. В результате подчиненные не удовлетворены, текучка кадров.

Постоянная смена коллектива отрицательно сказывается на результате работы и социально-психологический климат внутри коллектива.

Рассматривая таблицу 2.7 (приложение 4) можно сказать, что гипотеза, выдвинутая в начале исследования, подтвердилась. Когда руководитель придерживается демократического (коллегиального) стиля руководства, то и члены коллектива удовлетворены своей работой (63%). Психологический климат характеризуется как положительный. Отношения с руководителем у большинства испытуемых складываются хорошо (56%). 91% сотрудников первой смены считают, что руководитель имеет большое влияние на дела коллектива.

Во второй смене у руководителя преобладает директивный (авторитарный) способ в управлении. Как видим удовлетворенность работой в коллективе снижается (23% испытуемых только, удовлетворены). Климат сложился неопределенный, отношения с руководителем трудно сказать что хорошие (всего 31%). Руководитель имеет слабое влияние на дела в коллективе. Это говорит о том, что при первой же возможности эти сотрудники могут покинуть компанию.

Обработка данных проводилась с помощью статистического пакета SPSS.

Используя анализ по Спирмена, при непараметрических корреляциях удалось установить:

1. Существует связь между двумя компонентами

2. Существует тенденция к значимой связи между (0,3…) стилем руководства и психологическим климатом коллектива.

Данные приводятся в приложении 3.

Эти статистические данные подтвердили положительное влияние демократического стиля руководства на социально-психологического климат коллектива.

В результате данного исследования было выявлено, что психологический климат в первой смене центра обслуживания вызовов «Билайн» сложился благоприятный. Наблюдая общую картину взаимодействия между людьми в коллективе можно сказать, что преобладает добродушный настрой. Управление коллективом ведется профессионально на основе демократичности и открытости.

В ходе эмпирического исследования было установлено:

1. По оценке сотрудников первого коллектива стиль руководителя демократический (50%) и климат характеризуется как положительный.

2. По оценке сотрудников второго коллектива стиль руководителя авторитарный (79%) и климат сложился неопределенный.

3. При демократическом стиле 1 смены 56% сотрудников удовлетворены отношениями с руководителем, и считают, что 91%. положительное влияние на дела коллектива составляет 91%.

4. При авторитарном стиле руководства всего 31% сотрудников удовлетворены отношениями с руководителем и считают, что влияет он на дела коллектива всего на 29% , а остальные говорят об отрицательном.

2.3 Практические рекомендации по улучшению социально-психологического климата на основе коррекции стиля руководства

Для руководителей двух отделений были разработаны комплексы мероприятий.

В случае с руководителем первого отдела, можно сказать, что данный стиль руководства является наиболее творческим и продуктивным. Партнеры общаются на равных, стремясь соблюсти интересы друг друга. Это довольно сложный вид отношений. Таким стилем в большинстве случаев пользуются коллеги, стоящие на одной иерархической ступени, хотя партнерские отношения возможны и в диаде «начальник — подчиненный». Главный принцип сотрудничества — решение должно удовлетворить все стороны. Недостатком является то, что это довольно «медленный» стиль общения. Агрессивно-директивная и подчиняющаяся формы обеспечивают более быстрое принятие решений. В первом случае это достигается подавлением воли человека, а во втором — за счет сознательного подчинения своих интересов желаниям другого. Стиль сотрудничества отлично подходит для решения творческих, неординарных задач, реализации сложных проектов. Справиться с необычной проблемой под силу только коллективному разуму, а он возникает лишь в условиях взаимного уважения. Некоторые творческие коллективы могут существовать исключительно в условиях сотрудничества. Например, музыкальные группы, в которых все являются авторами и исполнителями. Для менеджера по персоналу этот стиль общения должен быть основным. Положение hr в организации таково, что он часто выполняет консультативно-совещательные функции, участвуя в собраниях и выступая в роли координатора или руководителя hr-проектов.

Рекомендации здесь такие:

1. Чтобы использовать стиль руководства, сначала нужно убедиться, что все стороны готовы к этому. Доминирующих или ведомых быть не должно.

2. Будьте готовы нести ответственность за решения. «Отсидеться» за чужими спинами не получится.

3. Уважайте мнения и выводы других людей, какими бы нелогичными они не казались.

4. Необходимо доверять подчиненным.

5. Главное внимание должно уделяться обучению методам решения проблем путем их предотвращения.

6. Необходимо исходить из того, что каждый может иметь полезные идеи и что комбинирование различных идей поможет найти оптимальное решение.

7. Необходимо быть готовым к реализации предложений рабочих и служащих согласно их практической целесообразности.

8. Необходимо обеспечивать условия, способствующие воспитанию рабочих и служащих в духе преданности организации.

Традиционно считается, что проявлять агрессию плохо. Детей учат разрешать конфликты мирно, без драк. На семинарах для руководителей ведущие обычно акцентируют внимание на необходимости уважительного отношения к подчиненным.

Действительно, агрессивность нежелательна и даже вредна в первую очередь для самого инициатора агрессии.

Когда мы «нападаем» на другого человека, надпочечники выбрасывают в кровь адреналин и организм переходит в боевое состояние. Боец-спортсмен, получив такой толчок, должен был бы наброситься на оппонента и лишить его жизни или как минимум покалечить.

Но мы не на поле боя и даже не на боксерском ринге, поэтому «разрядиться», отправив ненавистного коллегу в нокаут, не можем. Зато агрессивность ударяет по нашему организму: повышается давление, учащается сердцебиение.

Но, с другой стороны, бывают ситуации, когда «включить» природную агрессию нужно.

Существуют категории людей, с которыми по-другому нельзя.

К примеру, с откровенными саботажниками, которые под разными предлогами увиливают от заданий. Конечно, таких лучше всего увольнять. А если не получается? Если нет достойных кандидатур да и не время: «горит» план, все в отпусках?

Иногда есть смысл «запугать» такого человека, например, повысив на него голос. И это может сработать.

Пример. Тренинг-менеджеру торговой компании Вадиму Е. нужно было организовать тренинг для торгового персонала. За учебное помещение отвечал руководитель АХО Семен В., он должен был организовать там уборку, а потом передать ключи. Каково же было удивление Вадима, когда, придя в день тренинга в комнату, он обнаружил там беспорядок! Он позвонил Семену, но тот с неохотой ответил, что ничего не знает и вообще это не его дело. Тогда Вадим очень громко и с угрозой в голосе предупредил, что если сию же минуту не начнется работа по подготовке помещения, то он напишет докладную записку директору и приложит все усилия, чтобы Семена уволили. Ситуация быстро разрешилась. Семен приехал с уборщицей и грузчиком, и через час комната для тренинга была готова.

Прежде чем предложить рекомендации для второго руководителя, необходимо отметить, что агрессия незаменима и оправдана, когда надо пресечь наглое или опасное поведение. Когда нас откровенно и цинично используют, обманывают, можно и нужно продемонстрировать голосом, мимикой, позой свое недовольство и готовность дать отпор.

Но, применяя агрессивный способ общения, нужно помнить о следующих правилах:

1. Агрессию надо применять только тогда, когда без этого не обойтись. Лучше не использовать данный стиль общения.

2. Нужно осознавать последствия агрессивного «выпада». Агрессия в любом случае порождает ответную агрессию. Если «обиженный» не может ответить «обидчику» сразу, то он затаит злобу, будет мстить. Так что, начиная «войну» против коллеги, нужно отдавать себе отчет, что оппонент обязательно ответит.

3. Агрессивное воздействие должно быть как можно более коротким.

4. Нельзя унижать другого человека. Мы можем извинить боль и даже несправедливость, но унижение простить сложно. Это относится, например, к случаям, когда агрессор действует в присутствии других людей. Наказывать нужно только индивидуально.

5. Нельзя «добивать». Бывает, что руководитель, дав взбучку на совещании, заходится в экстазе и продолжает с наслаждением нападать на подчиненных, критикуя их работу. Это совершенно глупое занятие. Конечно, недалекий и не уважающий себя человек может получить извращенное удовольствие от наблюдения растерянных лиц других людей. Но общему делу это никак не помогает.

И самое главное. К агрессивному стилю привыкают и даже наслаждаются им, превращаясь в эдаких корпоративных монстров, о которых рассказывают «страшилки» целые поколения сотрудников. Это очень опасная и вредная привычка.

Вместе с тем:

— если вы нашли единомышленников, которые терпят ваш «авторитарный стиль», цените этих людей;

— решите, какой тип коммуникации можно выбирать в зависимости от ваших задач и приоритетов, они могут быть очень разными даже в рамках одного стиля;

— подумайте о вопросах, по которым вы допускаете разногласия, обсуждения, уступки либо делегирование;

— подавайте позитивные сигналы людям, которых вы действительно цените (давайте людям хотя бы минимальную, но объективную обратную связь);

— проверьте, что после принятия решения все сотрудники должны его исполнить, иначе возникает «ложное чувство контроля и управляемости».

Управленческая щедрость на слова, эмоции, коммуникации даже в сочетании с авторитарным стилем — хороший вариант поведения. В другом случае чувство, что подчиненные — «ленивые бездари», руководитель спасает мир и ему все должны, потому что он платит — очень опасно.

Для сотрудников первого отдела были разработаны следующие рекомендации:

1. Вести себя честно по отношению друг к другу и клиентам.
2. Обещать только то, что можешь выполнить. Лучше пообещать меньше, а дать больше, чем обмануть надежды своего коллегу.
3. Придерживаться правил, принятых в компании. Как правило в компаниях с благоприятным СПК правила одинаковы для всех.
4. Соблюдать нравственные нормы и требования законов.
5. Делать свои действия понятными и обоснованными.
6. Проявлять искренний интерес к предложениям друг друга.
7. Создавать и поддерживать атмосферу взаимоуважения.
8. Показывать перспективы компании на рынке, ее будущее. Особенно важно в период сложной ситуации в обществе, как экономической, так и политической, когда уровень тревожности людей возрастает.

Для сотрудников второго отдела, с целью улучшения социально-психологического климата предлагаются следующие рекомендации:

1. Не приступать к заданию, пока не стало понятно, каков должен быть результат. Если начальник не может точно сформулировать, что он хочет, ему надо помочь. Да, это не очень приятная рекомендация, но ничего не поделаешь, иногда приходится делать работу и за начальство. Если руководитель не может или не способен внести конкретику, то обязательно нужно уточнить, когда должно быть выполнено задание и каким должен быть результат.

Пример. Марианне С., специалисту по подбору, дали задание — найти логиста в транспортно-складскую службу. Но руководитель никак не мог сформулировать, какой специалист ему нужен: с опытом или без опыта работы, с высшим образованием или со среднеспециальным. На все попытки Марианны понять, какого сотрудника хочет видеть руководитель, последний отвечал: «Мне надо, чтобы он хорошо работал». Тогда рекрутер поступила таким образом: она составила список всех возможных навыков логиста (около 30 позиций) и попросила руководителя транспортно-складской службы оставить только 7 самых важных, с его точки зрения, качеств. Таким образом, у нее получился профессиональный портрет кандидата. Довольно скоро нужный человек был подобран и принят на работу.

2. Исключить лесть. Не нужно демонстрировать сверхготовность и преданно «пожирать» глазами босса. Желание получить бонусы за счет хороших личных отношений с руководством понятно, но не вызывает уважения.

3. Если задание выполнить невозможно, нужно сказать об этом руководителю, объяснив причины. Затягивание сроков, невыполнение, пустые обещания недопустимы. Лучше сразу «выйти из игры» и не портить друг другу нервы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основе теоретического анализа проведенного по теме исследования, можно сделать следующие выводы.

Традиционно проблема коллектива исследовалась советской социальной психологией, представляла собой сферу и область изучения лишь отечественной психологической науки. Вместе с тем было бы наивным упрекать западных специалистов в научной недальновидности. Нередко можно встретить, что психология возникла и развивалась по социальному запросу, т.е. в ответ на общественные потребности.

В середине XIX столетия повальная миграция населения предопределила возникновение «психологии народов», безработицу и социально-экономические проблемы в капиталистических странах. Всё это стало причиной разработки концепции «психология масса». Представляется, что появление новой социальной общности коммунистических строителей в бывшем СССР выступило как важнейшая детерминанта научной разработки проблем коллектива в психологии, начало исследования специфических факторов, обуславливающих и регулирующих формирование коллектива, закономерности его развития и существования.

В контексте исторического времени функционирования СССР справедливо звучало следующее заявление: коллектив представляет собой новый предмет изучения, прежде всего, социальной психологии, новое явление в экономической и политической жизни социалистического общества (Петровский А.В., Платонов К.К., Макаренко А.С.).

Понятие «коллектив» можно встретить на страницах зарубежных изданий в области социальной психологии, тем более, что в контексте хронологии оно намного старше термина «группа», но использовалось в зарубежных книгах по психологии редко, не имел статус научной дефиниции.

Социально-психологический климат представляет собой сложное явление, формирующееся из индивидуальных особенностей общения индивида в группе, из тех эмоций, которые преобладают между людьми, из оценок и воззрений, готовности тем или иным образом откликаться на поступки и слова окружающих. Психологический климат трудового коллектива может быть, как благоприятным, так и неблагоприятным. Социально-психологический климат – это устойчивое эмоционально-нравственное положение внутри коллектива, которое выражает: настроение его членов, объединенных общей трудовой деятельностью; их межличностные отношения; общественное мнение касательно важнейших духовных и материальных ценностей.

Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование группы (группы) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения, подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и др.) активность. В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях. Это лицо, осуществляющее установление, регулирование и выполнение организационно-правовых отношений в рабочем коллективе.

В настоящее время существуют различные подходы к изучению личности руководителя.

Коллекционный подход основан на представлении о том, что руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Типичные системы оценки руководителей, основанные на данном подходе, содержат наборы профессионально значимых качеств (ПВК).

Так, А.И. Китов в структуре личностных свойств руководителя выделяет четыре подструктуры: управленческие способности, политические качества, профессиональные качества, организаторские качества.

Стиль руководства представляет собой систематическое выражение личных качеств руководителя в его отношении к решению управленческих задач, в выборе способов достижения целей и во взаимодействии с подчиненными. При всем многообразии индивидуальных качеств руководителя (его культуры, профессиональной подготовки, психических особенностях и т. д.) они проявляются в управленческой деятельности в двух основных стилях руководства: авторитарном, при котором руководитель единолично принимает решения, не считаясь с мнением подчиненных (они лишь исполнители); и демократическом, при котором подчиненные привлекаются к выработке наиболее важных и общих решений.

На основании заявленной темы, перед автором дипломной работы стоит цель выявления связи между стилем руководства и социально-психологическим климатом коллектива.

Исследование проводилось в ООО «Билайн».

Гипотеза исследования: существует связь между доминирующим стилем управления и социально-психологическим климатом коллектива.

В исследовании приняли участие сотрудники двух отделов «Билайн» 30 человек и 2 руководителя.

По результатам эмпирического исследования удалось установить, что в коллективе, где руководитель придерживается директивного стиля управления, будет более высокий уровень организованности и сплоченности и вместе с тем – более низкий уровень открытости, а в коллективе, где руководитель придерживается коллегиального стиля, будет более высокий уровень открытости, контактности и эмоциональных отношений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. A dictionary of Psychology bel James Drever. – London, Penguin Bouks. – 2016.
2. Адлер, А. Понять природу человека / А. Адлер. – Санкт-Петербург : Академический проект, 2017. − 256 с.
3. Бехтерев, В. М. Предмет и задачи общественной психологии как объективной науки / В. М. Бехтерев. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 19 с.
4. Гаврилов, Э. П. Психология труда : Учебное пособие / Э. П. Гаврилов. – Москва : КноРус, 2015. – 248 c.
5. Жарикова, Е. С. Психология управления / Е. С. Жарикова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. − 527 с.
6. Калекина, А. В. О влиянии уровня профессиональной культуры на эффективность труда персонала предприятий / А. В. Калекина // Известия Иркутской государственной экономической академии. − 2017. − № 5. − С. 128−130.
7. Климов, Е. А. Психология труда. Учебник для академического бакалавриата / Е. А. Климов. – Москва : Гриф УМО ВО, 2018. – 249 с.
8. Леонова, А. Б. Психология труда и организационная психология : современное состояние и перспективы развития Хрестоматия / А. Б. Леонова. − Москва : Радикс, 2017. − 448 с.
9. Макаренко, А. С. Педагогическая поэма / А. С. Макаренко. – Москва : Гослитиздат, 2015. – 511 с.
10. Маркова, Е. В. Психология труда Учебник для бакалавров / Е. В. Маркова. – Москва : Юрайт, 2016. – 350 c.
11. Моргунов, Е. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. – 262 с.
12. Новиков, В. В. Социальная психология : феномен и наука (субъективные очерки о природе, и особенностях социальной психологии, её жрецах и искусниках) / В. В. Новиков. – Москва : Междунар. акад. психол. наук, 2018. – 464 с.
13. Носкова, О. Г. Психология труда Учебное пособие для студентов учреждений высшего проф. образования / О. Г. Носкова. – Москва : ИЦ Академия, 2015. – 384 c.
14. Парыгин, Б. Д. Социальная психология / Б. Д. Парыгин. − Санкт-Петербург : СПбГУП, 2017. − 616 с.
15. Патрикеева, Э. Г. О проблеме коллектива в социальной психологии / Э. Г. Патрикеева // Приволжский научный вестник. – 2019. – № 4. – С. 15-20.
16. Петровский, А. В. Психологическая теория групп и коллективов на новом этапе / А. В. Петровский // Вопросы психологии. – 2017. – № 5. – С. 48-60.
17. Платонов, К. К. Введение в психологию / К. К. Платонов. − Москва : Академия, 2017. – 549 с.
18. Платонов, Ю. П. Психология коллективной деятельности : Теоретико-методологический аспект. / Ю. П. Платонов. – Москва : Речь, 2015 – 576 с.
19. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В.А. Чикер. – Санкт-Петербург : Речь, 2017. – 568 с.
20. Пряжников, Н. С. Психология труда Учебное пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – Москва : Академия, 2017. – 480 с.
21. Пряжников, Н. С. Психология труда и человеческого достоинства : Учеб пособие для студ. вузов / Н. С. Пряжников. − Москва : ИЦ «Академия», 2017. − 480 с.
22. Психология и работа / под ред. Д. Я. Шульца, С. Э. Шульца. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 560 с.
23. Психология труда Учебник для бакалавров / под ред. А. В. Карпова – Москва : Юрайт, 2016. – 350 с.
24. Самоукина, Н. В. Психология профессиональной деятельности / Н. В. Самоукина. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 260 с.
25. Самыгин, С. И. Психология управления / С. И. Самыгин. − Ростов-на-Дону : Феникс, 2017. – 298 с.
26. Сидоренко, С. Мотивация персонала : две стороны медали / С. Сидоренко // Человек и труд. – 2017. − №7. − С. 39−46.
27. Смирнов, Б. А. Методы инженерной психологии / Б. А. Смирнов, А. М. Тиньков. – Харьков : Гуманитар. Центр, 2018. – 527 с.
28. Соколянский, В. В. Социология и психология труда Учебное пособие / В. В. Соколянский. – Москва : МГИУ, 2017. – 224 c.
29. Управление персоналом предприятия Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2017. – 495 с.
30. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп учебное пособие / Н. П. Фетискин. – Москва : Изд-во Ин-та психотерапии, 2016. – 490 с.

Приложение 1

Диагностический опросник социально-психологического климата группы Михалюк О.С., Шалыто А.Ю.

Социально-психологический климат – наиболее целостная психологическая характеристика группы, которая связана с особенностями отражения группой отдельных объектов (явлений и процессов), имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности. К числу наиболее значимых объектов отражения относятся взаимоотношения «по горизонтали» и по «вертикали», содержание деятельности, некоторые ситуационные элементы деятельности. Особенности отражения членами группы этих объектов (явлений и процессов) и выступают в качестве эмпирических показателей психологического климата.

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

Данная методика позволяет выявить уровень развития психологического климата группы относительно других групп в рамках одного предприятия, дать

Продолжение приложения 1

общую оценку психологического климата, а также выявить те факторы его формирования, которые могут быть использованы для коррекции и совершенствования психологического климата данной группы. Опросник разработан для изучения психологического климата в трудовом коллективе. После незначительных изменений ряда вопросов он может быть использован в учебных, спортивных и других группах.

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

Стимульный материал к опроснику социально-психологического климата группы Михалюк О.С., Шалыто А.Ю.

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

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

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| очень нравится | пожалуй, нравится | pабота мне безразлична | пожалуй, не нравится | очень не нравится |
|  |  |  |  |  |

1. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | нет | не знаю |
|  |  |  |

1. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя: 5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.

Продолжение приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| качество | оценка |
| Трудолюбие Общественная активность Профессиональные знания Забота о людях Требовательность Отзывчивость Общительность Способность разбираться в людях Справедливость Доброжелательность |  |

1. Кто из членов вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите одну или две фамилии:
2. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не работаете, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | нет | не знаю |
|  |  |  |

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

|  |  |
| --- | --- |
| Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди |  |
| В нашем коллективе есть всякие люди |  |
| Большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные |  |

1. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| нет, конечно | скорее нет, чем да | не знаю, не задумывался над этим | скорее да, чем нет | да, конечно |
|  |  |  |  |  |

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

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

Продолжение приложения 1

1. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Качества | Да | Пожалуй да | Не знаю не задумывался над этим | Пожалуй нет | Нет |
| А. Деловые качества большинства членов коллектива |  |  |  |  |  |
| Б. Личностные качества большинства членов коллектива |  |  |  |  |  |

1. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Это бы меня вполне устроило | Не знаю, не задумывался над этим | Это бы меня совершенно не устроило |
|  |  |  |

1. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Нет, не мог бы | Не могу сказать не задумывался | Да, мог бы |
|  |  |  |

1. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

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

1. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Да, конечно | Скорее да, чем нет | Затрудняюсь ответить | Скорее нет, чем да | Нет, конечно |
|  |  |  |  |  |

Продолжение приложения 1

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условие | Полностью удовлетворен | Пожалуй удовлетворен | Трудно сказать | Пожалуй не удовлетворен | Полностью не удовлетворен |
| Состояние оборудования |  |  |  |  |  |
| Равномерность обеспечения работой |  |  |  |  |  |
| Санитарно- гигиенические условия |  |  |  |  |  |
| Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| Возможность повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| Разнообразие работы |  |  |  |  |  |

1. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

|  |  |
| --- | --- |
| По-моему, наша работа организована очень хорошо |  |
| В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения |  |
| Трудно сказать |  |
| Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую |  |
| По-моему, работа организована очень плохо |  |

1. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Безусловно, да | Пожалуй да | Трудно сказать | Пожалуй, нет | Безусловно, нет |
|  |  |  |  |  |

1. Ваш пол

Продолжение приложения 1

|  |  |
| --- | --- |
| М | Ж |
|  |  |

1. Возраст: ........... лет
2. Образование:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Незаконченное среднее | Среднее | Среднее специальное | Незаконченное высшее | Высшее |
|  |  |  |  |  |

1. Стаж работы в данном коллективе: ........... лет
2. Ваша профессия ..................................................
3. Ваша среднемесячная зарплата с учетом всех премиальных выплат: ............................................................руб.
4. Ваше семейное положение:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Холост (не замужем) | Женат (замужем) | Разведен (а) | Вдовец (вдова) |

Обработка и анализ полученных результатов проводятся следующим образом. На основании ответов на вопросы 17-23 дается краткая социально-демографическая характеристика обследованной группы, в которой указываются: численность группы, половой и возрастной состав, число членов группы (в процентах), имеющих незаконченное среднее, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее и высшее образование. Также отмечается профессиональный состав членов группы, распределение их в зависимости от стажа работы, их среднемесячная зарплата и семейное положение. В зависимости от задач исследования в опросник можно включить дополнительные вопросы относительно жилищных условий работников, количества детей, обеспеченности детскими учреждениями и т. п.

Вопросы 6-13 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов. Каждый

Продолжение приложения 1

компонент тестируется тремя вопросами: эмоциональный:6, 8, 12; когнитивный: 9А, 9Б, 11; поведенческий: 7, 10, 13:. Ответ на каждый из этих вопросов оценивается как + 1, 0 или -1. Полученные в группе данные следует занести в протокол.

Протокол

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Участник опроса | Компоненты | | |
| Эмоциональный | Когнитивный | Поведенческий |
| 1 ... n |  |  |  |
| сумма |  |  |  |

Для целостной характеристики отдельного компонента сочетания ответов каждого участника на вопросы обобщаются следующим образом: положительная оценка получается при сочетаниях: +++, ++0, ++-; отрицательная оценка – при сочетаниях: – – -, – – +, – – 0; при сочетаниях: 000, 00-,00+ – оценка неопределенная (противоречивая). Далее для каждого компонента подсчитывается средняя по группе оценка. Нaпpимеp, для эмоционального компонента:

|  |  |
| --- | --- |
| Э = | (сумма положительных оценок) – (сумма отрицательных) |
| n |

где количество положительных ответов содержащихся в столбце «эмоциональный компонент»; количество отрицательных ответов, содержащихся в этом столбце, n – количество участников oпpoca.

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до + 1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до -0,33 – отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 – противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33

Окончание приложения 1

до + 1 – пoлoжительныe оценки. Соотношение оценок трех компонентов – эмоционального, когнитивного и поведенческого – позволяет охарактеризовать психологический климат как положительный, отрицательный и неопределенный (противоречивый).

При обработке данных; полученных по вопросам 1, 14, 15 и 16, подсчитывается индекс групповой оценки. При этом ответ на каждый из этих вопросов оценивается одним из трех вариантов: + 1, 0 или -1. Например, для 14-го

вопроса: ответы «полностью удовлетворен» и «пожалуй, удовлетворен» оцениваются как + 1, ответ «трудно сказать» – 0, а ответы «пожалуй, не удовлетворен» и «полностью не удовлетворен» – -1.

Индекс групповой оценки подсчитывается как отношение суммы оценок, полученной для данной группы к максимально возможной для данной группы сумме оценок. В результате получаем индексы групповой оценки следующих сторон (элементов) трудовой ситуации: работа в целом, состояние оборудования, pавнoмеpнocть обеспечения работой, размер зарплаты, санитарно-гигиенические условия, отношения с нeпоcpeдcтвeнным руководителем, возможность повышения квалификации, разнообразие работы, уровень организации работы, степень влияния руководителя на дела в коллективе. Анализ этих оценок позволяет дать качественно-количественное описание психологического климата группы и выявить наиболее «узкие» места, требующие коррекции.

Анализ ответов на вопросы 1, 2 и 5 позволяет выявить группы с положительной, неопределенной и отрицательной производственной установкой, или, другими словами, с положительным, неопределенным (противоречивым) и отрицательным отношением к работе. Ответы на вопрос 4 позволяют проанализировать соотношение официальной и неофициальной структуры группы, т.е. соотношение руководства и лидерства. А ответы на вопрос 3 позволяют дать краткую характеристику деловых и личных качеств руководителя.

Приложение 2

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

Основная методика состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.  
Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.  
Инструкция: «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.  
Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя

Стимульный материал к методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| а | б | в |
| 1. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему. | Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы. | Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие. |
| 2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит. | Приказывает так, что хочется выполнить. | Приказывать не умеет. |
| 3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами. | Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником. | Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников. |

Продолжение приложения 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу. | В работе не заинтересован, подходит к делу формально. | Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе. |
| 5. Наверно, он консервативен, так как боится нового. | Инициатива подчиненных руководителем не принимается. | Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно. |
| 6. На критику руководителя обычно не обижается, прислушивается к ней. | Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это. | Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает. |
| 7. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность. | Ответственность распределяет между собой и подчиненными. | Руководитель единолично принимает решения или отменяет их. |
| 8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками. | Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю. | Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали. |
| 9. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными. | Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть. | Для выполнения ка – кой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных. |
| 10. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно. | В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие. | По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым. |
| 11. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями. | В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства. | Критические ситуации не изменяют способа его руководства. |
| 12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком. | Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим. | Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны. |
| 13. Пожалуй, он не очень требовательный человек. | Он требователен, но одновременно и справедлив. | О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым. |

Окончание приложения 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных. | Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом. | Контролирует работу от случая к случаю. |
| 15. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок. | Часто делает подчиненным замечания, выговоры. | Не может влиять на дисциплину. |
| 16. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении. | С руководителем работать интересно. | Подчиненные предоставлены самим себе. |

|  |  |
| --- | --- |
| Опросный лист | |
| Оценивает(ют)ся: | |
| 1. а б в | 9. а б в |
| 2. а б в | 10. а б в |
| 3. а б в | 11. а б в |
| 4. а б в | 12. а б в |
| 5. а б в | 13. а б в |
| 6. а б в | 14. а б в |
| 7. а б в | 15. а б в |
| 8. а б в | 16. а б в |

Интерпретация

Директивный компонент — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Окончание приложения 2

Попустительский компонент (пассивного невмешательства) (пассивного невмешательства) — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Табл. 1, п. 2

Ключ к методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | а | б | в | № | а | б | в |
| 1 | д | к | п | 9 | д | к | п |
| 2 | д | к | п | 10 | к | п | д |
| 3 | к | п | д | 11 | п | д | к |
| 4 | д | п | к | 12 | д | к | п |
| 5 | п | д | к | 13 | п | к | д |
| 6 | к | д | п | 14 | к | д | п |
| 7 | п | к | д | 15 | к | д | п |
| 8 | к | п | д | 16 | д | к | п |

Приложение 3

Результаты корреляции по Спирмену Ч.

Табл. 1, п. 3

Результаты диагностики социально-психологического климата первой смены

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Первая смена | | | |
|  | Компоненты | | |
| Участник опроса | эмоциональный | когнитивный | поведенческий |
| 1 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 0 | 2 |
| 3 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 1 | 2 | 2 |
| 7 | 0 | 0 | 2 |
| 8 | 0 | 2 | 2 |
| 9 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 0 | 0 | 2 |
| 13 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | 2 | 2 | 1 |
| 15 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 1 | 2 | 2 |
| Сумма | 21 | 23 | 27 |
| Среднее | 1,3125 | 1,4375 | 1,6875 |
| КК | **-0,052223711** |  |  |

Продолжение приложения 3

Табл. 2, п. 3

Результаты диагностики социально-психологического климата первой смены

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Yi1-Yср | (Yi1-Yср)2 | Yi2-Yср | (Yi2-Yср)2 | Yi3-Yср | (Yi3-Yср)2 |  |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| 0,520833 | 0,271267 | -1,47917 | 2,187934 | 0,520833 | 0,271267 | -0,40125 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | -0,47917 | 0,229601 | -0,12998 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| -1,47917 | 2,187934 | -1,47917 | 2,187934 | -1,47917 | 2,187934 | -3,23632 |
| -0,47917 | 0,229601 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | -0,12998 |
| -1,47917 | 2,187934 | -1,47917 | 2,187934 | 0,520833 | 0,271267 | 1,139549 |
| -1,47917 | 2,187934 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | -0,40125 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| -0,47917 | 0,229601 | -0,47917 | 0,229601 | -0,47917 | 0,229601 | -0,11002 |
| -1,47917 | 2,187934 | -1,47917 | 2,187934 | 0,520833 | 0,271267 | 1,139549 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | -0,47917 | 0,229601 | -0,12998 |
| 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | 0,141285 |
| -0,47917 | 0,229601 | 0,520833 | 0,271267 | 0,520833 | 0,271267 | -0,12998 |
|  | **11,88194** |  | **11,96528** |  | **6,131944** | **-1,54196** |
| **1,479167** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Продолжение приложения 3

Табл. 3, п. 3

Результаты диагностики социально-психологического климата второй смены

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вторая смена | | | | | | | |  |
|  | | Компоненты | | | | | |  |
| Участники опроса | | Эмоциональный Yi1 | | | когнитивный Yi2 | | поведенческий Yi3 |  |
| 1 | | 1 | | | 1 | | 2 |  |
| 2 | | 0 | | | 0 | | 2 |  |
| 3 | | 1 | | | 0 | | 0 |  |
| 4 | | 2 | | | 2 | | 2 |  |
| 5 | | 2 | | | 2 | | 0 |  |
| 6 | | 1 | | | 1 | | 1 |  |
| 7 | | 1 | | | 1 | | 0 |  |
| 8 | | 2 | | | 1 | | 2 |  |
| 9 | | 2 | | | 2 | | 2 |  |
| 10 | | 0 | | | 0 | | 2 |  |
| 11 | | 1 | | | 1 | | 1 |  |
| 12 | | 1 | | | 1 | | 2 |  |
| 13 | | 0 | | | 1 | | 0 |  |
| 14 | | 1 | | | 1 | | 0 |  |
| **Сумма** | | 15 | | | 14 | | 16 |  |
| **среднее Yсред** | | 1,071428571 | | | 1 | | 1,142857143 |  |
| **коэффициент корреляции** | | **0,115944245** | | |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |

Окончание приложения 3

Табл. 4, п. 3

Результаты диагностики социально-психологического климата первой смены

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Yi1-Yср | (Yi1-Yср)2 | Yi2-Yср | (Yi2-Yср)2 | Yi3-Yср | (Yi3-Yср)2 |  |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | 0,928571 | 0,862245 | 0,004738 |
| -1,07143 | 1,147959 | -1,07143 | 1,147959 | 0,928571 | 0,862245 | 1,065962 |
| -0,07143 | 0,005102 | -1,07143 | 1,147959 | -1,07143 | 1,147959 | -0,082 |
| 0,928571 | 0,862245 | 0,928571 | 0,862245 | 0,928571 | 0,862245 | 0,800656 |
| 0,928571 | 0,862245 | 0,928571 | 0,862245 | -1,07143 | 1,147959 | -0,92383 |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -0,00036 |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -1,07143 | 1,147959 | -0,00547 |
| 0,928571 | 0,862245 | -0,07143 | 0,005102 | 0,928571 | 0,862245 | -0,06159 |
| 0,928571 | 0,862245 | 0,928571 | 0,862245 | 0,928571 | 0,862245 | 0,800656 |
| -1,07143 | 1,147959 | -1,07143 | 1,147959 | 0,928571 | 0,862245 | 1,065962 |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -0,00036 |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | 0,928571 | 0,862245 | 0,004738 |
| -1,07143 | 1,147959 | -0,07143 | 0,005102 | -1,07143 | 1,147959 | -0,082 |
| -0,07143 | 0,005102 | -0,07143 | 0,005102 | -1,07143 | 1,147959 | -0,00547 |
| **сумма** | **6,928571** |  | **6,071429** |  | **11,78571** | **2,581633** |
| **1,071429** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Приложение 4

Результаты эмпирического исследования

Табл. 1, п. 4

Результаты исследования по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева 1 смены

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кол-во чел. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Результат  теста | Д  К  П | К  Д  П | Д  К  П | Д  К  П | К  П  Д | К  Д  П | К  Д  П | К  Д  П | Д  П  К | К  Д  П | Д  П  К | Д  К  П | П  К  Д | К  Д  П | К  Д  П | Д  П  К |

Табл. 2, п. 4

Перевод результатов исследования по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева 1 смены

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стили руководства | Количество человек | В процентном выражении |
| Директивный | 7 | 43,75% |
| Попустительский | 1 | 6,25% |
| Коллегиальный | 8 | 50% |

Табл. 3, п. 4

Сводная таблица определения стиля руководства трудовым коллективом по второй смене.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кол-во чел. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |

Продолжение приложения 4

Продолжение табл. 3, п. 4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Результат  Теста | Дпк | Дпк | Дкп | Кдп | Дпк | Дпк | Пд к | Дпк | Дпк | Дпк | Дпк | Кпд | Дпк | Дпк |

Табл. 4, п. 4

Перевод данных в процентное соотношение.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стили руководства | Количество человек | В процентном выражении |
| Директивный | 11 | 78,6% |
| Попустительский | 1 | 7,1% |
| Коллегиальный | 2 | 14,3% |

Табл. 5, п. 4

Результаты исследования по двум методикам

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Испытуемые | Удовлет.  Работой | Климат | Удовлет.  Отношениями с руководителем | Влияние руководителя на дела коллектива | Стиль руководства |
| Первая смена | 63% | Положительный | 56% | 91% | Коллегиальный (50%) |
| Вторая смена | 23% | Неопределенный | 31% | 29% | Директивный (79%) |

Продолжение приложения 4

Табл. 6, п. 4

Результаты исследования по методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева начальником двух смен самих себя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кол-во чел. | Руководитель первого отдела | Руководитель второго отдела |
| Результат  теста | К  Д  П | Д  К  П |

Продолжение приложения 4

Табл. 7, п. 4

«Социометрическая матрица». Сотрудники первого отдела

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Имя, фамилия | № | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Александр С. | 1 |  | + | + |  |  |  |  |  | + |  | + |  | + |  | + |  |
| Екатерина В. | 2 | + |  |  | + | + |  |  |  |  | + |  | + | - |  | + |  |
| Мария К. | 3 | + |  |  |  |  | + | + | + |  |  | + |  |  |  |  |  |
| Ксения Ф. | 4 |  | + |  |  | + |  | + |  | + |  |  | + | + |  |  | + |
| Матвей В. | 5 |  | + |  | + |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |
| Светлана С. | 6 |  |  | + |  | + |  |  |  | + |  | + | + |  |  |  | + |
| Евгений В. | 7 |  |  | + | + |  |  |  | + |  |  | + | + | - |  |  |  |
| Елена В. | 8 | + |  | + |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Светлана С. | 9 | + | - |  | + |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| Кристина Л. | 10 |  | + |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Алла С. | 11 | - |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  | - |  |  |  |
| Светлана М. | 12 |  | + |  | + |  | + | + |  |  | + |  |  | + |  |  | + |
| Юлия А. | 13 | + |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| Алексей С. | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| Сергей Р. | 15 | + | + | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  | + | + |  |  |
| Ольга П. | 16 |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  | - |  |  |  |  |
| Число полученных выборов |  | 6 | 6 | 5 | 7 | 5 | 8 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| Число отрицательных выборов |  | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 3 | - | - | - |
| Всего | **79** | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 | 8 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 7 | 7 | 1 | 4 | 3 |
| Взаимные выборы | **60** | 6 | 6 | 4 | 7 | 5 | 6 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 |

Табл. 8, п. 4

Статус сотрудников первого отдела

|  |  |
| --- | --- |
| Статус сотрудников | Номер сотрудника |
| «Звезды»  5 и более выборов | № 1, № 2, № 4, № 5, № 6, № 7, № 12 |
| «Принятые»  2-4 выбора | № 3, № 8, № 9, № 11, № 13, № 16 |
| «Непринятые»  1 выбор | № 10, № 14 |

Окончание приложения 4

Табл. 8, п. 4

«Социометрическая матрица». Сотрудники второго отдела

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | № | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Анастасия П. | 1 |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| Иван С. | 2 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  | - |  |
| Алексей П. | 3 | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |
| Андрей С. | 4 |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Вадим С. | 5 |  | + |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Владимир Н. | 6 |  |  |  |  | + |  |  |  | + |  |  | + |  |  |
| Ирина В. | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |  |
| Юлия С. | 8 | + |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Галина Г. | 9 |  | - |  |  |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Алексей В. | 10 |  | + |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| Дарья С. | 11 | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - |  |
| Лариса В. | 12 |  |  |  | + |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |
| Евгений А. | 13 |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  |
| Наталья В. | 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число полученных выборов | **26** | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | - | 2 | 1 | - | 2 | 4 | 1 | - |
| Число отрицательных выборов | **5** | 1 | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | - |
| Всего | **31** | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | - | 2 | 1 | - | 2 | 4 | 4 | - |
| Взаимные выборы | **20** | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 |

Примечание: положительные выборы+; отрицательные выборы

Табл. 9, п. 4

Статус сотрудников второго отдела

|  |  |
| --- | --- |
| Статус сотрудника | № сотрудника |
| «Звезды»  5 и более выборов | № 6 |
| «Принятые»  2-4 выбора | № 1, № 2, № 3, № 4, № 8, № 11 |
| «Непринятые»  1 выбор | № 9  № 13 |

Приложение 5

Социометрия Дж. Морено

Социометрическая процедура заключается в том, что членам группы предлагают перечислить в порядке предпочтения тех товарищей по группе, с которыми они хотели бы вместе работать, отдыхать, сидеть за партой и тому подобное. Вопросы о желании человека совместно с кем-то участвовать в определенной деятельности называются критериями выбора.

Например, «С кем Вы хотели бы вместе готовиться к экзамену?» или: «Кого бы Вы пригласили на день рождения?» И т.д. Успех изучения взаимоотношений зависит от правильного подбора этих вопросов. Различают слабые и сильные критерии выбора. Чем важнее для человека та или иная деятельность, чем теснее и продолжительнее общение она предусматривает, тем сильнее считается критерий выбора. Чаще всего в социометрическом исследовании сочетаются вопросы разных типов. Они добираются таким образом, чтобы выявить стремление человека к общению с членами группы в различных видах деятельности — в труде, учебе, отдыхе, дружбе и тому подобное.

Кого из членов группы Вы пригласили на день рождения?

С кем из членов группы Вы выполняли общая задача (производственное, учебное)?

С кем из членов группы Вы могли бы поделиться своими личными переживаниями?

Планируя проведение социометрии, следует решить вопрос о качестве и количестве используемых критериев, а также о количестве выборов, которые сделает каждый член группы, и их интенсивность — в большей или меньшей степени. Чаще всего количество выборов ограничивается тремя.