

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

КАЗАЧЕНОК АНАСТАСИЯ КОНСТАНТИНОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ФАКТОРА ФОРМИРОВАНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Обучающийся


(подпись)

А.К. Казаченок
(инициалы, фамилия)

Руководитель

доцент каф. психологии, канд. психол. наук
(должность, ученая степень, ученое звание)


(подпись)

Е.В. Наконечная
(инициалы, фамилия)

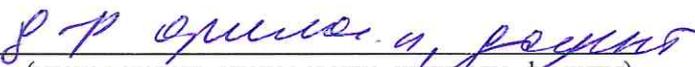
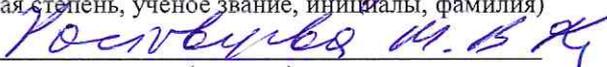
Нормоконтролер


(подпись)

Т.В. Колпакова
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой психологии


(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

(подпись)

« 03 » 07 20 24 г.

Красноярск 2024

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология
управления

Выпускающая кафедра психологии

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Казачёнок Анастасии Константиновне группы 150-пу

(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы «Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социально-психологического климата в производственном коллективе»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от « 12 » 02 2024 г. № 16/1-90
на основании решения заседания выпускающей кафедры психологии

Протокол от « 06 » 02 2024 г., № 06

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы « 03 » 07 2024 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы: Введение; I Теоретические аспекты проблемы взаимосвязи управленческих компетенций руководителя и социально-психологического климата в коллективе; II Эмпирическое исследование взаимосвязи управленческих компетенций руководителя и социально-психологического климата в коллективе; Заключение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы: нет.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы: подбор и изучение литературных источников, разработка структуры содержания ВКР, уточнение цели и задач, объекта и предмета исследования (09.02.24-12.02.24); уточнение, систематизация списка литературы, написание раздела ВКР, раскрывающего теоретические аспекты изучаемой проблемы (13.02.24-18.02.24); формирование плана исследования, составление диагностического комплекса (18.04.24-22.04.24); сбор и анализ эмпирического материала (23.04.24-29.04.24); написание практической части ВКР (30.04.24-08.05.24); завершение практической части ВКР, формирование выводов, рекомендаций (10.05.24-13.05.24); доработка текста ВКР, оформление ВКР (14.05.24-18.05.24); подготовка доклада, иллюстративных материалов к защите ВКР (20.05.24-25.05.24).

Дата выдачи задания « 06 » 02 2024 г.

Руководитель
выпускной квалификационной работы


(подпись)

Е.В. Наконечная
(инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 78 с., таблиц 2, источников 56, приложений 7.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОЛЛЕКТИВ, РУКОВОДИТЕЛЬ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Цель работы – выявить особенности взаимосвязи управленческих компетенций руководителя с компонентами социально-психологического климата в производственном коллективе.

В ходе эмпирического исследования были выявлены управленческие компетенции руководителей, требующие первоочередного развития и состояние социально-психологического климата в производственных коллективах. Выявленные особенности легли в основу проекта программы на развитие управленческих компетенций руководителя.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ	9
1.1 Управленческие компетенции руководителя как компонент стиля управления	9
1.2 Факторы, определяющие социально-психологический климат структурных подразделений предприятия	29
1.3 Управленческие компетенции руководителя как фактор благоприятного социально-психологического климата в коллективе	40
II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ	45
2.1 Организация и методы исследования	45
2.2 Анализ первичных результатов исследования	50
2.3 Проект программы на развитие управленческих компетенций руководителя	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	72
Приложение	79

ВВЕДЕНИЕ

Персонал является основным ресурсом любого предприятия, поскольку именно люди выполняют работу и реализуют существующие в компании процессы. Работа с людьми требует эффективной политики руководства, правильной организации управления кадрами. Важнейшее конкурентное преимущество современной компании – это сплоченная команда профессионалов, способная оперативно и качественно решать поставленные цели.

Проблематикой изучения социально-психологического климата занимались такие ученые, как В.В. Шпалинский, Э.Э. Шелест, Е.С. Кузьмин, Б.Ф. Ломов, В.М. Шепель, Р.Х. Шакуров, К.К. Платонов, Б.Д. Парыгин, В.В. Бойко, В.Б. Ольшанский [8].

Социально-психологически климат – это относительно устойчивое психологическое отношение членов команды, проявляемое в разных сферах работы [34].

Отношения между людьми являются важнейшей частью трудового взаимодействия. В конце концов, появляется чувственная взаимозависимость, которая содержит представления, чувства, настроение людей, эмоции. Социально-психологический климат оказывает влияние на настроение каждого работника и всей команды в целом. Подходящий, положительный климат мотивирует служащих работать на высоком уровне желаний и преданности. В неблагоприятном, нехорошем климате мотивация к работе ограничена [34].

На формирование благоприятного социально-психологического климата влияет много различных факторов: удовлетворённость условиями труда, отношения к сотрудникам организации, корпоративная политика, организация совместной деятельности, психологическая совместимость. Сюда же входят такие факторы как стиль управления коллективом и управленческие компетенции руководителя. Тут имеется ввиду какие методы взаимодействия с подчиненными используются, каково отношение руководителей к своим подчиненным, какая социальная дистанция выстраивается между руководителем и коллективом.

Управленческие компетенции, которыми обладает руководитель занимают важное место в системе формирования социально-психологического климата коллектива. Они собственно и определяют особенности формирования социально-психологического климата.

В современной профессиональной среде от руководителя требуют не только прямого выполнения своей общественной и профессиональной функции, не только осознания своей лидирующей, организующей роли как инструмента достижения наибольшего результата, но и целенаправленных действий для формирования благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Как показывают исследования, социально-психологический климат, формирующийся в коллективе в процессе работы, во многом зависит от качества коммуникаций между его членами. К типичным признакам, характеризующим непродуктивный вид коммуникативного взаимодействия, относятся: неудовлетворенность собственным положением в коллективе, возникающие в коллективе различного рода конфликты, накапливающиеся «невысказанные обиды», стремление к выискиванию ошибок и промахов в работе коллег, неясность в отношениях. Чем больше совпадают индивидуальные убеждения сотрудников и руководства, их готовность к взаимопониманию, чем ярче личный пример руководителя перед глазами членов коллектива, тем эффективнее влияние руководителя на подчиненных в процессе общения. Но и одним пониманием забот сотрудников суть управленческих функции не исчерпывается.

Так, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют руководителя как человека, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Они считают, что его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации [26].

По определению Бербеля и Хайнца Швальбе, руководство – это личное воздействие на поведение других для реализации поставленных целей [26].

Обзор имеющейся литературы по вопросам управления персоналом показывает, что вопрос компетентности и компетенций руководителя актуальна

как для зарубежных, так и для российских специалистов в области психологии управления. Несмотря на то, что вопрос о стиле управления не раз привлекал внимание специалистов как сопутствующая проблема при изучении лидерства, лояльности, формирования высокоэффективных команд, научно обоснованного материала, посвященного данной проблематике, недостаточно. Можно отметить и недостаточную представленность в психологии теорий и концепций, рассматривающих управленческие компетенции руководителя как фактор благоприятного психологического климата в коллективе.

Управленческие компетенции руководителя лежат в основе эффективной деятельности. Они напрямую связаны с задачами деятельности и реализуются в поведении человека. В компетенциях отражаются знания, умения, навыки, мотивация, индивидуальные черты, которые интегрируются в готовность действовать в соответствии с функциональными (внешними) требованиями. Компетенции рассматриваются как качества личности и как требования к работе [16].

Цель нашей работы – выявить особенности взаимосвязи управленческих компетенций руководителя с компонентами социально-психологического климата в производственном коллективе.

Для достижения данной цели потребовалось решение следующих задач:

1. Изучить литературу по проблеме взаимосвязи управленческих компетенций руководителя и социально-психологического климата в коллективе.
2. Описать факторы, определяющие социально-психологический климат структурных подразделений предприятия.
3. Провести эмпирическое исследование, направленное на выявление взаимосвязи управленческих компетенций руководителя и социально-психологического климата в коллективе.
4. Охарактеризовать комплекс управленческих компетенций, значимых для формирования социально-психологического климата.
5. Разработка проекта программы на развитие управленческих компетенций.

Объектом исследования является управленческие компетенции руководителя.

Предметом исследования является управленческие компетенции руководителя как фактор формирования социальной-психологического климата в производственном коллективе.

Гипотеза: управленческие компетенции руководителя такие как организационные, коммуникационные, мотивационные, развивающие и эмоционально-психологические обуславливают благоприятный социально-психологический климата в производственном коллективе.

Исследование проводилось на базе организации «Центр профилактики заболеваний и реабилитации». Он является структурным лечебно-профилактическим подразделением санаторно-курортного типа АО «Красноярский машиностроительный завод» и выполняет функции оздоровления и профилактики работников предприятия, сторонних организаций и иных граждан. Кроме того, выполняет функции по оздоровлению и санаторно-курортному лечению детей.

Организационная структура центра профилактики и заболеваний включает в себя директора филиала его заместителя и десять структурных подразделений (Приложение 1). Численность основного штата 120 человек.

Организация «Центр профилактики заболеваний и реабилитации» была зарегистрирована в 2008 году. Это давно устоявшееся работающая система, со своими правилами и традициями внутри коллектива. Но последние несколько лет всё больше сотрудников уходят на пенсию, в связи с чем организация активно привлекает новых специалистов. На данный момент времени вопрос социально-психологического климата в данной организации весьма актуален, так как новичкам бывает сложно быстро адаптироваться в новом коллективе. В связи с чем одним из актуальных запросов в работе психолога данной организации – запрос о состоянии социально-психологического климата внутри структурных подразделений и о возможных причинах его не благоприятности.

В исследование принимали участие руководители и сотрудник трех структурных подразделениях: отдел продаж, хозяйственный отдел и медицинский отдел. Выборку исследования составили 30 человека разных должностей в возрастном диапазоне 27-64 лет, из них 21 женщины и 9 мужчин. Из них трое руководители данных структурных подразделений.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Управленческие компетенции руководителя как компонент стиля управления

Способ поведения руководителя в отношении подчиненных, который он применяет, чтобы побудить их к достижению целей организации и есть стиль руководства. Стиль руководителя складывается из двух главных компонентов – личностных качеств руководителя и характеристики поведения руководителя в процессе осуществления основных управленческих функций [36].

Теория и практика менеджмента показывают, что эффективный современный руководитель должен обладать следующими важнейшими качествами:

1. Способность влиять на людей, главенствовать, быть лидером. Эта важнейшая характеристика формируется за счёт некоторой совокупности таких личностных качеств как: умение ясно излагать свои мысли; твёрдость и последовательность в реализации принятых решений; настойчивость и упорство в отстаивании интересов организации; умение понимать переживания своих работников; способность учитывать мнения и взгляды других.

2. Эмоциональная уравновешенность, стабильность, стрессоустойчивость. Это качество руководителя проявляется в его умении поддерживать ровные отношения с людьми, не допускать раздражительности, эмоциональных срывов даже в сложных ситуациях.

3. Креативность, способность к творческому решению управленческих задач, стремление к новому, умение в необходимых случаях принимать на себя инициативу, ответственность.

4. Независимость, способность самостоятельно принимать решения и лично отвечать за них.

5. Коммуникабельность, способность поддерживать прочные деловые отношения с людьми.

Хотя все указанные качества обусловлены некоторыми врожденными чертами психики, однако каждое из них можно развивать и совершенствовать. Однако одни и те же личностные качества руководителя в разных условиях могут реализоваться по-разному. Сложный сплав личностных качеств руководителя, а также конкретных условий, в которых он работает, создает тот или иной стиль руководства [36].

Наиболее распространенной является классификация стилей руководства, предложенная немецким психологом Куртом Левином. Данная классификация была разработана в 1930-е гг. Курт Левин выделил три основных стиля управления [24]:

- авторитарный, или директивный;
- демократический, или коллегиальный;
- либеральный, или свободный.

Рассмотрим особенности каждого из этих стилей подробнее.

Главная особенность авторитарного стиля – централизация руководителем властных полномочий, что проявляется рядом конкретных признаков [24]:

- руководитель единолично принимает решения;
- инициатива подчиненных не поощряется и даже пресекается;
- информация подчиненных о делах предприятия ограничена;
- вся деятельность подчиненных жестко контролируется;
- критика состояния дел в организации, а тем более принятого стиля руководства, рассматривается как явление нежелательное и жестко пресекается.

Главным признаком демократического стиля является децентрализация власти, что проявляется следующими признаками [36]:

- руководитель при принятии решений консультируется с подчиненными;
- подчиненные хорошо информированы о целях организации, общем состоянии дел, что позволяет им активно участвовать в управлении;
- используется практика делегирования части функций руководителя подчиненными;

— инициатива подчиненных приветствуется, является общим правилом организации.

Либеральный стиль прежде всего отличается минимальным вмешательством руководителя в дела подчиненных. Для этого стиля характерны следующие признаки [36]:

— руководитель выступает в скромной роли посредника между окружающей средой и работниками, обеспечивая их необходимой информацией, оборудованием и сырьем;

— контроль осуществляется поверхностно и эпизодически;

— при таком стиле возникает явление, которое определяется как «вакуум руководства», и появляются условия благоприятные для появления неформальных лидеров.

В настоящее время стиль управленческой деятельности признается некоей исследуемой категорией, обобщающей определенную совокупность социально-психологических и организационно-профессиональных взаимосвязей между руководителями и подчиненными. Несомненно стиль руководства является значимым аспектом в современном менеджменте. Он ставится едва ли не в один ряд с эффективностью управления как движущая сила на пути к достижению высоких результатов организации.

По нашему мнению для изучения вопроса о влиянии стиля управления на формирование социально-психологического климата в коллективе в полной мере не достаточно рассматривать существующие виды стиля руководства. Поэтому в данном исследовании мы сосредоточим внимание на таком аспекте как управленческие компетенции, что позволит нам изучить данный вопрос более глубоко.

Современные предприятия функционируют в постоянно изменяющихся условиях, что требует от руководителей разных уровней, а в первую очередь от высшего руководства, наличия и эффективного применения разнообразных знаний, умений и навыков, а также личных качеств, которые обеспечивают готовность и способность к управленческой деятельности. Все это приводит к повышенному вниманию ученых разных отраслей науки к вопросам развития

управленческой компетентности руководителей и компетенциям [44].

Компетенция в переводе с латинского означает круг вопросов, в которых человек хорошо осведомлен, обладает познаниями и опытом. Компетентный в определенной области человек обладает соответствующими знаниями и способностями, позволяющими ему обоснованно судить об этой области и эффективно действовать в ней. При этом важно учитывать различия близких по содержанию и звучанию понятий «компетенция» и «компетентность» [13].

Компетентность – преимущественно субъектная, а не объектная характеристика, которая предполагает отношение к человеку как субъекту профессиональной деятельности, иными словами, это владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и предмету деятельности. Согласно современным воззрениям, понятие «компетентность» включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие профессиональной деятельности, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Это означает, что, например, инженер может быть назван компетентным в определенной сфере своей профессиональной деятельности, если он не просто умеет что-либо делать, но и отдает себе при этом отчет в нравственности своих действий, учитывает их возможные социальные, экологические и другие последствия [13].

Компетенция – это характеристика позиции (роли, должности), а не человека. Компетенции – это то, что человек должен делать, когда занимает определенную позицию в соответствии с предписаниями и стандартами выполнения, соответствующими этой позиции. Компетенции описываются с помощью стандартов и критериев выполнения заданий или поведенческих эталонов и включают совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, отношений), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной продуктивной деятельности.

Проблема управленческой компетентности руководителей в большей степени исследована в педагогических науках, что связано со становлением компетентностного подхода в образовании. В менеджменте становление и

развитие понятия «управленческая компетентность» связано с профессионализацией менеджмента, о которой заговорили в конце XX в. В связи с этим для уточнения сущности понятия «управленческая компетентность руководителя» воспользуемся в первую очередь работами ученых педагогов и осуществим их адаптацию для целей менеджмента.

Анализ научных источников свидетельствует о том, что не существует общепринятого толкования понятия «управленческая компетентность». Ее рассматривают и как характеристику личности, способность, свойство, и как совокупность знаний, умений, навыков, личных качеств. Рассмотрим некоторые определения этого понятия.

Захарченко Л. и Медведева Г. управленческую компетентность рассматривают как личностное профессиональное качество, интегрирующее профессиональные и управленческие знания, умения, навыки и развитые на их основе способности, реализуемые в профессиональной деятельности, позволяющие действовать самостоятельно и эффективно. Кроме этого – это способность решать профессиональные задачи менеджера [9].

Шамова Т. считает, что управленческая компетентность есть знания, а главное умения использовать их в процессе управленческой деятельности [53].

Как видим, в данных определениях акцент делается на знаниях, умениях и навыках. Однако следует заметить, что в современных условиях только их недостаточно для эффективного управления. Так А. Комендант, Г. Михайлов отмечают, что управление как искусство связано со способностью руководителя решать управленческие задачи неповторимо, оригинально, талантливо, с наименьшими потерями сил и средств, с высокой результативностью, что в значительной степени обусловлено личными качествами и характеристиками руководителя, уровнем его профессиональной подготовки как управленца [20].

Таким образом, более соответствующими нынешним реалиям можно считать такие определения, где учитываются и качества личности руководителя. Например, В. Волошка управленческую компетентность менеджера социальной сферы понимает как интегративное свойство личности, включающее управленческую позицию, управленческие знания и умения, значимые для эффективного управления качества личности, отражающее его готовность и

способность эффективно осуществлять профессиональную деятельность при решении организационно-управленческих задач в условиях социальной сферы [44].

Олифира Л. делает вывод, что профессиональная управленческая компетентность в современной науке рассматривается как совокупность личностных качеств и способностей субъекта управления, его профессиональных знаний, компетенций и опыта, позволяющих участвовать в принятии эффективных решений и успешно осуществлять управление коллективом, подчиненными, персоналом, учреждением [46].

Изучение разных подходов к толкованию термина «управленческая компетентность руководителя» позволяет сделать следующие выводы:

- это сложное профессионально-личностное образование;
- это совокупность управленческих знаний, умений, навыков, мотивов, ценностей, личных качеств;
- она обеспечивает готовность и способность эффективно осуществлять профессиональную (управленческую) деятельность – выполнять управленческие функции.

Таким образом, управленческая компетентность руководителя рассматривается в работе как это сложное профессионально-личностное образование, актуализирующийся в процессе управленческой деятельности, обеспечивающее готовность и способность к ее выполнению на нормативном уровне и включающее знания, умения, навыки, личностные качества и способности, ценности и мотивы. Основными элементами управленческой компетентности руководителя являются функциональная и личностная составляющие, которые находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. При этом следует отметить, что для руководителей именно личностная составляющая является приоритетной. С этим утверждением согласны многие отечественные и зарубежные ученые [25]. В работе В. Луговой обоснована актуальность развития личной компетентности руководителя в условиях гуманистического подхода к управлению и сделан вывод, что личностная компетентность руководителя проявляется в его психологической готовности и

способности к управленческой деятельности, позволяет руководителю достичь вершин профессионального мастерства [44].

Переходя к рассмотрению понятия «управленческая компетенция» стоит отметить, что мы согласны с точкой зрения И.В. Катуниной, которая подчеркивает, что отмеченное многообразие представлений о человеке, его компетенциях, их статусе в системе корпоративных компетенций определяет многовариантность подходов к изучению проблемы развития управленческих компетенций [18].

В связи с этим обозначим в нашей работе аспекты, указывающие на неоднозначность взглядов научного сообщества в отношении управленческих компетенций.

Во-первых, необходимость выявления структуры и содержания управленческих компетенций для отраслевых руководителей затруднена множественностью трактовок понятия «управленческие компетенции», а также отсутствием универсального подхода к их описанию [11].

Во-вторых, управленческие компетенции могут различаться по уровню и специфике для разных типов отраслевого управления, что побуждает к изучению особенностей самого управленческого труда как вида профессиональной деятельности, в содержании формах организации которого происходит рост профессионального уровня руководителя [35].

При проведении нашего исследования мы использовали результаты изысканий ученых, направленные на выявление наиболее существенных компонентов структуры управленческих компетенций, учитывающих специфику по управлению производственными процессами.

Так, В.Г. Иванов дает достаточно общее определение интересующего нас понятия, указывая при этом на характерные компоненты: «Управленческая компетенция – личное или деловое качество, навык, модель поведения, владение которыми помогает успешно решать определенную управленческую задачу и добиваться высоких результатов» [11, с. 150].

Островский А.В. вкладывает в понятие управленческой компетенции руководящего персонала готовность и способность реализовывать управленческий потенциал в обеспечении функционирования производственных

процессов. Готовность рассматривается как подготовленность к самореализации в управленческой деятельности, а способность – как предрасположенность личности к наиболее полной и конструктивной самореализации в управлении [35].

В своей трактовке понимания компетенции как результате образования И.А. Зимняя ставит акценты [10]:

- на практику применения знаний и выработку операциональной и технологической составляющих, а не только на сами знания (не только «что», но и «как»);
- на сложную интегративную (когнитивно-эмоциональную, ценностно-мотивационную, регулятивную) природу компетенции;
- на повышение личностных качеств как сложного восхождения.

Мы склоняемся к тому, что управленческую компетенцию в общем виде можно определить как интегральное качество субъекта управления, сочетающее в себе значимые для эффективного осуществления управленческой деятельности качества, а именно мотивационно-ценностные, когнитивные составляющие, выраженные в поведении [18].

Есть разные подходы к классификации компетенций персонала. Одни разделяют их по уровню сложности, другие – в зависимости от характера деятельности, третьи – объединяют оба подхода.

Так, И.А. Зимняя выделяет три основные группы компетентностей [10]:

- относящиеся к самому себе, как к личности, как субъекту жизнедеятельности;
- относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми;
- относящиеся к деятельности человека, проявляющиеся во всех её типах и формах.

Маркова А.К. выделяет следующие компетентности: специальную, социальную, личностную, индивидуальную.

Одним из примеров аналитического подхода к классификации компетенций может служить «универсальная модель профессиональных компетенций» А.В. Овчинникова.

В этой модели выделено пять качественно различных групп компетенций, выстроенных в определённом порядке: личностные, социальные, технические, организационные и административные. Модель отражает позицию автора об эволюционном характере развития компетенций, в модели описано 10 взаимосвязей между компетенциями, в том числе пять взаимосвязей между компетенциями, отражающих естественный характер в развитии компетенций, а также пять противоречий, возникающих при попытке нарушить этот естественный характер [34].

Визуальная интерпретация предлагаемой модели компетенций представляет собой диаграмму (пентаграмму) с пятью поименованными группами компетенций, представлена на рисунке 1.1.

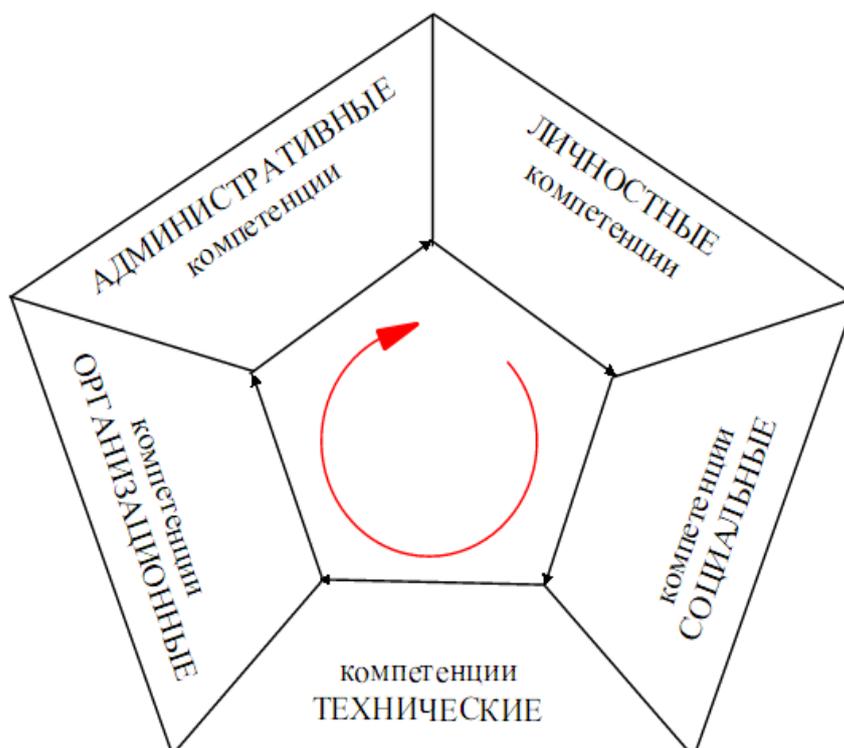


Рис. 1.1 Визуальная интерпретация модели компетенций

Внутренняя кольцевая стрелка, которая начинается на «Личностных» и заканчивается на «Административных» компетенциях, призвана проиллюстрировать идею цикличности в развитии компетенций. Порядок следования компетенций в предлагаемой модели является существенным. Все взаимосвязи между группами компетенций в модели являются закономерными и проистекают из эволюционного характера развития компетенций. Попытка нарушить естественный ход вещей порождает проблемы, которые изображены на пентаграмме в виде пяти прямых стрелок.

Рассмотрим каждую компетенцию подробнее [34]:

1. «Личностные» компетенции. Название этого класса, как и всех последующих классов, является обобщающим. Класс «Личностных» компетенций имеет в своей основе психологию личности и включает понятие Эго и отношений «Я и окружающий мир». Для описания личностных компетенций можно практически полностью использовать классификацию А.В. Хуторского: когнитивные (познавательные); креативные (творческие); организационно-деятельностные (методологические); эвристические. «Личностные» компетенции хронологически формируются первыми, поэтому в каждом новом Цикле компетенций они располагаются на первом месте; за ними следуют «Социальные» компетенции.

2. «Социальные» компетенции. К «социальным» компетенциям в предлагаемой классификации относятся все те, которые вытекают из понятия Супер-эго и отношений «Я и социум», то есть «относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми»: социальное взаимодействие, межличностное общение, а также религиозная, расовая, национальная, родовая и культурная самоидентификация [10]. Е.В. Каменская в работе «Социальная компетентность: соотношение научных теорий», давая достаточно широкий обзор взглядов исследователей на вопрос социальной компетентности, трактует этот термин необоснованно широко, смешивая его с социальной зрелостью [17].

3. «Технические» компетенции. «Технические» компетенции возникают из отношений «Я и моя работа», это те компетенции, которые проявляются при исполнении технических функций. В предлагаемой модели профессиональных компетенций впервые технические компетенции отделяются от личностных,

социальных, организационных, управленческих. «Технические» компетенции включают: специальные компетенции, безопасность и охрана труда, экологические компетенции. Раньше в подавляющем большинстве работ технические компетенции смешивались с другими.

4. «Организационные» компетенции. Из отношений «Я и организация, в которой я работаю» возникают «Организационные» компетенции. Они включают в себя: понимание компании, преданность компании, правильное позиционирование себя в компании, командная работа.

5. «Административные» (или «управленческие») компетенции. «Административные» компетенции, таким образом, являются логическим завершением всего ряда компетенций. Эти компетенции возникают из отношений «Я и исполнители моих распоряжений». Предлагаемая модель отражает то обстоятельство, что хорошим администратором может быть человек, обладающий достаточными личностными, социальными, техническими и организационными компетенциями. Самая простая иллюстрация подобных компетенций – делегирование ответственности. «Административные» компетенции включают: командное лидерство, стратегические навыки, оказание влияния, организационное мужество.

В предлагаемой модели отражен факт эволюционного динамического развития компетенций, заключающийся в том, что естественным образом в человеке сначала развиваются личностные компетенции, затем социальные, технические, организационные. Логическим завершением этого ряда являются компетенции административные или управленческие. Завершением, но не финалом. Еще одной отличительной особенностью модели является то, что она не исключает повторения цикла на более высоком уровне: предыдущий цикл, завершившись развитием неких административных компетенций, неизбежно порождает личностные изменения, тем самым создавая условия для начала следующего 5-этапного цикла [34].

В настоящее время понятия компетенции и компетентности рассматриваются в качестве ведущих критериев подготовленности специалиста к профессиональной деятельности в «нестабильных условиях труда и социальной жизни» и поэтому активно используются при построении моделей

профессиональной деятельности. Первоначально компетентностный подход использовался в корпоративной подготовке и переподготовке персонала, но затем был воспринят и системой образования [13].

Компетентностный подход сформировался в Великобритании и США и в последние десятилетия быстро распространился во многих странах. Привлекательность компетентностного подхода как методической основы построения моделей профессионализма и повышения эффективности подготовки персонала состоит в новом методе анализа и оценки профессиональной деятельности. В соответствии с методологией традиционной организационной психологии вначале проводится отдельный анализ работы и характеристик личности ее исполнителя, затем осуществляется попытка их совмещения и в завершение определяются качества, которые необходимы для успешного выполнения данной работы. Компетентностный подход начинается с анализа «человека-в-работе», без предварительных выводов о том, какие характеристики нужны для эффективного выполнения этой работы [43]. В ходе анализа реального поведения работающего человека определяются те качества, которые дифференцируют хорошее и плохое исполнение конкретной работы.

Результат традиционного подхода – определение личных качеств, знаний и навыков как факторов успешности определенного вида деятельности. При этом выделенные факторы часто оказываются достаточно универсальными, поэтому подходят для разных видов работы, что свидетельствует о достаточно обобщенном подходе к их анализу [13].

Результат использования компетентностного подхода заключается в определении качеств и умений, составляющих эффективную деятельность, которые отсутствуют у неквалифицированного исполнителя. Поэтому на основе оценок компетенций получается намного более точный и беспристрастный прогноз успешности исполнения работы, особенно в сложных видах деятельности, в том числе в системах управления [13].

Несмотря на то, что в настоящее время компетентностный подход широко признан в качестве наиболее перспективного для разработки модели деятельности менеджеров и специалистов, особенно в высокотехнологичных отраслях, существует большое количество разных определений компетенции. Различия

относятся к пониманию структуры, содержательных критериев, составлению систематики, способам применения и соответственно акцентам в определениях. Но все это разные вариации единого понимания сути компетенции, которая сводится к тому, что она является основной поведенческой характеристикой личности, способствующей достижению высоких результатов в работе [48].

Преимущество данного подхода также связано с тем, что компетенция является более крупной и конкретной единицей анализа профессиональной деятельности по сравнению со знаниями, умениями и навыками. Это особенно удобно для задач обучения, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса [39].

Широко распространен подход, в соответствии с которым выделяют четыре типа компетенций: личностная, профессиональная, социальная и управленческая. Однако для разработки модели деятельности управленческого персонала высокотехнологичного бизнеса, например электроэнергетического, машиностроительного, телекоммуникационного и других, для которых характерна высокая динамика изменений, включающих большой объем инновационных функций, данная типология компетенций не вполне подходит [50].

Для разработки структуры и содержания модели профессиональной деятельности оптимальным является известный подход, в соответствии с которым используется трехуровневая схема: кластеры компетенций – конкретные компетенции – индикаторы компетенций. Опыт исследовательской и проектной работы показывает, что разработку компетентностной модели профессионализма наиболее удобно начинать с анализа задач деятельности, потому что именно задача является основным фактором, интегрирующим знания, умения и индивидуальные качества человека в компетенцию [48].

На основе такого подхода автором предложена типология компетенций профессиональной деятельности, характерная для промышленных предприятий с наукоемкими производственными технологиями, в соответствии с которой выделяются пять типов компетенций: предметные (или предметно-отраслевые), информационные, организационно-коммуникативные, инновационные и

предпринимательские [15]. Выделение данных типов компетенций опирается на анализ классификаций объектов управленческой деятельности, которые можно свести в пять групп, соответствующих указанным компетенциям. Такие объекты управления, как технологический процесс, имущественный комплекс, материальные ресурсы, отраслевая специфика производства, режим использования средств производства и оборудования, требуют предметно-отраслевых компетенций. Для управления такими объектами, как производственные группы, отношения между людьми и коллективами, поведение и интересы отдельных работников, функциональные взаимодействия структурных подразделений, вертикальные и горизонтальные коммуникации, отношения между уровнями власти, необходимы организационно-коммуникативные компетенции. Информационные и телекоммуникационные системы, базы данных и знаний, IT-технологии, глобальные информационные сети и корпоративные компьютерные системы, а также разнообразные методы работы с информацией представляют собой специальный объект и инструмент постоянной работы менеджеров, для осуществления которой необходимы информационные компетенции. Объекты управления, включающие изменение указанных выше объектов, а также организацию исследований, опытно-конструкторских работ, совершенствование систем и технологий производства и менеджмента, поиск новых знаний, создание и внедрение новых моделей организационного поведения, предполагают инновационные компетенции. И, наконец, внешняя рыночная среда, условия конкуренции, быстрая динамика их изменения, появление новых возможностей для развития бизнеса [15].

Данная типология профессиональных компетенций позволяет построить основу модели профессионализма не только менеджеров (рисунок 1.2), но и большинства специалистов промышленных предприятий, например, инженеров [43].

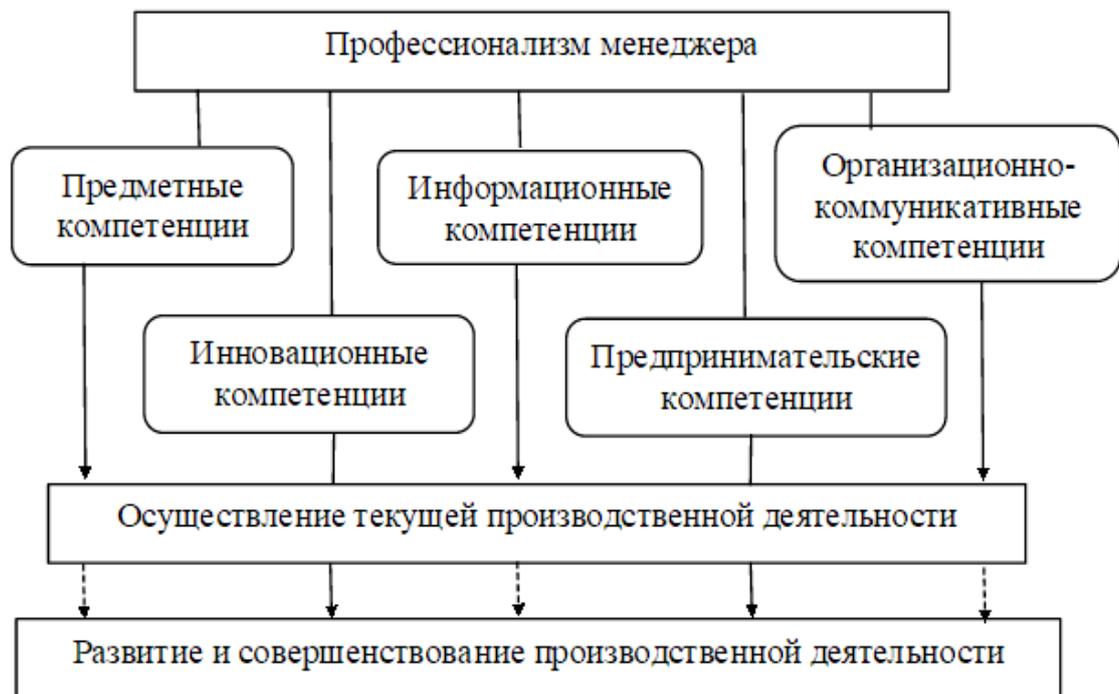


Рис. 1.2 Компетентностная структура управленческого профессионализма

Рассмотрим каждую компетенцию подробнее [43]:

1. Предметно-отраслевые компетенции (или предметные) обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности. Разновидности предметных компетенций соответствуют специальностям, существующим в отрасли. Они составляют основу профессиональной подготовки специалиста любого профиля.

2. Информационные компетенции (или информационно-аналитические) обеспечивают способность работать с информацией с учетом ее объемов, средств поиска, способов получения и форм представления, а также контролировать информационные потоки в области своей профессиональной деятельности и в целом обеспечивать готовность к очередным изменениям в информационной среде и информационных технологиях.

3. Организационно-коммуникативные компетенции обеспечивают практические способности организовывать людей, оптимизировать их взаимодействие, управлять производством, отдельными бизнес-процессами и

бизнесом в целом. Они являются относительно универсальными, так как необходимы для любых отраслей и бизнесов.

4. Инновационные компетенции обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем. Эти компетенции обладают такой же универсальностью, как и организационно-коммуникативные, потому что необходимы в самых разных видах деятельности. Понятно, что инновационные компетенции формируются на основе развитых предметных и информационных компетенций (у специалистов) или организационно-коммуникативных, информационных и предметных (у менеджеров).

5. Предпринимательские компетенции обеспечивают способность учитывать условия внешней среды, риски для бизнеса, уровень конкуренции, действия участников конкурентного рынка и на основе этого управлять имеющимися в компании ресурсами как определенными видами капитала для повышения прибыли. Благодаря этим компетенциям управленческие решения одновременно являются и предпринимательскими.

Полная модель профессиональной деятельности представляется в виде матрицы компетенций (рисунок 1.3), которая затем используется в качестве базового инструмента управления профессионализмом соответствующих работников. Матрица представляет собой структурированную совокупность профессиональных компетенций персонала, занимающегося конкретным видом деятельности. По существу, матрица компетенций компании – это образ желательного профессионализма ее персонала, приближение к которому повышает результативность работы компании [43].

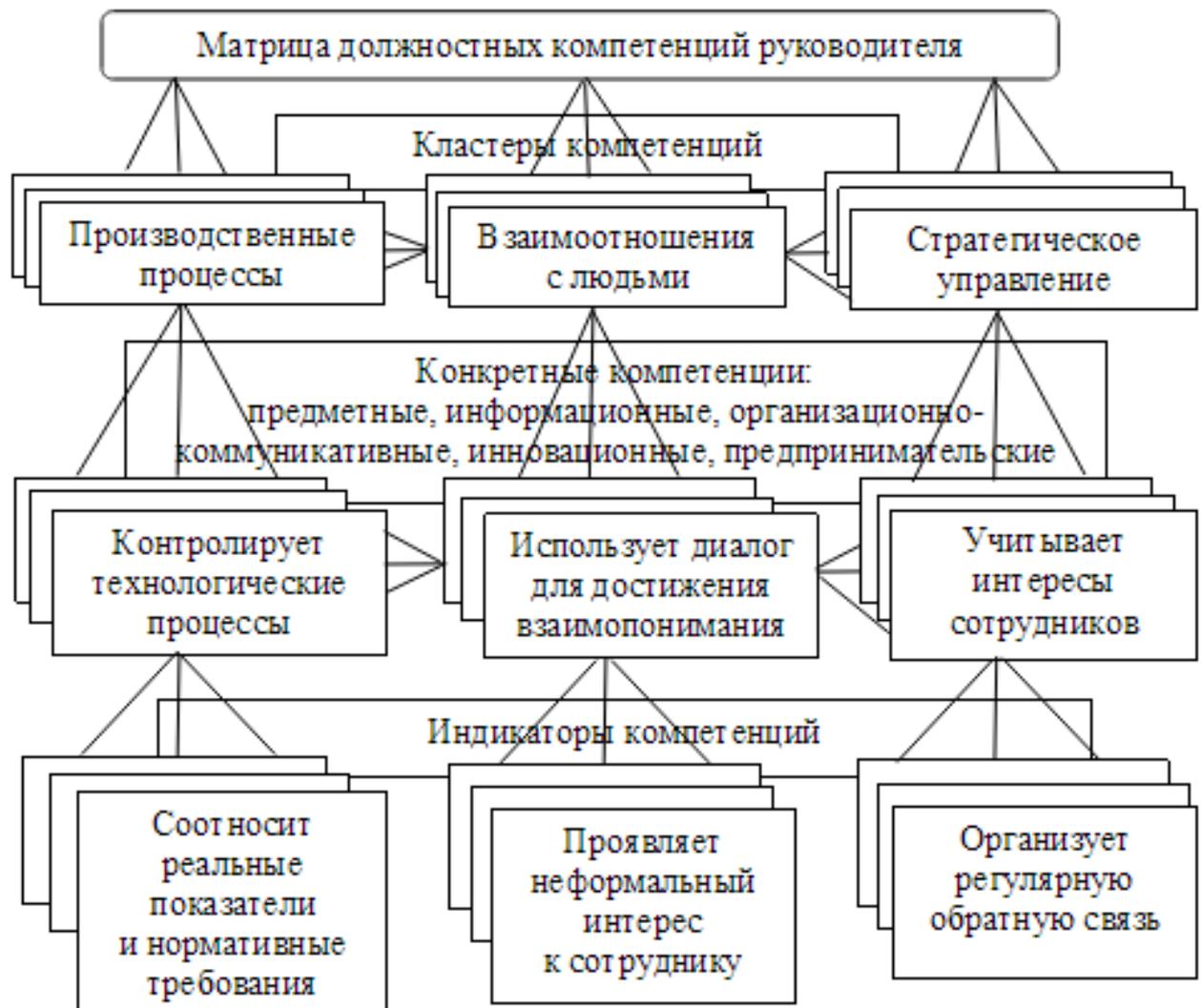


Рис. 1.3 Структурное описание профессиональных компетенций менеджера

Основным преимуществом матрицы по сравнению с другими формами описания содержания профессиональной деятельности заключается в том, что она позволяет четко ее структурировать и делает ее конкретной и соответственно понятной для любого работника. В ней в систематизированном виде представлены содержание работы и одновременно структурные составляющие самой компетенции. Поэтому матрица компетенций имеет широкий диапазон применения в практической работе в сфере управления персоналом и корпоративными знаниями [14].

Для понимания источников формирования представлений об управленческих компетенциях так же важно рассмотреть концепцию лидерства. История развития представлений о лидерстве и характеристиках лидера показывает большую часть

пути, по которому прошли участники формирования представлений о компетенциях менеджера или управленческих компетенциях. Задолго до того момента, когда компетенции стали предметом пристального внимания специалистов по менеджменту, социологов и психологов интересовали проблемы личной эффективности, особенно в том случае, когда речь шла о руководителях среднего и высшего управленческого уровня. Задачи, продиктованные практикой менеджмента, заставили исследователей сосредоточиться на выявлении субъективных факторов эффективности. Поиск этих факторов привел к объединению усилий специалистов разного исследовательского профиля в рамках концепции лидерства [23].

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии [7].

Различные теории лидерства сформированы в рамках общей и социальной психологии, социологии и политологии, и в каждой теории предлагается набор факторов или характеристик, существенных с точки зрения управления. Эти теории объясняют, почему не все руководители, назначенные на соответствующие должности по результатам профессиональной деятельности, становятся эффективными, как и в каких областях реализуется эффективное управленческое поведение, на основании каких факторов можно прогнозировать индивидуальную успешность и в чем заключаются ограничения характеристик состоявшегося лидера [23].

Затронем один из самых известных подходов к определению лидерства – теорию черт. Теория черт предполагает, что лидер обладает особыми свойствами личности, проявлениями поведения, создающими ни с чем не сравнимое впечатление, именуемое понятием «харизма».

Как показывают многочисленные обзоры лидерских теорий, теория черт в качестве основных характеристик лидера выделила следующие [21]:

- мотивационные (амбициозный, нацеленный на достижения, настойчивый);
- динамические (постоянно активный, стрессоустойчивый, адаптивный);
- социальные (способный к организации, настроенный на других, берущий ответственность, тактичный);
- интеллектуальные (креативный, концептуальный, легко выражающий мысли, понимающий задачи).

Теория черт строит первую модель идеального руководителя, формулируемую в категориях свойств и качеств. Наследуя логику концепции «великого человека», теория черт фиксирует уже сложившиеся представления, связанные с деятельностью известных людей [23].

Противоречивость конструкции лидерских характеристик, обнаруживаемая при анализе теории черт, преодолевается иными подходами. Так, в частности, бихевиористические идеи привели к пониманию, что лидерство необходимо описывать не как внутреннюю черту, а как поведенческую характеристику. Разные типы поведения, поведенческие сценарии, характерные для различных ситуаций, определяются не только индивидуальными особенностями лидера, но и иными факторами, такими как условия (ситуация), задача, особенности других людей, с которыми необходимо наладить взаимодействие, опыт взаимодействия [23].

В теориях лидерства существуют традиционные и ситуационные концепции, заключающиеся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты поведения лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе.

Следовательно, выделяют 3 современные модели лидерства [42]:

1. Концепция атрибутивного лидерства – данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный

подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлено реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

2. Концепция харизматического лидерства – имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке по□ последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества. Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

3. Концепция преобразующего лидерства – понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидером, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Так, конкретно в современных моделях лидерства используется концепции атрибутивного лидерства. Согласно концепции руководитель ведет себя по-разному – в зависимости от требований реальности. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией. Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение

последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей [42].

1.2 Факторы, определяющие социально-психологический климат структурных подразделений предприятия

Условия труда в коллективе оказывают огромное влияние на производительность, успешность взаимодействия, удовлетворенность рабочим процессом и его результатами. Помимо факторов прямого влияния, таких как уровень заработной платы, географическое положение, комфорт на рабочем месте, существуют также косвенные факторы влияния. Социально-психологический климат в коллективе является одним из них. Трудовые коллективы, независимо от советов, распорядка дня, должностных инструкций, живут по установленным ими нормам. Любой человек, впервые попавший в рабочий коллектив, через очень короткий промежуток времени начинает ощущать напряженную или теплую атмосферу, тревогу или приятное расслабление. Психологический климат является важной составляющей эффективного функционирования команды, поскольку он влияет на личную продуктивность сотрудников, а также на согласованность, синергию группы.

Социальная психология рассматривает группу как «реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства, определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию» [22, с. 51].

По численности группы принято делить на большие, средние и малые.

Большая группа – совокупность людей, существующая в масштабах общества целом: классы, социальные слои, профессиональные группы, этнические общности, возрастные группы. Принадлежность индивидов к большой группе определяется на основе некоторых объективных признаков. Лица, относящиеся к большой группе, могут не иметь непосредственного контакта с

другими членами группы и даже не осознавать своей принадлежности к ней. Численность большой группы – тысячи и миллионы человек [22].

Средняя группа – относительно многочисленная общность людей (сотни человек), находящихся в опосредованном функциональном взаимодействии. И, наконец, малая группа – это «немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов» [22, с. 70].

Для нашего исследования следует сделать акцент на малых группах, так как именно малыми группами являются изучаемые нами коллективы.

Небольшие группы занимают особое место в структуре любой организации. Все они являются малыми социальными структурами и отличаются тем, что входящие в них люди действуют в режиме интенсивного группового общения.

Значимость «малых групп» определяется следующими факторами [36]:

- сложный процесс социализации человека, его становление в качестве части общества происходят в значительной мере под воздействием малых групп – семьи, учебных групп, трудовых коллективов;

- общество, государство, конечно также воздействует на человека, на процесс усвоения им определенной системы знаний, норм и ценностей. Но они делают это не непосредственно, а опосредованно, через множество существующих в обществе кластеров, малых социальных групп;

- существование социальных групп порождает ряд важных проблем управления: психологической совместимости, предупреждения и управления групповыми конфликтами, организации группового обучения, формирование комфортного психологического климата в группе.

По А.Л. Свенцицкому: «Малая группа – совокупность индивидов, непосредственно взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей и осознающих свою принадлежность к данной совокупности» [41, с. 138].

Картрайт Д. и Зандер А. провели контент-анализ различных определений малой группы. Малая группа – это собрание индивидов, которые [41]:

- часто взаимодействуют друг с другом;
- определяют себя как членов группы;

- разделяют общие нормы;
- участвуют в единой системе распределения ролей;
- идентифицируют себя с одними и теми же объектами и ценностями;
- воспринимают группу как источник субъективного удовлетворения;
- ощущают себя как некоторое единство;
- координируют действия по отношению к внешней среде.

Браун Р. добавил новый критерий в определение малой группы – осознание ее существования другими людьми, находящимися вне ее пределов [41].

К условиям формирования малой группы относят: наличие общей территории; непосредственный контакт; время взаимодействия; численность; цель, на основе которой произойдет интеграция; совместную деятельность; структуру группы [22].

Вопрос, касающийся соотношения понятий «малая группа» и «коллектив», несомненно значимый для уяснения некоторых моментов нашей работы. Для последующего изложения нам важен тот общий вывод, который вытекает из имеющихся точек зрения, а именно, что коллектив есть особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого, а по мнению отдельных авторов, а именно Г. М. Андреевой, А. И. Донцова, Л. И. Уманского – наивысшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития ее социальных и психологических характеристик [21].

В психологии часто употребляются схожие категории: «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива». Наиболее употребительно понятие «социально-психологический климат» [4].

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других – люди чувствуют себя некомфортно, стремятся

покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

В первом случае это благоприятный социально-психологический климат, который характеризуется такими признаками: сотрудники удовлетворены условиями труда, удовлетворены взаимоотношениями друг с другом и отношениями с руководством. Начальник компетентен, имеет авторитет в деловых отношениях и симпатичен как личность, возможны разногласия в решении деловых вопросов, не имеющие разрушительного характера и не переходящие на личностную сферу отношений, а также отсутствие аутсайдера, сотрудника, отвергаемого самим коллективом.

Во втором – неблагоприятный социально-психологический климат: высокий процент заболеваемости сотрудников, высокая текучесть кадров, сопротивление указаниям руководителя, высокий процент конфликтов личного плана, нежелание участвовать в неофициальных мероприятиях, нежелание работать в паре с тем или иным сотрудником [4].

Исследование феномена социально-психологического климата началось еще в 1970-е годы. Первым, кто раскрыл содержание понятия «психологический климат», стал известный социальный психолог В.М. Шепель. По его определению, психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон.

Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данном коллективе осознаны цели и задачи общества, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности в данном коллективе являются принятыми.

Третья климатическая зона – психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом [6].

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» применительно к производственным коллективам использовал Н.С. Мансуров, предполагая, что основной характеристикой этого феномена следует считать определенный психологический настрой в коллективе. Именно Н.С. Мансуров разработал основные подходы к изучению морально-психологического климата в таких коллективах [37].

Как утверждают Л. Г. Почебут и В. А. Чикер, при изучении социально-психологического климата необходимо иметь в виду два его уровня. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это устойчивые взаимоотношения внутри коллектива, постоянный интерес к работе, лояльность организации. Второй уровень – динамический, постоянно меняющейся. Это каждодневный настрой на работу, на отношения с руководством, с коллегами по работе [37].

В отечественной психологии сформировались четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями первого подхода (Л.П. Буюева, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под социально-психологическим климатом необходимо понимать такое социально-психологическое состояние коллектива, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов коллектива.

Сторонники второго подхода (А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой коллектива. Другими словами, климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений,

определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Сторонники четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.И. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих обычаев и традиций [47].

На сегодняшний день в отечественной литературе насчитывается несколько десятков определений социально-психологического климата. Ниже представлены определения, выведенные различными учеными социологами, психологами и специалистами в сфере управления.

Андреева Г.М. определила социально-психологический климат как целостное состояние коллектива. Относительно устойчивый для него эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организация труда) и характер межличностных отношений [2].

Шакуров Р.Х. рассматривает понятие психологического климата как совокупность психологического элемента, который раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы, а так же социально-психологического элемента, который проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей [40].

Машков В. Н. дал такое определение: социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях [29].

Социолог А.С. Чернышов определил, что социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида, и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей [52].

Морозов А.В. определял под понятием психологического климата не те или иные ситуативные перемены в преобладающем настроении людей, а лишь его устойчивые черты [32].

В изучении социально-психологического климата существенным элементом является характеристика его структуры. В структуре социально-психологического климата можно отметить наличие двух основных подразделений-отношения людей к труду и их отношения друг к другу. В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения [1].

Так, по мнению В.В. Бойко, структура климата представляет собой системы сложившихся отношений в коллективе компании, представляющей собой синтез социальных и межличностных сторон взаимодействия. В.В. Бойко подчеркивает, что социальное содержание личных отношений людей в коллективе раскрывается через социальные отношения. Появление межличностных отношений может быть на базе предметно-практической работы коллектива, в которой определяются организационные, управленческие, материально-технические и иные условия его жизнедеятельности. Единство содержания межличностных и социальных отношений проявляется в форме личных свойств, а также в форме межличностных отношений (единство, гармония, дружба, взаимодействие, сопоставимость), от которых зависят психические свойства людей в коллективе [5].

Белинская Е.П. и Тихомандрицкая О.А. считают, что главным показателем является форма вербального общения [3].

Гозман Л.Я. считает, что для социально-психологического климата важно развитие межличностных отношений, так как отрицательное развитие приводит к обособлению членов коллектива, сокращению способов связи между ними [13].

Андреева Г.М. считает, что отношения в группе делятся на общественные и межличностные, а также опосредованные деятельностью [2].

Отношения также задаются еще одним видом, то есть отношениями, опосредованных совместной деятельностью. Поэтому в структуре социально-психологического климата выделяют составляющие, представленные на рисунке 1.4.

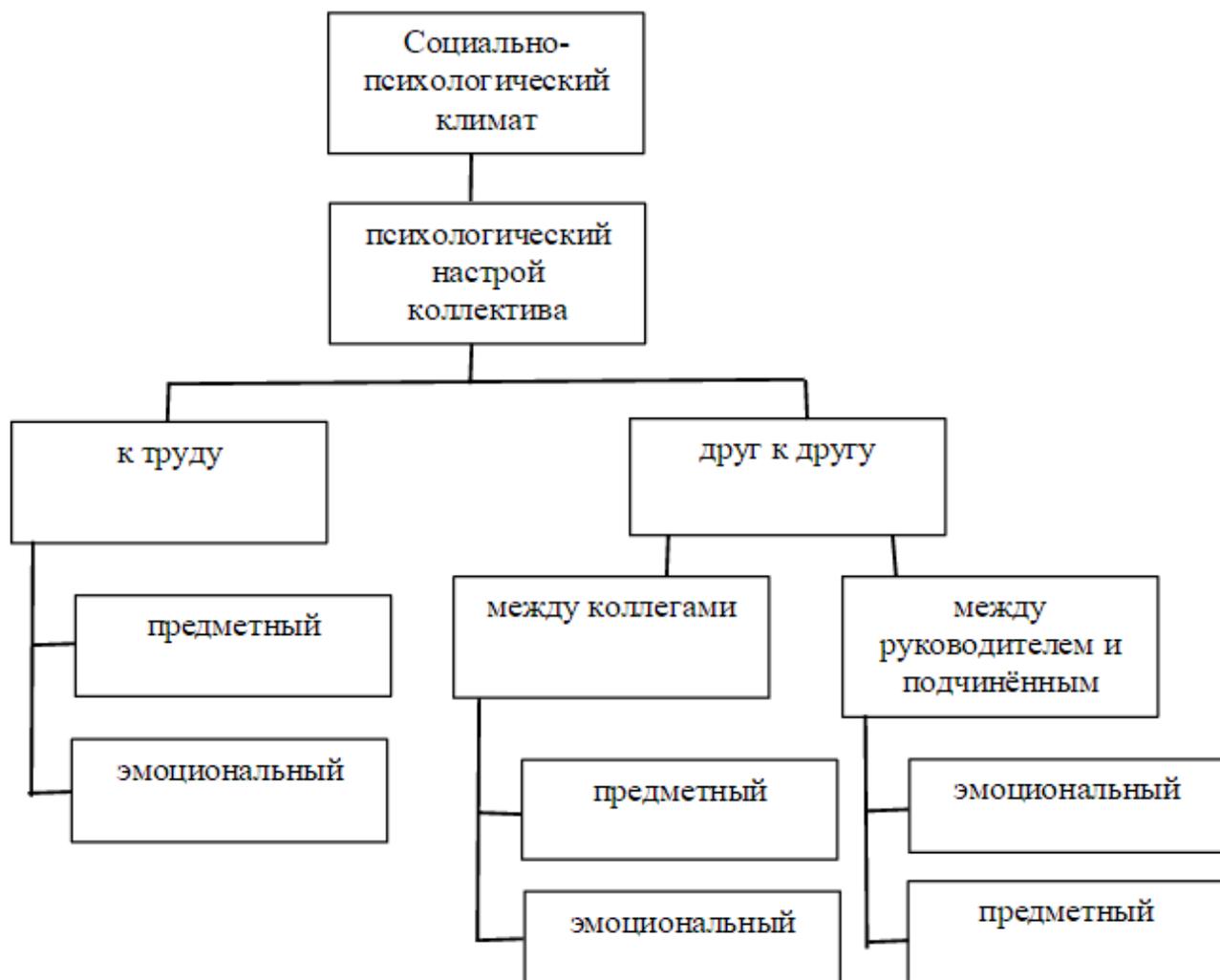


Рис. 1.4 Структура социально-психологического климата

При этом все разнообразие отношений рассматривается через призму двух – эмоционального и предметного настроя.

Предметный настрой – это направленность внимания и характер восприятия человека тех или иных сторон его деятельности.

Эмоциональный настрой – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами [1].

Моченов Г.А. и Ночевник М.Н. считают, что социально-психологический климат проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются на основе объективных и субъективных взаимосвязей между членами коллектива, формальными и неформальными группами, при личных контактах между людьми [33].

Ломов Б.Ф. включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство [51].

Социально-психологический климат в коллективе, проявляемый сначала в отношении людей к общему делу и друг к другу неизбежно оказывает влияние на отношение людей к миру в целом. Румянцева Т.В. считает, что социально-психологический климат может проявить себя во всей системе ценностных ориентаций человека, который является членом этой группы. В итоге, социально-психологический климат может также проявляться в отношении каждого члена. Подобные отношения кристаллизуются в специфическую ситуативную и социальную форму самосознания и отношения личности [54].

На рисунке 1.5, отражена структура проявления социально-психологического климата.

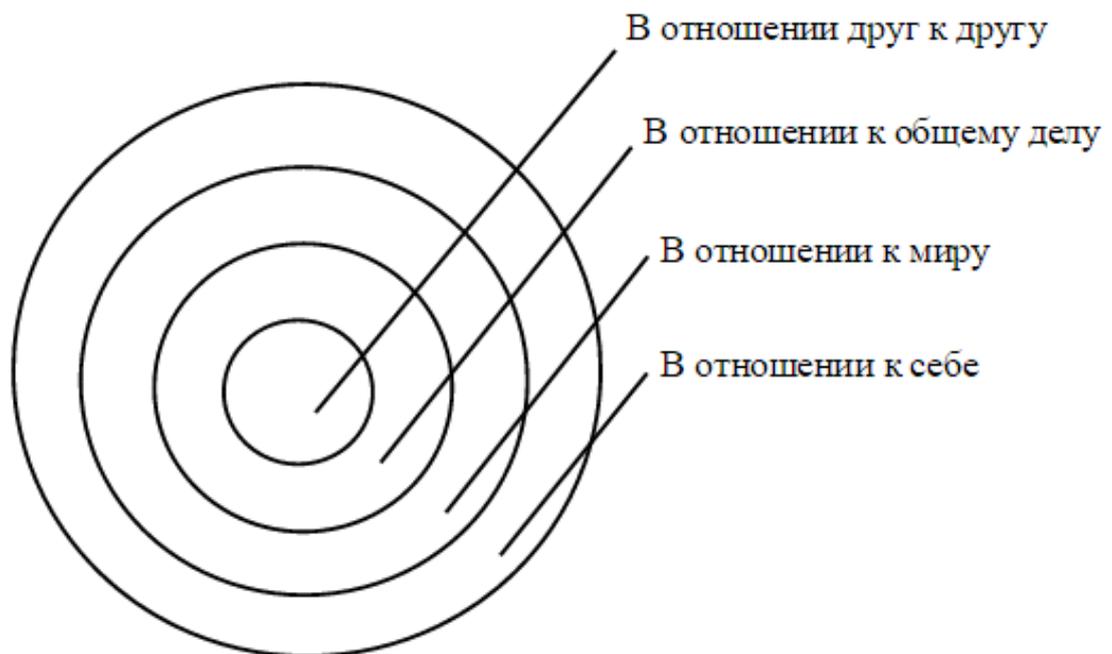


Рис. 1.5 Структура проявления социально-психологического климата

По исследованиям Л. Росса и Р. Нисбетт самочувствие человека рассматривается как показатель уровня адаптированности, меры включенность в социальную жизнь [1].

Как справедливо отмечает Т.П. Скрипкина, самочувствие личности формируется из отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе [45].

Также в управлении психологическим климатом в трудовом коллективе важна работа с факторами, его формирующими. Под факторами психологического климата мы понимаем те организационные и психологические условия жизнедеятельности члена коллектива, которые влияют на формирование общепсихологического климата. В научной литературе обозначаются различные представления о факторах психологического климата в трудовом коллективе – так, психологический климат зависит от того [19]:

— каковы индивидуально-психологические качества как руководителя организации, так и их подчиненных (В. И. Петрушин в данном контексте индивидуальными особенностями личности считал принципиальность, общительность, дисциплинированность, ответственность, культуру поведения, активность во взаимоотношениях – их выраженность у трудового коллектива будет положительно влиять на формирование психологического климата), насколько члены коллектива профессионально компетентны;

— насколько психологически совместимы члены трудового коллектива (В. И. Маслов говорит об эффекте сочетания отмеченных ранее качеств личности [27]: совпадают ли их темпераменты, направленности деятельности, психологические качества и пр. в трудовой деятельности), сработаны ли они, насколько хорошо выстроены эмоциональные связи между ними;

— успешны ли работники в профессиональной деятельности, удовлетворены ли они своим трудом, местом работы, местом в трудовом коллективе;

— понимают ли работники общую цель деятельности, совпадают ли общие цели с целями места, где они работают;

— какой стиль управления коллективом был избран администрацией в целом, конкретно руководителем организации, какие методы взаимодействия с

подчиненными используются, каково отношение руководителей к своим подчиненным, какая социальная дистанция выстраивается между администрацией и коллективом;

— как выстроены коммуникации между руководством и подчиненными, является ли коллектив информированным (так, отсутствие полной или наличие неточной информации, скорость ее донесения коллективу, ведет к возникновению недоверия и негативно-настроенного отношения к администрации конкретной организации);

— как выстроена система оплаты труда, существует ли система поощрения, стимулирования, адекватно ли оценивается труд работника, признаются ли результаты его деятельности не только администрацией, но и коллективом в целом;

— как организованы условия труда, как оборудованы рабочие места, как организована «производственная (рабочая) ситуация».

Совокупность перечисленных факторов и составляет психологический климат в трудовом коллективе. Благоприятные отношения между сотрудниками требуют формирования, а, следовательно, руководитель должен разработать и применить меры для эффективного управления социально-психологическим климатом.

Знание факторов формирования психологического климата в трудовом коллективе видится нам крайне важным: понимание того, что его формирует, может определять меры и сущность управленческого воздействия на его компоненты. Иначе говоря, понимая, что влияет на формирование психологического климата в коллективе, мы сможем им управлять.

Так, основываясь на экспресс-методике А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто, в структуре социально-психологического климата можно выделить три основных компонента [56]:

1. Эмоциональный компонент — это удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты, оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно.

2. Когнитивный компонент – обуславливает «знание□ незнание» особенностей членов коллектива, личных качеств, деловых качеств коллег.

3. Поведенческий компонент – направлен на результат, продуктивность взаимодействия работников, сработанность и согласованность.

Таким образом, исходя из всех выше описанных взглядов и мнений различных авторов остановимся на том, что социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Социально-психологический климат коллектива как высшей стадии развития группы – многокомпонентная и даже многоуровневая структура, включающая социальные, психологические, моральные отношения людей по поводу труда (опосредствованные предметом и характером труда). Ведущим моментом является то, что социально-психологический климат является показателем благополучия (позитивности), гармоничности и понимания в отношениях между сотрудниками организации. Очевидно важно, чтобы этот показатель всегда был высоким: благоприятный социально-психологический климат оказывает существенное влияние на работу коллектива, на само его формирование, на продукты его деятельности и отношений с другими группами, организациями и обществом в целом [12]. Поэтому организации необходимо стремиться к установлению позитивного, гармоничного, благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе. Для этого необходимо учитывать факторы, которые влияют на этот климат.

1.3 Управленческие компетенции руководителя как фактор благоприятного социально-психологического климата в коллективе

Роль руководителя огромна в создании благоприятного социально-психологического климата. Каждому руководителю, для того чтобы справляться

со своими обязанностями, нужно знать и уметь интерпретировать сдвиги, происходящие в социально-психологических отношениях, нужно уметь раскрывать и понимать механизмы поведения людей, а также учитывать мотивы их деятельности. Каждый руководитель должен быть нацелен на создание положительного эмоционального фона общения между членами коллектива, способствовать формированию симпатии и притяжения, межличностной привлекательности. Каждый член коллектива должен быть, независимо от индивидуально-психологических особенностей, понятным и принятым коллективом. Очень важно формировать у людей чувство защищенности, когда каждый член коллектива имеет твердую уверенность, что за его спиной «стоит» коллектив, и в трудную минуту он непременно придет на помощь [55].

Управление коллективом – сложный лидерский процесс, который связывает не только категории и подкатегории: категории стилей управления; подкатегории влияния каждого стиля руководства на психологический климат в коллективе. Проблемы психологического климата и стилей управления в своих работах рассматривали А.А. Реан, А.А. Бодалев, М.И. Битянова, К. Левин. В трудах данных авторов была изучена проблема влияния на психологический климат коллектива различных стилей руководства, описаны методы его коррекции [28].

Для успешного управления, руководитель должен владеть различными компетенциями, быть гибким в видении проблем, а также реально оценивать причины и закономерности своего поведения. Как отмечает исследователь Э. Линчевский, наиболее важным фактором, влияющим на организационный климат, обычно называют стиль руководства [55].

Важно учитывать объективные факторы существования коллектива, которые определяют его жизнедеятельность. Стиль руководства коллективом, является одним из субъективных факторов, который способен при создании определенных условий формировать благоприятный социально-психологический климат. Грамотные руководители стараются создать в коллективе такой климат, который бы позволял добиваться поставленных задач, и способствовал достижению лучших результатов. Опираясь на исследования В.И. Маслоу, нужно отметить,

что для создания благоприятного социально-психологического климата, каждый руководитель должен знать принципы объединения сотрудников в коллектив.

Первый принцип говорит о необходимости совмещения как общественных, так и личных интересов членов группы. Он позволяет руководителю понять психологию развития коллективных отношений.

Второй – это так называемый «закон движения», который с помощью разработки определенных задач, позволяет сотрудникам видеть перспективу движения. Он показывает, какая именно работа должна вестись по сплочению членов коллектива.

И третий принцип, это так называемый принцип «параллельного движения». Его смысл состоит в том, что руководитель, воздействуя на личность каждого работника, одновременно воздействует на весь коллектив. И наоборот, воздействие на коллектив является средством воспитания отдельных его членов. От того, насколько руководителем соблюдаются эти принципы, зависит социально-психологический климат коллектива, и как следствие, его авторитет [55].

В результате, управленческие компетенции руководителя играют важную роль в формировании благоприятного психологического климата в коллективе. Они способствуют созданию условий для комфортного взаимодействия сотрудников, стимулируют профессиональный и личностный рост, а также предупреждают конфликты и негативные ситуации. Какой бы ни была структура организации или специфика ее деятельности, эффективное управление персоналом играет решающую роль в создании комфортной и продуктивной рабочей обстановки. Успешный руководитель должен обладать широким спектром компетенций, которые помогут ему эффективно осуществлять контроль, мотивацию и развитие своего коллектива.

Проанализировав всю выше представленную информацию, мы выделили ключевые компетенции руководителя, которые играют важную роль в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе [55]:

1. Организационные компетенции. Эти компетенции включают в себя способность определять цели и задачи коллектива, планировать их достижение,

распределять ресурсы, контролировать процесс выполнения задач и оценивать результаты работы. Руководитель должен уметь эффективно организовывать работу коллектива, чтобы избежать конфликтов и неэффективного использования ресурсов. А грамотное планирование работы создает предсказуемые и устойчивые условия для сотрудников.

2. Коммуникационные компетенции. Руководитель должен уметь эффективно общаться с сотрудниками, понимать их потребности и ожидания, а также ясно и четко выражать свои мысли. Он должен быть хорошим слушателем и говорить на «языке» коллектива. Установление хороших коммуникативных связей способствует росту доверия и сотрудничества в коллективе. Руководитель, который владеет навыками эффективного общения, способен устанавливать понимание и согласование между сотрудниками, а также успешно разрешать конфликты.

3. Мотивационные компетенции. Важным качеством руководителя является лидерство. Благодаря харизме и умению вдохновлять, руководитель может стать примером для подчиненных. Руководитель должен знать, как создавать благоприятные условия для работы, поощрять их достижения, а также помогать в решении сложных задач. Ведущие ролевые модели особенно важны в процессе формирования психологического климата, так как они способны вдохновить и мотивировать сотрудников на достижение общих целей. Руководитель с развитым лидерским потенциалом позволяет создать атмосферу уважения и доверия в коллективе.

4. Развивающие компетенции. Руководитель должен уметь развивать свой собственный потенциал и потенциал своих сотрудников. Он должен быть готов к постоянному обучению, открыт к новым идеям и инновациям. Развивающие компетенции помогают создать условия для развития и саморазвития в коллективе.

5. Эмоционально-психологические компетенции. Руководитель должен обладать эмоциональной устойчивостью, уметь эффективно управлять своими эмоциями и эмоциями сотрудников. Он должен проявлять эмпатию, быть внимательным и заботливым к коллективу. Эмоционально-психологические

компетенции помогают создать доверительные отношения с сотрудниками и сохранить позитивный климат в коллективе.

Важно отметить, что все эти компетенции взаимосвязаны и взаимозависимы. Руководитель должен постоянно развивать свои управленческие компетенции, чтобы эффективно управлять коллективом и создавать благоприятный социально-психологический климат внутри него.

В целом, успешный руководитель – это человек, объединяющий в себе различные компетенции: от лидерства до практического менеджмента. Именно благодаря этому он может создавать благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе, где каждый сотрудник чувствует себя ценным членом команды и стремится к достижению общих целей.

II ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

2.1 Организация и методы исследования

В связи с целью исследования нами были подобраны следующие методики:

1. Методика «Карта-схема общей оценки психологического климата» по А. И. Лутошкину.
2. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата коллективе, О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто.
3. Опросник межличностных отношений, ОМО (FIRO-B), В. Шутц.
4. Методика «Анализ своих ограничений», М. Вудкок, Д. Фрэнсис.

Для изучения общего психологического климата в коллективе была использована карта-схема общей оценки психологического климата, А. И. Лутошкин (Приложение 2). В опросном бланке приводятся 14 оснований для диагностики различных сторон функционирования деловых и социально-психологических явлений в коллективах. В методике используется 7-бальная оценочная шкала. Полученный коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата необходимо отнести к одному из 4-х секторов 7-бальной шкалы:

- от 5,5 до 7,0 – благоприятный, здоровый;
- от 4,7 до 5,4 – неустойчивый, но достаточно благоприятный;
- от 3,9 до 4,6 – средне благоприятный;
- от 1,0 до 3,8 – неблагоприятный.

Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе, О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный (Приложение 3). Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности –на уровне понятий «нравится – не

нравится», «приятный – неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание – нежелание работать в данном коллективе», «желание – нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей характера членов коллектива». Данная методика включает в себя 8 вопросов. Интерпретация результатов полученных при использовании методики, стандартизирована и имеет следующий алгоритм: анализируются различные стороны отношений к коллективу для каждого обучающегося в отдельности. Каждый компонент трактуется тремя вопросами, причем ответ на них принимает одну из трех возможных форм: (+1); 0; (-1). В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до -1) делится на три равные части:

- от (-1) до (-0,33) – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным;

- от (-0,33) до (+0,33) – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным;

- от (+0,33) до (+1) – средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

Опросник межличностных отношений, ОМО (FIRO-B), В. Шутц, позволяет произвести измерение не только личностных характеристик – предвосхитить поведение индивида в межличностных ситуациях, но и, благодаря комбинации индивидуальных индексов, позволяет оценить отношения между двумя, и более индивидами – предсказать социальные интеракции (Приложение 4). Опросник состоит из шести шкал, каждая из которых, в сущности, содержит одно утверждение, которое девятикратно повторяется с некоторыми изменениями. Оценивается поведение в трех областях межличностных потребностей:

1. Потребность включения (I) – необходимость создавать и поддерживать нормальные отношения с другими людьми, на которых базируется сотрудничество и взаимодействие.

2. Потребность контроля (C) – желание создавать и сохранять нормальные отношения с людьми, используя контроль и силу.

3. Межличностная потребность в аффекте (A) – необходимость создавать и удерживать нормальные отношения с людьми, опираясь на эмоциональные отношения и любовь.

Внутри каждой области принимаются во внимание направление: выраженное поведение индивида (e), то есть тестируемый оценивает в рамках оценочной шкалы интенсивность личностного поведения в данной области; поведение, требуемое индивидом от остальных (w), то есть тестируемый выражает в рамках оценочной шкалы интенсивность поведения остальных по отношению к себе, которая является оптимальной для него.

Характеристика поведения субъекта дается на основании следующих описаний:

Ie – выраженное поведение в области «включения». Высокие значения по этой шкале означают активное стремление человека принадлежать к различным группам, быть включенным, как можно чаще находиться среди людей; стремление принимать окружающих, чтобы они, в свою очередь, принимали участие в его деятельности, проявляли к нему интерес. Низкие значения говорят о том, что индивид не чувствует себя хорошо среди людей и будет иметь склонность избегать контактов.

Iw – требуемое поведение в области «включения». Высокие значения по этой шкале свидетельствуют о стремлении индивида к тому, чтобы окружающие приглашали его принимать участие в их делах, «приглашали», прилагали усилия, чтобы быть в его обществе, даже в тех случаях, когда он сам ничего не делает для этого. Низкие значения предполагают, что человек проявляет тенденцию общаться с малым количеством людей, не проявляет поведения, направленного на поиски контактов, на стремление принадлежать к группам и общностям.

Ce – выраженное поведение в области «контроля». Высокие значения свидетельствуют о стремлении индивида контролировать и влиять на

окружающих, брать в свои руки руководство и принятие решений за себя и других. Низкие - показатель того, что индивид активно избегает принятия решений и взятия на себя ответственности.

C_w – требуемое поведение в области «контроля». Высокие значения отражают потребность индивида в зависимости, в ожидании контроля и руководства со стороны окружающих, говорят о нежелании брать и, а себя ответственность. Низкие значения предполагают, что индивид не принимает контроля над собой.

A_e – выраженное поведение в области «аффекта». Высокие значения отражают стремление человека быть в близких, интимных отношениях с другими и проявлять к ним свои теплые и дружеские чувства. Низкие – показатель большой осторожности и избирательности в установлении близких чувственных отношений.

A_w – требуемое поведение в области «аффекта». Высокие показатели говорят о потребности индивида в том, чтобы окружающие стремились быть к нему эмоционально более близкими делились своими интимными чувствами, вовлекали в глубокие эмоциональные отношения. Низкие показатели означают, что человек очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает интимные, глубокие отношения.

Количество баллов, которое может быть набрано по каждой из шести шкал опросника, колеблется от 0 до 9. От величины баллов зависит степень применимости приведенных выше описаний:

- (0-1) и (8-9) – экстремально низкие и экстремально высокие баллы, при этом поведение индивида приобретает компульсивный характер;
- (2-3) и (6-7) – низкие и высокие баллы, поведение индивида может быть описано в соответствующем направлении;
- (4-5) – пограничные баллы и в поведении человека могут наблюдаться тенденции, характерные как для высокого, так и для низкого уровня.

Для выявления сильных сторон и ограничений руководителя, мешающих эффективно выполнять работу по управлению была использована методика «Анализ своих ограничений», М. Вудкок, Д. Фрэнсис (Приложение 5). Тест позволяет проанализировать сильные и слабые стороны в сфере руководства

людьми и определить личностные качества, требующие первоочередного развития. Методика содержит 11 биполярных шкал, соответствующих 11 факторам, вошедшим в концепцию её авторов. Высокие значения по шкалам характеризуют выраженные управленческие ресурсы, низкие – выраженные ограничения. Авторы методики выделили следующие ограничения в сфере руководства:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, не совместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие негуманные или неуместные представления о роли руководителей.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности обучать или же помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

2.2 Анализ первичных результатов исследования

Первой задачей нашего эмпирического исследования стало проведение и обработка результатов по методике «Карта-схема общей оценки психологического климата».

Полученные результаты представлены на рисунке 2.1.

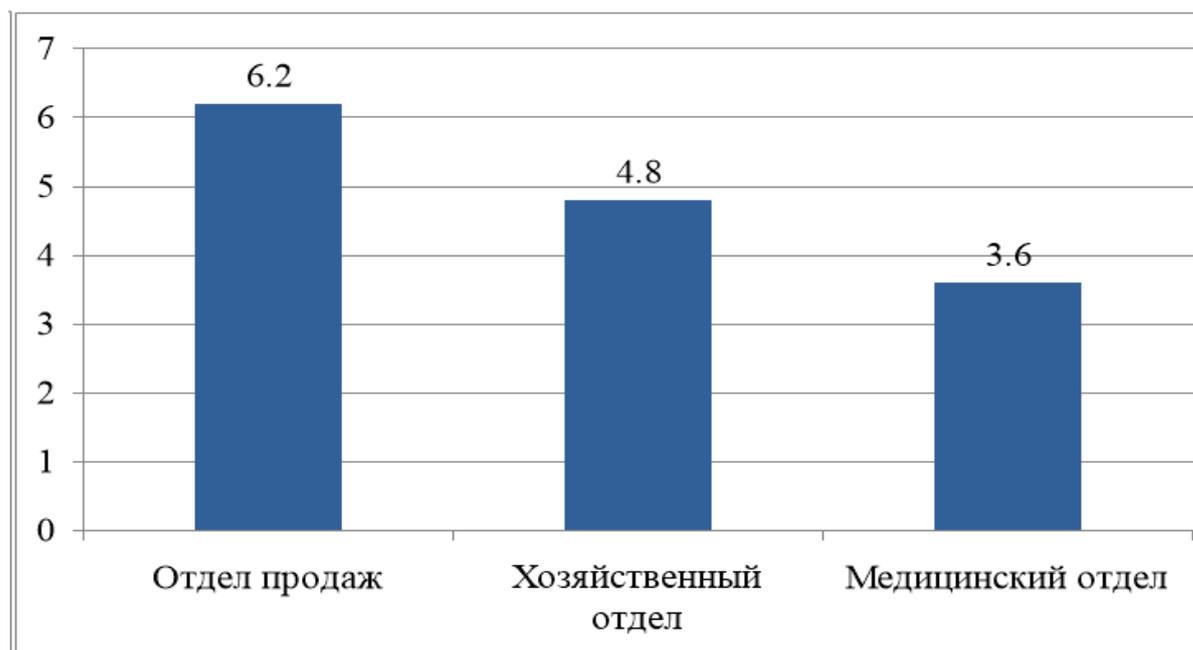


Рис. 2.1 Общий показатель оценки психологического климата по методике «Карта-схема общей оценки психологического климата», (в баллах)

Из полученных данных видно, что средний показатель общей оценки психологического климата в отделе продаж равен 6,2, что свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате в данном коллективе. Средний показатель в хозяйственном отделе равен 4,8, что говорит о неустойчивом, но достаточно благоприятном социально-психологическом климате. Неблагоприятный социально-психологический климат выявлен в медицинском отделе, средний показатель которого всего 3,6 балла.

Таким образом, в отделе продаж превалирует благоприятная психологическая атмосфера. В медицинском отделе, наоборот, выявлен негативный социально-психологический климат. В хозяйственном отделе наблюдается нестабильная, но в целом благоприятная социально-психологическая обстановка.

Для получения полной картины социально-психологического климата в данных отделах проанализируем средне групповые показатели по методике «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе». Полученные результаты представлены на рисунке 2.2.

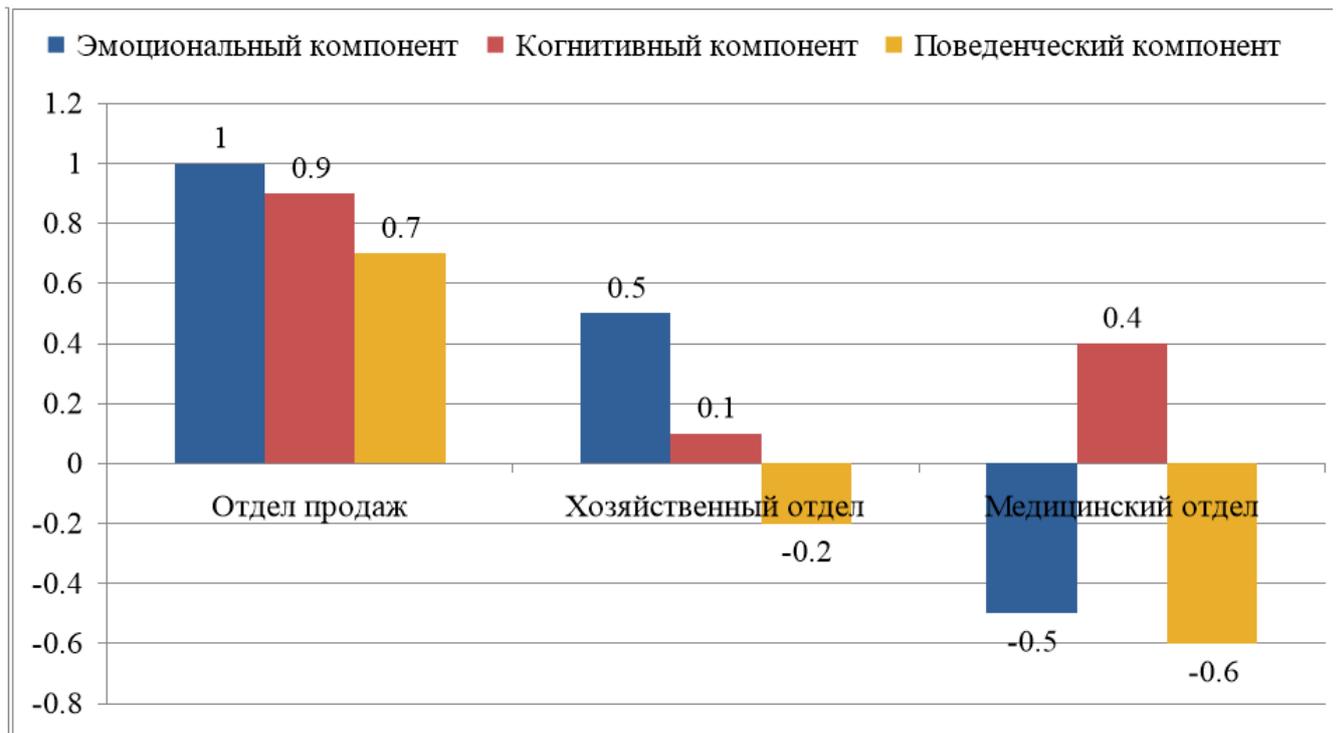


Рис. 2.2 Распределение оценок компонентов социально-психологического климата по методике «Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе», (в баллах)

В ходе анализа полученных данных было выявлено, что в коллективе отдела продаж показатели по всем трём шкалам расположены в диапазоне высоких значений. Можно сделать вывод, что межличностное общение в данном коллективе строится на взаимопонимании и сплочённости, на знании сотрудниками индивидуально-личностных, профессиональных и деловых особенностей своих коллег, а так же на желании работать в данном коллективе и общаться с коллегами даже в нерабочее время.

Показатели социально-психологического климата хозяйственного отдела по трём шкалам различаются. Так средний показатель эмоционального компонента попадает в диапазон высоких значений, что свидетельствует о наличии эмоций и чувств, настроений в личных контактах коллег. Показатели же когнитивного и поведенческого компонентов оказались несколько ниже, показателя эмоционального компонента. Они расположены в диапазоне средних значений, что свидетельствует о противоречивом и нестабильном психологическом климате по данным двум компонентам.

Показатели социально-психологического климата медицинского отдела по эмоциональному и поведенческому компонентам набрали меньше всего баллов, попадая в диапазон низких значений. Это говорит нам об отсутствии удовлетворенности общением с коллегами, о конфликтах и несогласованности, а также нежелание сотрудников работать в данном коллективе. Но несмотря на весьма неблагоприятный психологический климат по эмоциональному и поведенческому компонентам, показатель по шкале когнитивного компонента расположен в диапазоне высоких значений, что говорит о сформированной образов-представлений на основании знания сотрудниками индивидуально-личностных, профессиональных и деловых особенностей своих коллег.

Таким образом, в коллективе отдела продаж социально-психологический климат является самым стабильным и благоприятным, по сравнению с ситуацией в хозяйственном и медицинском отделах. Тем не менее психологический климат по эмоциональному компоненту в хозяйственном отделе так же как и в отделе продаж считается благоприятным. Также показатели по когнитивному компоненту во всех трёх отделах выше нуля, что свидетельствует о хорошем знании сотрудниками индивидуально-личностных, профессиональных и деловых особенностей своих коллег. Но не смотря на это по сравнению с отделом продаж и хозяйственным отделом психологический климат в коллективе медицинского отдела можно считать самым неблагоприятным.

Для того чтобы произвести измерение личностных характеристик, руководителя в межличностных ситуациях и оценить его отношения с подчинёнными была проведена методика «Опросник межличностных отношений».

Проанализируем результаты каждого руководителя по отдельности. Результаты начальника отдела по маркетингу и продажам представлены на рисунке 2.3.

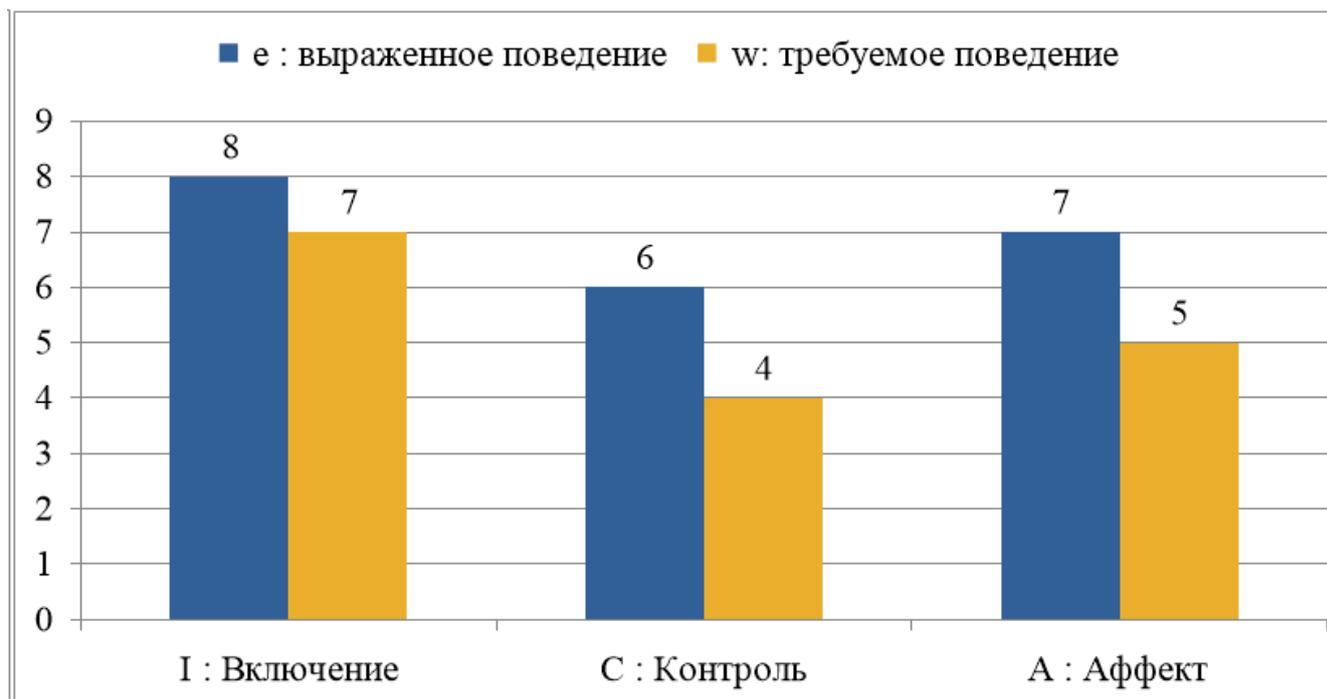


Рис. 2.3 Потребности межличностных отношений начальника отдела по маркетингу и продажам, (в баллах)

Исходя из данных можно сделать вывод, что начальнику отдела по маркетингу и продажам присущ компульсивный характер, он чувствует себя хорошо среди людей, имеет сильную потребность быть принятым остальными и старается, чтобы коллеги приглашали его принимать участие в их деятельности. Данный руководитель старается брать на себя ответственность, соединенную с ведущей ролью, не позволяет другим контролировать его, но может проявлять зависимость от других и колебаться при принятии решений. Он имеет склонность устанавливать близкие эмоциональные связи, может без разбора позволять другим устанавливать такие же связи с ним, но сам очень осторожен при выборе лиц, с которыми создает глубокие эмоциональные отношения.

Далее рассмотрим межличностные потребности начальника хозяйства. Данные представленные на рисунке 2.4.

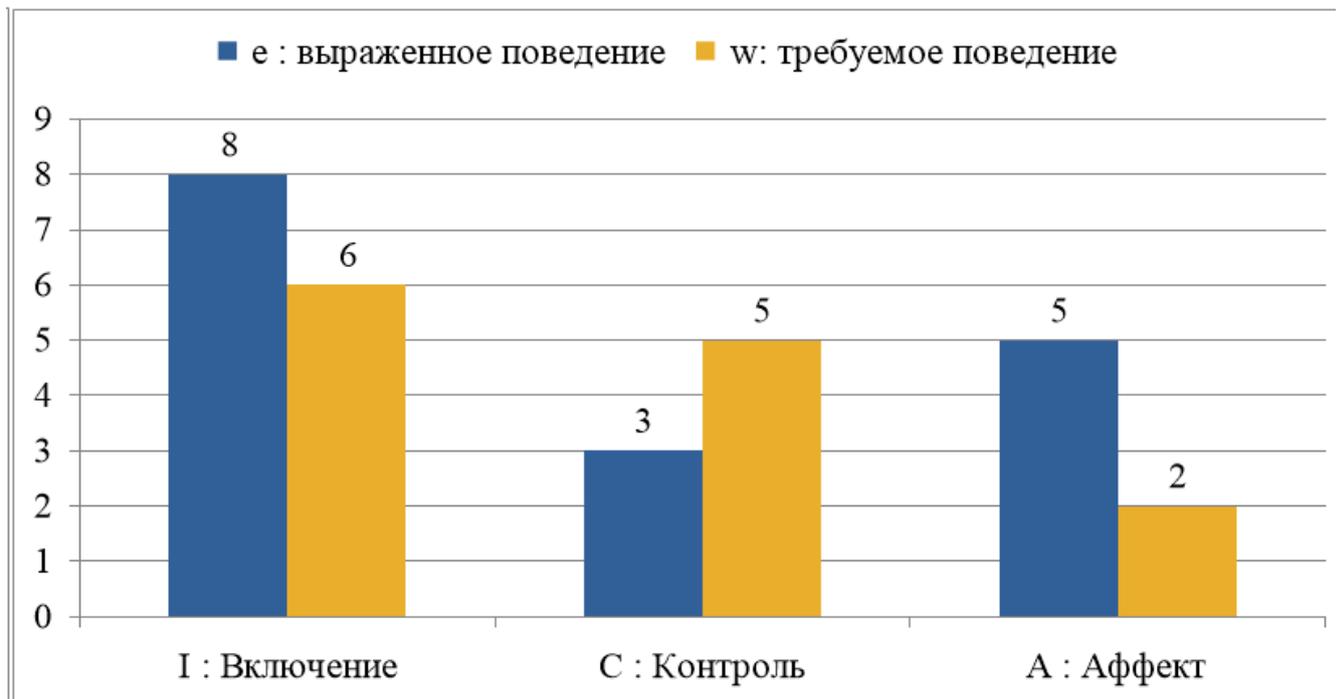


Рис. 2.4 Потребности межличностных отношений начальника хозяйства, (в баллах)

Начальнику хозяйства присущ компульсивный характер, он чувствует себя хорошо среди людей, имеет сильную потребность быть принятым остальными и старается, чтобы коллеги приглашали его принимать участие в их деятельности.

Он не принимает контроля над собой, но может проявлять зависимость от других и колебаться при принятии решений. Не смотря на руководящую должность возможна тенденция избегания ответственности. Так же начальник хозяйства имеет склонность устанавливать близкие эмоциональные связи, но проявляет осторожность при выборе лиц, с которыми создает глубокие эмоциональные отношения.

Межличностные потребности заведующей медицинским отделением представлены на рисунке 2.5.

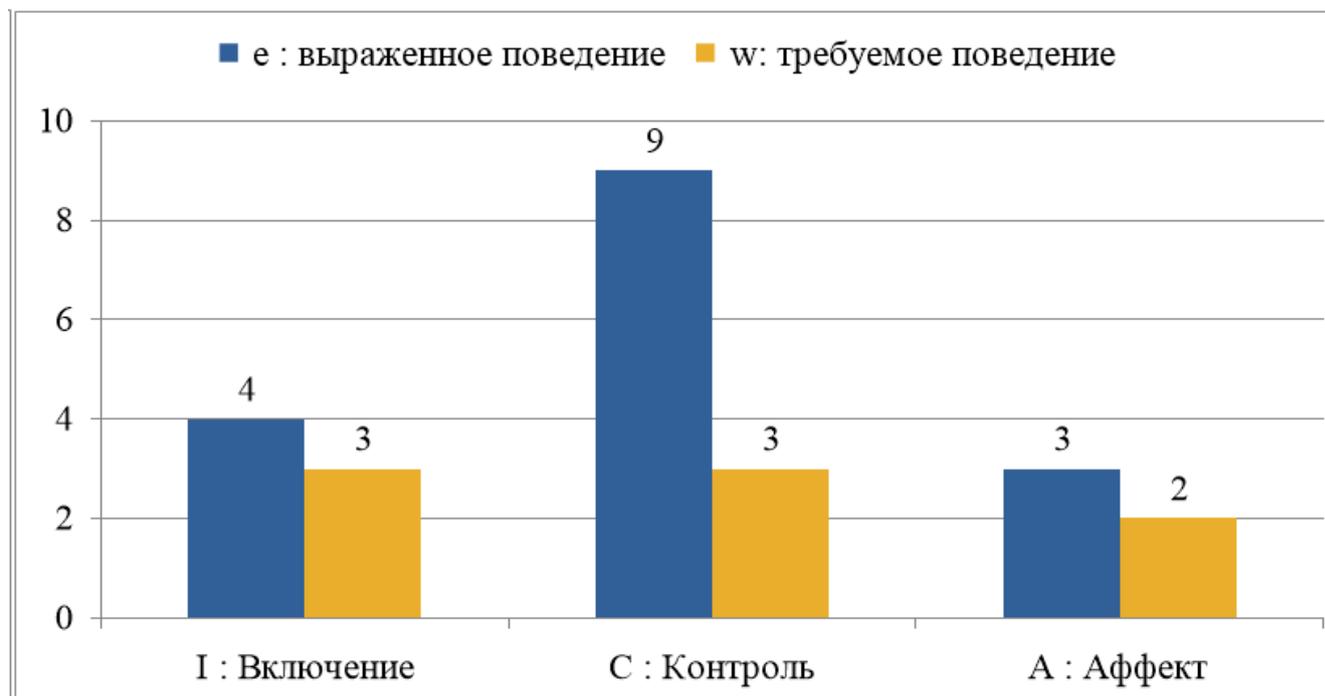


Рис. 2.5 Потребности межличностных отношений заведующей медицинским отделением, (в баллах)

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что заведующая медицинским отделением имеет тенденцию общаться с малым количеством людей, не проявляет поведения, направленного на поиски контактов, не стремится принадлежать к группам и общностям. Ей присущ компульсивный характер, в работе стремится контролировать и влиять на окружающих, брать в свои руки руководство и принятие решений за себя и других. Не терпит контроля над собой. Так же заведующая медицинским отделением склонна проявлять осторожность при установлении близких отношений и выборе лиц, с которыми готова создать более глубокие эмоциональные отношения.

Итак, проанализировав результаты по методике «Опросник межличностных отношений» можно сделать следующие выводы: у руководителя медицинского отделения уровень коллективизма намного ниже, чем у руководителей отдела продаж и хозяйственного отдела, так же он не стремится устанавливать близкие эмоциональные связи с большим количеством людей. Начальнику отдела по маркетингу и продажам как и заведующей медицинским отделением характерен высокий уровень ответственности и контроль за работой подчинённых, но в отличие от заведующей медицинским отделением он способен распределять и

делегировать рабочие задачи. Начальнику хозяйства же свойственно стремление избежать ответственности за принимаемые решения и их последствия.

Для выявления сильных сторон и ограничений руководителя, мешающих эффективно выполнять работу по управлению мы провели методику «Анализ своих ограничений». Для удобства характеристики руководителей были закодированы следующим образом:

1. А – способность управлять собой.
2. В – четкие ценности.
3. С – четкие личные ценности.
4. D – продолжающееся саморазвитие.
5. Е – хорошие навыки решения проблем.
6. F – творческий подход.
7. G – умение влиять на окружающих.
8. H – понимание особенностей управленческого труда.
9. I – способность руководить.
10. J – умение обучать.
11. K – умение наладить групповую работу.

Проанализируем результаты каждого руководителя по отдельности. Компетентностный профиль начальника отдела по маркетингу и продажам представлен на рисунке 2.6.

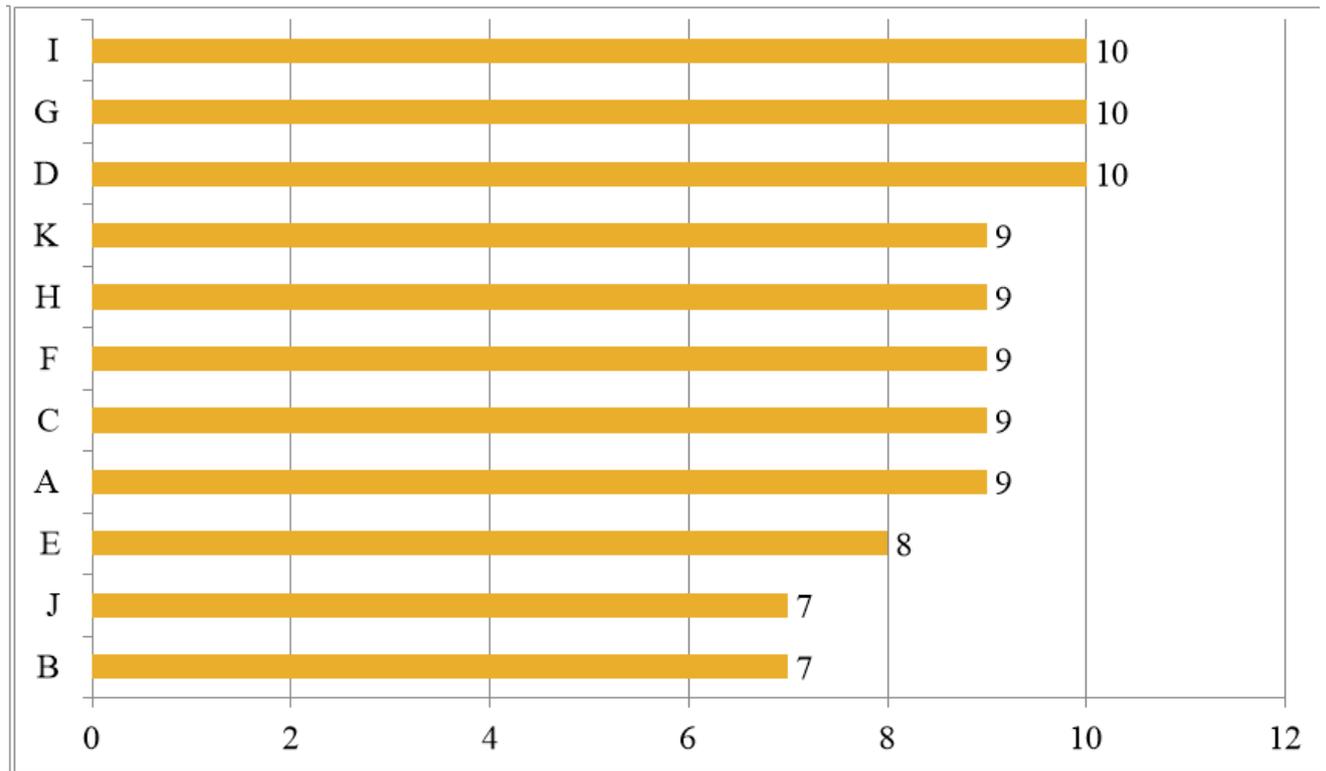


Рис. 2.6 Компетентностный профиль начальника отдела по маркетингу и продажам, (в баллах)

Начальник отдела по маркетингу и продажам имеет достаточно высокие результаты по каждой из 11 шкал, что характеризует его как опытного и компетентного руководителя.

Анализируя результаты можно выделить следующие области, в которых руководитель, по его мнению, не имеет трудностей:

1. Продолжающееся саморазвитие (D) – руководитель открыт и восприимчив к новым ситуациям и возможностям.
2. Умение влиять на окружающих (G) – он может обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих, влиять на их решения.
3. Способность руководить (I) – способен добиваться результата от работы подчиненных.

Так же выделим те личностные особенности, которые требуют первоочередного развития у данного руководителя:

1. Размытые личные ценности (В) – отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

2. Неумение обучать (J) – отсутствие навыка обучать или же помогать другим развивать и расширять свои возможности.

3. Недостаточность навыков решения проблем (E) – возможно отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

Начальник отдела по маркетингу и продажам является полноценным членом коллектива, но может советоваться с подчинёнными и делегировать контроль некоторых этапов работы. Тем не менее ответственность и принятие решений он берёт на себя. Люди в таком коллективе способны работать самостоятельно и творчески, так как руководитель выполняет функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к эффективной работе. Таким образом, описанный выше компетентностный профиль начальника отдела по маркетингу и продажам можно сопоставить с демократическим стилем руководства.

Далее рассмотрим компетентностный профиль начальника хозяйства, представленный на рисунке 2.7.

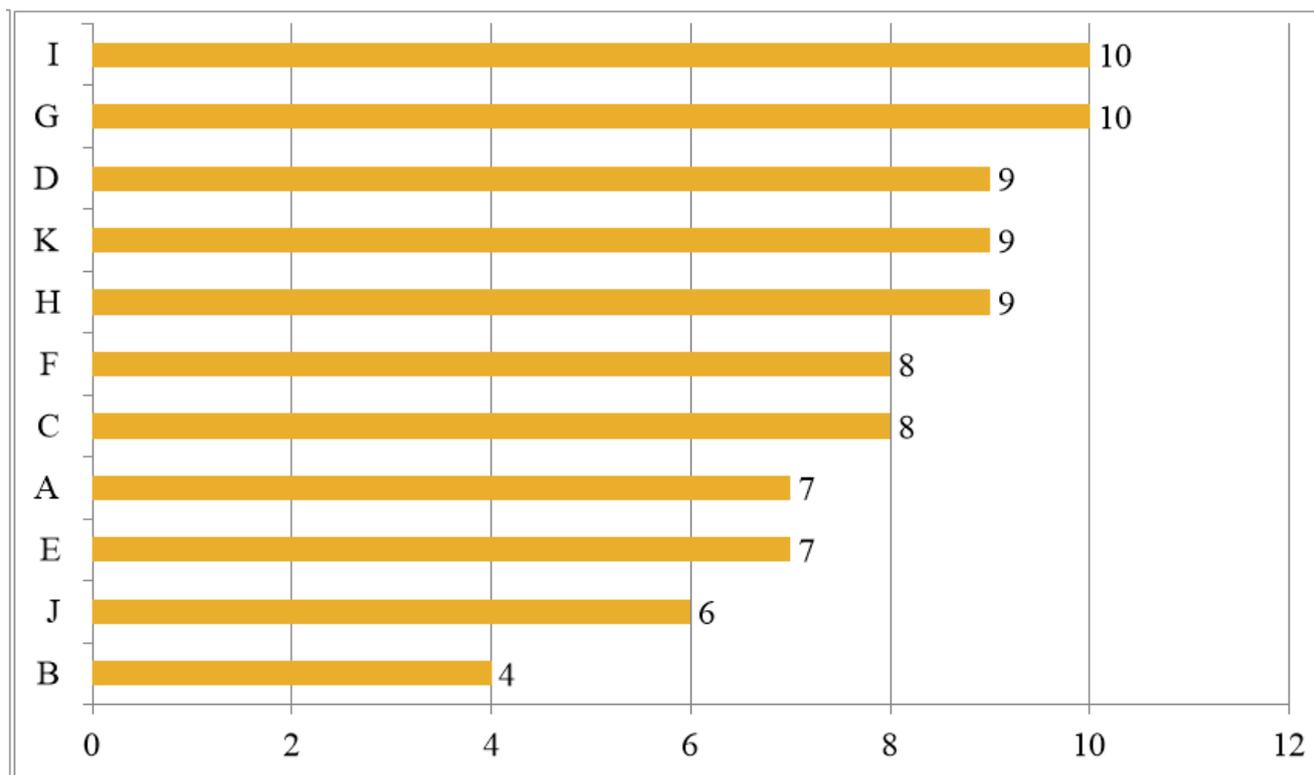


Рис. 2.7 Компетентностный профиль начальника хозяйства, (в баллах)

Компетентностный профиль начальника хозяйства находится в диапазоне баллов от 4 до 10.

Выделим следующие области, в которых данный руководитель, по его мнению, не имеет трудностей:

1. Способность руководить (I) – способность добиваться результата от работы подчиненных.

2. Умение влиять на окружающих (G) – способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих, влиять на их решения.

3. Понимание особенностей управленческого труда (H) – понимание руководителем мотивации работников, современные представления о роли руководителя.

Так же выделим те личностные особенности, которые требуют первоочередного развития у данного руководителя:

1. Размытые личные ценности (B) – отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

2. Неумение обучать (J) – отсутствие навыка обучать или же помогать другим развивать и расширять свои возможности.

3. Недостаток творческого подхода (F) – отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

Начальник хозяйства в силах обеспечить среду и задать направление работы подчинённых. Он так же может советоваться с подчинёнными и делегировать контроль некоторых этапов работы, но принимать на себя ответственность за решения и их последствия не спешит. В следствие чего возможны появления неформальных лидеров в данном коллективе. Так же руководитель склонен принимать популярные, всем известные решения, так как генерация и внедрение новых идей может вызывать трудности. Таким образом, описанный выше компетентностный профиль начальника хозяйства можно сопоставить с демократическим или либеральным стилем руководства.

Компетентностный профиль заведующей медицинским отделением представлен на рисунке 2.8.

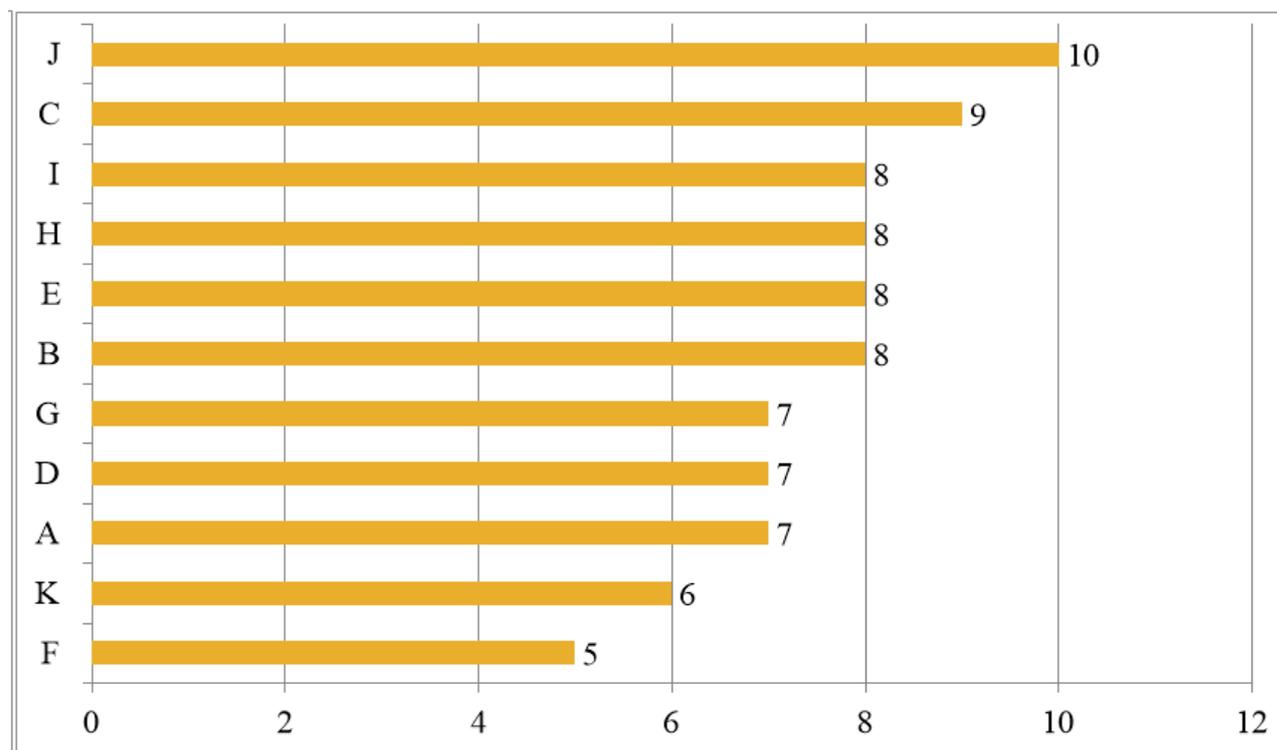


Рис. 2.8 Компетентностный профиль заведующей медицинским отделением, (в баллах)

Компетентностный профиль заведующей медицинским отделением находится в диапазоне баллов от 5 до 10.

Выделим области, в которых данный руководитель, по его мнению, не имеет трудностей:

1. Умение обучать (J) – у данного руководителя хорошо развит навык обучать или же помогать другим развивать и расширять свои возможности.

2. Чёткие личные цели (C) – есть ясность в вопросе о целях своей личной или деловой жизни, цели совместимы с условиями работы и жизни.

3. Способность руководить (I) – способность добиваться результата от работы подчиненных.

Личностные особенности, которые требуют первоочередного развития у данного руководителя следующие:

1. Недостаток творческого подхода (F) – отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

2. Низкая способность формировать коллектив (K) – неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

3. Неумение управлять собой (A) – неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами и негативными эмоциями.

Заведующую медицинским отделением можно охарактеризовать как консервативного, не готового к переменам руководителя. Всю ответственность берёт на себя, а решения принимает быстро без обсуждения с подчинёнными. Сотрудники здесь выступают только в роли исполнителей. В таком коллективе зона ответственности у подчинённых очень узкая, и руководителю приходится многое контролировать самому. Данный руководитель умеет хорошо преподносить информацию и обучать, но неспособность в полной мере контролировать свое эмоциональное состояние может вызывать конфликты между руководителем и подчинёнными. Так же прослеживается отсутствие навыков или желания формировать сплочённый эффективный рабочий коллектив. Таким образом, описанный выше компетентностный профиль заведующей

медицинским отделением в большей степени соответствует авторитарному стилю руководства.

Таким образом, подводя итоги эмпирического исследования, можно отметить некоторые закономерности. Руководитель коллектива с неблагоприятным социально-психологическим климатом, в нашем случае это заведующая медицинским отделением, имеет трудности в доверии и делегировании полномочий, не стремится принадлежать к группам и общностям, очень осторожна при выборе лиц, с которыми готова создать более глубокие эмоциональные отношения. Если рассматривать результаты начальника группы по маркетингу и продажам и начальника хозяйства, в коллективах которых превалирует достаточно благоприятный социально-психологический климат, можно заметить, что те же межличностные аспекты не вызывают у них явных затруднений.

Помимо этого, заведующей медицинским отделением не присущи такие компетенции как: творческий подход, умение наладить групповую работу, умение управлять собой, умение влиять на окружающих, продолжающееся саморазвитие. Поэтому можно высказать предположение о том, что низкий уровень или отсутствие этих навыков у руководителя влияет на состояние социально-психологического климата в коллективе.

Для статистического анализа результатов нами был применён U-критерий Манна – Уитни. Он поможет нам определить есть ли взаимосвязь между уровнем развития управленческих компетенций у руководителей разных отделов. Расчеты были произведены при помощи онлайн калькулятора [38].

Сформулируем статистические гипотезы исследования:

$H(0)$ – различия между уровнем управленческих компетенций руководителей трёх отделов отсутствуют.

$H(1)$ – наличие различий между уровнем управленческих компетенций руководителей трёх отделов достоверно значимы.

Результаты математических расчетов по U-критерию Манна – Уитни представлены в таблице 2.1. Сводные расчетные таблицы представлены в Приложении 6.

Таблица 2.1

Результаты статистического анализа данных по U-критерию Манна – Уитни для руководителей

Характеристика	Эмпирическое значение критерия ($U_{эмп}$)		
	Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и начальником хозяйства	Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и заведующей медицинским отделением	Различия между начальником хозяйства и заведующей медицинским отделением
Потребности межличностных отношений	$U_{эмп} = 11$ Вывод: принимается гипотеза $H(0)$; различия отсутствуют.	$U_{эмп} = 6.5$ Вывод: значение находится в зоне неопределённости.	$U_{эмп} = 13$ Вывод: принимается гипотеза $H(0)$; различия отсутствуют.
Управленческие компетенции	$U_{эмп} = 42.5$ Вывод: принимается гипотеза $H(0)$; различия отсутствуют.	$U_{эмп} = 28$ Вывод: значение находится в зоне неопределённости.	$U_{эмп} = 49$ Вывод: принимается гипотеза $H(0)$; различия отсутствуют.

Результаты расчета U-критерия Манна – Уитни показывают отсутствие различий между начальником отдела по маркетингу и продажам и начальником хозяйства по потребностям межличностных отношений и уровню управленческих компетенций. Различия между показателями начальника хозяйства и заведующей медицинским отделением так же отсутствуют. Однако по результатам сравнения потребности межличностных отношений и уровня управленческих компетенций начальника отдела по маркетингу и продажам и заведующей медицинским отделением видно, что различия есть, но они не существенны.

На основании полученных результатов нами был разработан проект программы на развитие управленческих компетенций, которые обуславливают

благоприятный социально-психологический климата в производственном коллективе.

2.3 Проект программы на развитие управленческих компетенций руководителя

Анализ результатов эмпирического исследования позволил выявить у руководителей управленческие компетенции, которые требуют первоочередного развития. В результате проведенного исследования было выявлено что данные управленческие компетенции обуславливают благоприятный социально-психологический климат в производственном коллективе.

Таким образом, нами была разработана тренинговая программа на развития таких управленческих компетенций как:

- умение управлять собой;
- творческий подход;
- умение влиять на окружающих;
- эффективное делегирование рабочих задач;
- умение наладить групповую работу.

Тренинговая программа организована в пять тематических блоках. Последовательность блоков, при реализации программы желательно сохранить, но при необходимости, она может быть изменена, без потери эффективности программы.

В ходе реализации программы предусмотрены групповые дискуссии и лекционные блоки на следующие темы: «Управленческие функции»; «Основы управления»; «Стиль управления»; «Мотивация»; «Делегирование»; «Что можно, а что нельзя делегировать»; «Правила постановки целей»; «Виды контроля»; «Специфика выбора»; «Эффективная коммуникация».

При необходимости каждый блок может быть разбит на несколько встреч. Каждое занятие начинается с разогревающего упражнения и заканчивается групповой рефлексией.

Группу рекомендуется формировать из 6-12 человек, в которую будут входить руководители различных структурных подразделений, с разным опытом и уровнем развития управленческих компетенций. В таком случае в процессе занятий участники тренинга смогут делиться друг с другом своим опытом и навыками.

Таблица 2.2

Тематический план программы

№ блока	Управленческие компетенции	Цель занятия	Упражнения
1	2	3	4
1	Способность управлять своим эмоциональным состоянием.	Осознание участниками общности их целей и практик саморегуляции эмоционального напряжения.	Упражнение «Двухстадийное молчание». Упражнение «Комплименты». Упражнение «Эмоциональное интервью». Упражнение «Танец отдельных частей тела». Упражнение «Дыхание по квадрату». Упражнение «5-4-3-2-1». Упражнение «Мысли-облака».
2	Творческий подход в решении рабочих задач.	Развитие способности находить новые нестандартные решения задач.	Упражнение «Собрать пазлы». Упражнение «Преодолей препятствия». Упражнение «Невероятная ситуация». Упражнение «Применение предметов». Упражнение «Ассоциации».

1	2	3	4
3	Умение влиять на окружающих.	Овладеть навыками влияния на команду, подтверждая свое лидерство и укрепляя авторитет. Получить инструмент мотивации и развития сотрудников.	Упражнение «Ведущий дискуссии». Ролевая игра «Руководитель – сотрудник». Упражнение «Десять бесплатных способов мотивации». Упражнение «Упрямая сороконожка». Упражнение «Ошибки руководителя».
4	Навык эффективного делегирования.	Научиться грамотно планировать и ставить задачи подчиненным; выработать навыки и приёмы воздействия на подчиненных.	Упражнение «Доверие». Упражнение «За и против делегирования». Кейс «Делегирование задач». Упражнение «Исполнитель желаний». Упражнение «Цель по SMART». Упражнение «Виды контроля».
5	Умение наладить групповую работу.	Развитие навыков управления межличностными конфликтами и построения командного взаимодействия.	Упражнение «Сказка». Упражнение «Ах, этот камень на дороге!». Упражнение «По одному!». Ролевая игра «Сглаживание конфликтов». Упражнение «Совместный рисунок».

Описание упражнений представлено в Приложении 7.

В результате освоения программы на развитие управленческих компетенций руководитель получит информацию:

- об основных управленческих функциях, навыках и компетенциях;
- о методах саморегуляции эмоционального напряжения;
- о классификации управленческих стилей;

- о видах и типах мотивации сотрудников, инструментах определения мотивации сотрудников;
- об уровнях и барьерах делегирования полномочий, алгоритм успешного делегирования;
- о правилах постановки целей;
- о факторах, влияющие на эффективность коммуникации, барьеры коммуникации.

В результате освоения программы на развитие управленческих компетенций руководитель формирует следующие умения и навыки:

- применение методов саморегуляции эмоционального напряжения;
- выработки новых нестандартных решения рабочих задач;
- дифференцирования типов и видов мотивации сотрудников;
- определения барьеров и границ делегирования;
- применения приемов эффективной постановки цели, планирования и управления временем;
- дифференцирования видов контроля, их особенностей, выявления типичных ошибок при осуществлении контроля;
- определения факторов, снижающих эффективность коммуникации, оценивание барьеров коммуникации, приемы передачи и приема информации в процессе коммуникации;
- распознавания и управления межличностными конфликтами;
- оценивания эффективности собственной управленческой деятельности, определение сильных стороны и зоны развития управленческих компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость совершенствования межличностного взаимодействия в профессиональных коллективах диктуется значительными изменениями, происходящими в социально-экономическом комплексе, а также все возрастающей ролью человеческого фактора в процессах оптимизации и совершенствования производственного процесса. Меняющаяся обстановка в экономической жизни предъявляет высокие требования к руководящим кадрам.

Грамотно выбранный стиль руководства позволяет наиболее эффективно использовать потенциал сотрудников организации. Грамотный и эффективный руководитель должен мыслить масштабно, творчески. Ему необходимо учитывать постоянные изменения в организации, быть готовым к осуществлению технических, технологических и организационных реформ. Из вышесказанного можно сделать вывод о важности выбора наиболее подходящего комплекса управленческих компетенций, которыми должен обладать руководитель.

Для успешного управления, руководитель должен владеть различными компетенциями, в том числе теми, которые играют важную роль в формировании благоприятного психологического климата в коллективе. Неправильное решение лидера может ослабить или углубить ситуацию в организации, сделать невозможным выполнение поставленной задачи, а также помешать созданию слаженной профессиональной команды.

Предварительный анализ результатов исследования показал, что в коллективе, где руководитель не проявляет организационные, коммуникационные, развивающие, мотивационные и эмоционально-психологические компетенции социально-психологический климат неблагоприятный и характеризуется низкой степенью сплочённости, отсутствием доверия и частыми конфликтами внутри коллектива.

В ходе эмпирического исследования были выявлены управленческие компетенции руководителя и состояние социально-психологического климата в производственном коллективе.

В отделе продаж и хозяйственном отделе, где руководители обладают такими компетенциями как: продолжающееся саморазвитие, умение влиять на окружающих, способность руководить, понимание особенностей управленческого труда и навык эффективного общения, превалирует благоприятный социально-психологический климат.

Руководитель должен уметь развивать свой собственный потенциал и потенциал своих сотрудников. Открытый и восприимчивый к новым ситуациям и возможностям руководитель формирует имидж и оптимальный стиль руководства, который наиболее эффективен для коллектива и максимально совпадает с его собственной личностью. Так же постоянное развитие руководителя саморазвитие вдохновляет и мотивирует сотрудников на достижение общих целей.

Руководитель несет персональную ответственность за решение возложенных на коллектив задач, состояние и результаты его деятельности. Способность определять цели и задачи группы, планировать пути их достижения, распределять ресурсы, контролировать выполнение задач и оценивать результаты работы позволяет избежать конфликтов и неэффективного использования ресурсов, создает стабильные и предсказуемые условия для сотрудников.

Эффективное общение руководителя с сотрудниками играет важную роль в формировании доверительных отношений в коллективе. Важно уметь находить общий язык с коллективом, внимательно слушать и понимать потребности своих подчиненных, а также четко и ясно излагать свои мысли. Всё это способствует установлению гармоничных коммуникативных связей. Навыки эмпатии, внимания и заботы о коллективе так же помогают руководителю успешно урегулировать конфликты, создать дружественную атмосферу и поддерживать позитивный настрой среди сотрудников.

Руководителю коллектива с неблагоприятным социально-психологическим климатом не присущи такие компетенции как: умение управлять собой, творческий подход в решении рабочих задач, умение влиять на окружающих, эффективное делегирование рабочих задач, умение наладить групповую работу.

Неспособность в полной мере использовать свое время и энергию, справляться со стрессами и негативными эмоциями приводит к частым

конфликтам между руководителем и подчинёнными. Здесь особенно страдает эмоциональный компонент социально-психологического климата. Отсутствие навыков формировать сплочённый и эффективный рабочий коллектив способствует отсутствию доверия и сотрудничества в коллективе. В таком коллективе прослеживаются низкие показатели поведенческого компонента социально-психологического климата.

Консервативный, не способный генерировать достаточно новых идей и применять их в работе руководитель будет испытывать сложности в оценке эффективности собственной управленческой деятельности, так как он не готов изменять свои устоявшиеся ценности и привычки.

Чрезмерный контроль и отказ от делегирования может иметь серьезные последствия для эффективности работы команды и развития сотрудников. Отсутствие делегирования приводит к перегрузке руководителя, который старается управлять всеми задачами самостоятельно. Это может привести к истощению и падению производительности руководителя, а также к невозможности сосредоточиться на стратегически важных задачах. Важно уметь правильно распределять рабочие задачи, эффективно ставить цели, планировать и управлять временем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ануфриева, Н. М. Социальная психология : курс лекций / Н. М. Ануфриева, Т. Н. Зелинская, Н. Е. Зелинский. – Киев : МАУП, 2000. – 136 с.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – Москва : Аспект Пресс, 2001. – 290 с.
3. Белинская, Е. П. Социальная психология личности : учебное пособие для вузов / Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – Москва : Академия, 2009. – 300 с. – URL: <https://klex.ru/> (дата обращения: 19.04.2024).
4. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин. – Санкт-Петербург : Издательство «Речь», 2000. – 440 с.
5. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э. В. Будаева // Вестник бурятского государственного университета. – 2015. – № 6. – С. 92-95. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 19.04.2024).
6. Бугаева, В. А. Понятие социально-психологического климата в отечественной и зарубежной психологии / В. А. Бугаева // Вестник магистратуры. – 2017. – № 11-2(74). – С. 40-41. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 12.05.2024).
7. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления : учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата / Л. И. Дорофеева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 423 с.
8. Жовтоножко, В. В. Исторический анализ термина «Социально-психологический климат» в отечественной науке / В. В. Жовтоножко // Власть. – 2016. – № 3. – С. 163-167. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 11.06.2024).
9. Захарченко, Л. А. Формирование и развитие профессиональных компетенций управленца-менеджера в системе вузовской и послевузовской подготовки / Л. А. Захарченко, Г. Б. Медведева // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2012. – № 6. – С. 61–64. – URL: <https://rep.bstu.by/> (дата обращения: 12.05.2024).

10. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Эксперимент и инновации в школе. – 2009. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 21.04.2024).

11. Иванов, В. Г. Роль дополнительного профессионального образования в формировании управленческих компетенций / В. Г. Иванов, И. И. Ирисметова, А. И. Ирисметов // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – № 16. – С. 149-152. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

12. Ильченко, С. В. К вопросу о создании благоприятного социально-психологического климата организации / С. В. Ильченко, И. О. Дозорова // Вестник экспериментального образования. – 2019. – № 4(21). С. 10-18. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

13. Исаев, А. П. Управленческий профессионализм: основные понятия, процессы и механизмы : учебное пособие / А. П. Исаев. – Екатеринбург : Ажур, 2015. – 113 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 19.04.2024).

14. Исаев, А. П. Технология корпоративной подготовки руководителей технических проектов : научное издание / А. П. Исаев, М. А. Казакова, А. М. Козубский, Н. И. Фомин. – Екатеринбург : УрО РАН, 2008. – 72 с.

15. Исаев, А. П. Составляющие управленческого профессионализма / А. П. Исаев // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: «Экономика и управление» – 2007. – № 4. – С. 4-10. – URL: <https://elibrary.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

16. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 400 с. – URL: <https://klex.ru/> (дата обращения: 18.05.2024).

17. Каменская, Е. В. Социальная компетентность: соотношение научных теорий / Е. В. Каменская // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 1-6. – URL: <https://science-education.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

18. Катунина, И. В. Методологическое конструирование основ формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами / И. В. Катунина // Известия БГУ. – 2009. – № 5. – С. 94-99. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

19. Клименко, С. С. Факторы формирования психологического климата в коллективе / С. С. Клименко // Молодой ученый. – 2019. – № 48 (286). – С. 451-453. – URL: <https://moluch.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

20. Комендант, А. Г. Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя / А. Г. Комендант, Г. С. Михайлов. – Москва : Народное образование, 2001. – 192 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

21. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы : учебное пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – Москва : Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

22. Краснов, А. В. Социальная психология: психология малых групп : учебное пособие / А. В. Краснов. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2020. – 88 с. – URL: <http://www.psu.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

23. Кудрявцева, Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций: монография / Е. И. Кудрявцева. – Санкт-Петербург : ИПК Северо-Западного ин-та упр. – фил. РАНХиГС, 2012 – 340 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

24. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. – Москва : ИТК «Дашков и К», 2007. – 596 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

25. Клюковкин, В. Н. Личность руководителя и мотивация его деятельности : монография / В. Н. Клюковкин, Ю. И. Ладыгин. – Бийск : Издательство Алтайского гос. технического ун-та им. И. И. Ползунова, 2008. – 133 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 20.05.2024).

26. Локтионова, Т. Е. Личностные характеристики руководителя и их влияние на социально-психологический климат в коллективе / Т. Е. Локтионова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2009. – № 12. – С. 6-12. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 11.06.2024).

27. Маслов, В. И. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России / В. И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. –

2004. – № 1. – С. 133-144. – URL: <https://www.mevriz.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

28. Максименко, Е. Ф. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе / Е. Ф. Максименко, И. С. Бубнова // Педагогическая перспектива. – 2023. – № 2. – С. 63-70. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

29. Машков, В. Н. Психология управления : учебное пособие / В. Н. Машков. – 2-е издание. – Санкт-Петербург : Издательство Михайлова В. А., 2002. – 254 с. – URL: <https://klex.ru/> (дата обращения: 23.04.2024).

30. Методика «Анализ своих ограничений» // nsportal.ru : образовательная социальная сеть : сайт. – URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2020/10/08/ekspress-metodika-po-izucheniyu-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-v> (дата обращения: 14.05.2024).

31. Методика «Карта-схема общей оценки психологического климата» // nsportal.ru : образовательная социальная сеть : сайт. – URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2020/10/08/ekspress-metodika-po-izucheniyu-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-v> (дата обращения: 14.05.2024).

32. Морозов, А. В. Управленческая психология: учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. – Москва : Фонд «Мир»; Академический Проект, 2008. – 286 с.

33. Моченов, Г. А. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива / Г. А. Моченов, М. Н. Ночевник. – Москва : ССА, 1970. – 22 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 27.02.2024).

34. Овчинников, А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций / А. В. Овчинников // Науковедение. – 2014. – № 4(23). – С. 11-20. – URL: <http://naukovedenie.ru/> (дата обращения 17.04.2024).

35. Островский, А. В. Педагогическое сопровождение формирования управленческой компетенции кадров малого бизнеса в системе повышения квалификации : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Островский Александр Валентинович. – Москва, 2018. – 23 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 20.05.2024).

36. Островский, Э. В. Психология управления : учебное пособие / Э. В. Островский. – Москва : ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2009. – 249 с.
37. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие для вузов 2-е издание / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 246 с. – URL: <https://urait.ru/> (дата обращения: 20.05.2024).
38. Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни // psychol-ok.ru : психологическая помощь : сайт. – URL: <https://www.psychol-ok.ru/statistics/mann-whitney/> (дата обращения: 14.06.2024).
39. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация : пер. с англ. / Дж. Равен. – Москва : «Когито-Центр», 2002. – 396 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения 18.05.2024).
40. Сансызбаева, К. З. Особенности психологического климата в коллективе / К. З. Сансызбаева, А. Б. Шуриева // Молодой ученый. – 2017. – № 9(143). – С. 284-288. – URL: <https://moluch.ru/> (дата обращения: 20.05.2024).
41. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология : учебник / А. Л. Свенцицкий. – Москва : Проспект, 2004. – 138 с.
42. Свердюк, Л. А. Модели лидерства в современной практике / Л. А. Свердюк, А. В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – № 9. – С. 133-134. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 11.06.2024).
43. Спенсер, Лайл М. Компетенции на работе : пер. с англ. / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – Москва : НИРО, 2005. – 384 с. – URL: <https://klex.ru/1sha> (дата обращения 18.05.2024).
44. Сериков, Д. А. Сущность и структура управленческой компетентности руководителя / Д. А. Сериков // Экономика и социум. – 2015. – № 1-4(14). – С. 585-588. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 22.05.2024).
45. Скрипкина, Т. П. Психология доверия : учебное пособие для вузов / Т. П. Скрипкина. – Москва : Академия, 2000. – 263 с. – URL: <https://klex.ru/> (дата обращения: 28.04.2024).
46. Татур, Ю. Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования :

материалы ко второму заседанию методологического семинара / Ю. Г. Татур. – Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 18 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 28.04.2024).

47. Терсакова, А. А. Анализ психологических и социологических подходов к определению сущности понятия социально-психологический климат / А. А. Терсакова, М. А. Гичкина // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 11(65). – С. 163-167. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 27.04.2024).

48. Уидет, С. Руководство по компетенциям : пер.с англ. / Стив Уидет, Сара Холлифорд. – Москва : НИРО, 2003. – 228 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения 18.05.2024).

49. Финькевич, Л. В. Психодиагностика межличностного взаимодействия : практикум / Л. В. Финькевич. – Минск : Белорусский государственный педагогический университет им. М. Танка, 2002. – URL: <https://www.studmed.ru/> (дата обращения: 17.05.2024).

50. Хильб, М. Интегрированный менеджмент персонала: цели, стратегии, инструменты : пер. 11-го нем.изд. / Мартин Хильб. – Москва : Дело и Сервис, 2006. – 256 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения 14.05.2024).

51. Черепкова, Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе / Н. В. Черепкова, С. А. Чугункин. // БМИК. – 2011. – № 1. – С. 45-48. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 12.05.2024).

52. Чернышов, А. С. Социально-психологические основы организованности коллектива / А. С. Чернышов, А. С. Крикунов. – Воронеж : Издательство ВГУ, 2001. – 164 с.

53. Шамова, Т. И., Управление образовательными системами : учебное пособие для студентов вузов / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. – Москва : ГИЦ «ВЛАДОС», 2001. – 320 с. – URL: <https://search.rsl.ru/> (дата обращения: 12.05.2024).

54. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие 4-е издание / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2016. – 233 с.

55. Шкердина, А. А. Значение роли руководителя в формировании благоприятного социально-психологического климата коллектива / А. А. Шкердина // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № 60-3. – С. 402-404. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 14.05.2024).

56. «Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе // nsportal.ru : образовательная социальная сеть : сайт. – URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2020/10/08/ekspress-metodika-po-izucheniyu-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-v> (дата обращения: 14.05.2024).

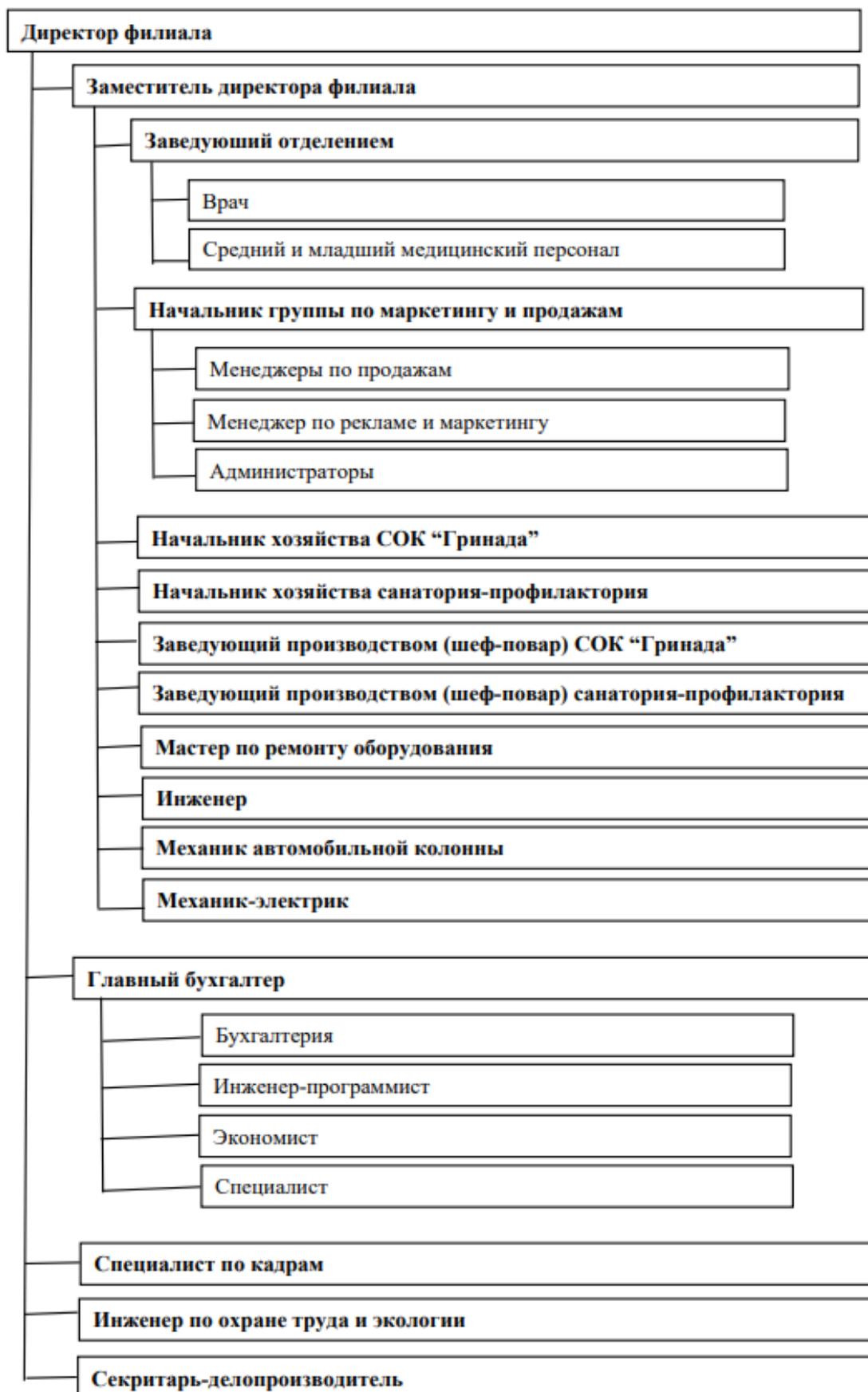


Рис.1, п.1 Организационная структура управления отдела № 174 «Центр профилактики заболеваний и реабилитации»

Результаты диагностики общего социально-психологического климата в производственных коллективах по методике «Карта-схема общей оценки психологического климата» (по А. И. Лутошкину).

№ п/п	Коэффициент субъективной оценки социально-психологического климата		
	Отдел продаж	Хозяйственный отдел	Медицинский отдел
1	6,4	3,9	3,8
2	6,4	5,1	4,2
3	6,2	5,1	3,3
4	6,5	4,6	3,8
5	5,5	4,6	3,6
6	5,8	4,9	3,4
7	6,5	4,6	3,5
8	5,7	4,8	3,3
9	6,4	5,1	3,2
10	6,6	5,1	3,8
Средний коэффициент субъективных оценок социально-психологического климата	6,2 - благоприятный	4,8 – неустойчивый, но достаточно благоприятный	3,6 – неблагоприятный

Результаты диагностики эмоционального, поведенческого и когнитивного компонентов отношений в производственных коллективах по экспресс-методике изучения климата в коллективе (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалыто).

№ п/п	Индивидуальные оценки отдельных компонентов отношения								
	Отдел продаж			Хозяйственный отдел			Медицинский отдел		
	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1	1	1	1	0	-1	-1	0	1	0
2	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1
3	1	1	0	1	1	0	-1	1	-1
4	1	1	1	0	0	0	0	0	0
5	1	1	0	-1	1	-1	-1	1	-1
6	1	0	1	0	-1	0	0	0	0
7	1	1	1	1	0	0	0	1	-1
8	1	1	0	1	0	0	-1	1	-1
9	1	1	1	1	1	0	-1	-1	-1
10	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Средняя оценка по выборке	1 – благоприятный	0,9 – благоприятный	0,7 – благоприятный	0,5 – благоприятный	0,1 – противоречивый	-0,2 – противоречивый	-0,5 – неблагоприятный	0,4 – благоприятный	-0,6 – неблагоприятный

Результаты диагностики межличностных отношений руководителей по методике «Опросник межличностных отношений» (В. Шутц).

Межличностные потребности	Баллы					
	Начальник отдела по маркетингу и продажам		Начальник хозяйства		Заведующая медицинским отделением	
	е : выраженное поведение	w : требуемое поведение	е : выраженное поведение	w : требуемое поведение	е : выраженное поведение	w : требуемое поведение
I : Включение	8 – экстремально высокие	7 – высокие	8 – экстремально высокие	6 – высокие	4 – пограничные	3 – низкие
C : Контроль	6 – высокие	4 – пограничные	3 – низкие	5 – пограничные	9 – экстремально высокие	3 – низкие
A : Аффект	7 – высокие	5 – пограничные	5 – пограничные	2 – низкие	3 – низкие	2 – низкие

Результаты диагностики субъективной оценки руководителями своих сильных и слабых сторон управления по методике «Анализ своих ограничений» (М. Вудкок, Д. Фрэнсис).

Управленческие способности		Ранг		
		Начальник отдела по маркетингу и продажам	Начальник хозяйства	Заведующая медицинским отделением
А	Способность управлять собой	9	9	7
В	Четкие ценности	7	4	8
С	Четкие личные цели	9	9	9
Д	Продолжающееся саморазвитие	10	8	7
Е	Хорошие навыки решения проблем	8	8	8
Ф	Творческий подход	9	7	5
Г	Умение влиять на окружающих	10	10	7
Н	Понимание особенностей управленческого труда	9	9	8
І	Способность руководить	10	10	8
Ј	Умение обучать	7	6	10
К	Умение наладить групповую работу	9	7	6

Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни

1. Статистическая обработка результатов потребностей межличностных отношений руководителей по методике «Опросник межличностных отношений», В. Шутц.

Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и начальником хозяйства

Результат: $U_{Эмп} = 11$

$U_{Кр}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
3	7

Рис.1, п.6 Критические значения

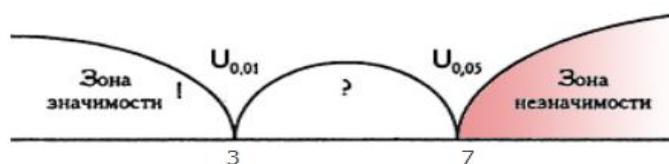


Рис.2, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{Эмп}(11)$ находится в зоне незначимости.

Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и заведующей медицинским отделением

Результат: $U_{Эмп} = 6.5$

$U_{Кр}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
3	7

Рис.3, п.6 Критические значения

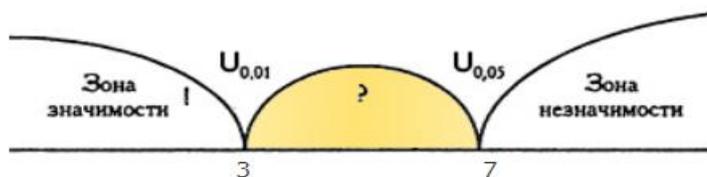


Рис.4, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{\text{эмп}}$ (6.5) находится в зоне неопределенности, отклоняется гипотеза о отсутствии различий $H(0)$, но гипотеза об их наличии $H(1)$ не принимается.

Различия между начальником хозяйства и заведующей медицинским отделением

Результат: $U_{\text{эмп}} = 13$

$U_{\text{кр}}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
3	7

Рис.5, п.6 Критические значения

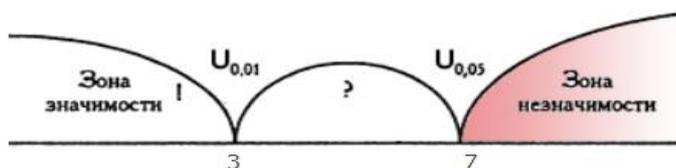


Рис.4, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{\text{эмп}}$ (13) находится в зоне незначимости.

2. Статистическая обработка результатов управленческих компетенций руководителей по методике «Анализ своих ограничений», М. Вудкок и Д. Фрэнсис.

Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и начальником хозяйства

Результат: $U_{\text{эмп}} = 42.5$

$U_{кр}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
25	34

Рис.7, п.6 Критические значения

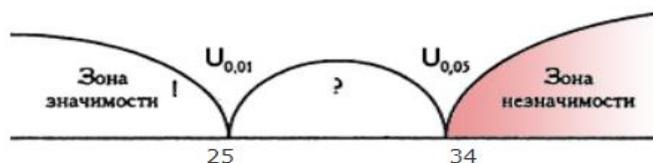


Рис.8, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}$ (42.5) находится в зоне незначимости.

Различия между начальником отдела по маркетингу и продажам и заведующей медицинским отделением

Результат: $U_{эмп} = 28$

$U_{кр}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
25	34

Рис.9, п.6 Критические значения

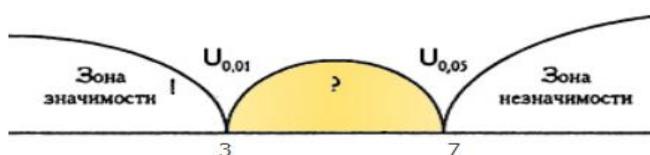


Рис.10, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{эмп}$ (28) находится в зоне неопределенности, следовательно, отклоняется гипотеза о отсутствии различий $H(0)$, но гипотеза об их наличии $H(1)$ не принимается.

Различия между начальником хозяйства и заведующей медицинским отделением

Результат: $U_{\text{Эмп}} = 49$

$U_{\text{кр}}$	
$p \leq 0.01$	$p \leq 0.05$
25	34

Рис.11, п.6 Критические значения

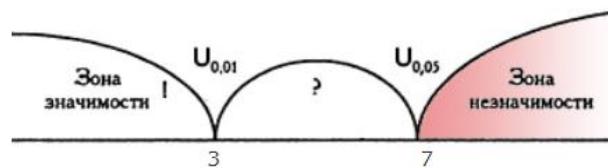


Рис.12, п.6 Ось значимости

Вывод: Полученное эмпирическое значение $U_{\text{Эмп}}$ (49) находится в зоне незначимости.

Упражнения тренинговой программы на развитие управленческих компетенций
руководителя

Блок №1

1. Упражнение «Двухстадийное молчание».

Цель: осознание себя в теме работы.

Необходимое время: 5 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: сначала посидите в молчании и обратитесь к вашим мыслям и чувствам по поводу темы, которая оказалась в сфере внимания всей группы. Через пару минут, продолжая сидеть все так же в молчании, на основании тех мыслей и чувств, к которым только что обращались, подумайте, что вы можете сделать в связи с этой темой. Это упражнение широко используется, чтобы приостановить происходящие в группе процессы и попросить участников определиться с их ролью и обязанностями по отношению к сформулированной в явной форме или подразумеваемой теме для группы.

2. Упражнение «Комплименты».

Цель: создать положительный эмоциональный настрой и включение в работу.

Необходимое время: 5 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: каждый участник по кругу должен сказать комплимент соседу основываясь на его конкретном качестве (внешность, поведение, характер) выразив комплимент одной фразой: «Вы ...». Далее каждому участнику предлагается сказать комплимент группе в целом: «Вы все ...».

3. Упражнение «Эмоциональное интервью».

Цель: развитие умения слушать партнера, совершенствование коммуникативных навыков участников, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга.

Необходимое время: 10 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: участники разбиваются на пары и беседуют со своим партнером. Обсуждают, с каким эмоциональным настроем каждый из них пришел на этот тренинг, что они ожидают от этого тренинга, какие эмоции испытывают сейчас. Затем каждый готовит и озвучивает краткое представление своего собеседника. Главная задача – подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других.

4. Упражнение «Танец отдельных частей тела».

Цель: снять нервно-психическое напряжение.

Необходимое время: 5 минут.

Материалы: большое помещение, музыка.

Ход упражнения: участники становятся в круг. Звучит музыка. Ведущий называет по очереди части тела, танец которых будет исполнен. Участники стремятся максимально использовать в танце названную часть тела: танец кистей рук; танец рук; танец головы; танец плеч; танец живота; танец ног.

5. Упражнение «Дыхание по квадрату»

Цель: научиться расслабляться с помощью правильного дыхания.

Необходимое время: 5 минут.

Материалы: флип-чарт и маркеры для записи.

Ход упражнения: представьте коробку или квадрат с равными сторонами. Каждая сторона вашего квадрата – один такт дыхания: вдох, задержка дыхания, выдох, задержка дыхания. Как и стороны квадрата, такты равны: каждый длится по 4 счета или секунды.

Как дышать:

- сделайте вдох на четыре счета;
- задержите дыхание на четыре счета;
- сделайте выдох на четыре счета;
- задержите дыхание на четыре счета;
- начните цикл заново и дышите так 1-5 минут.

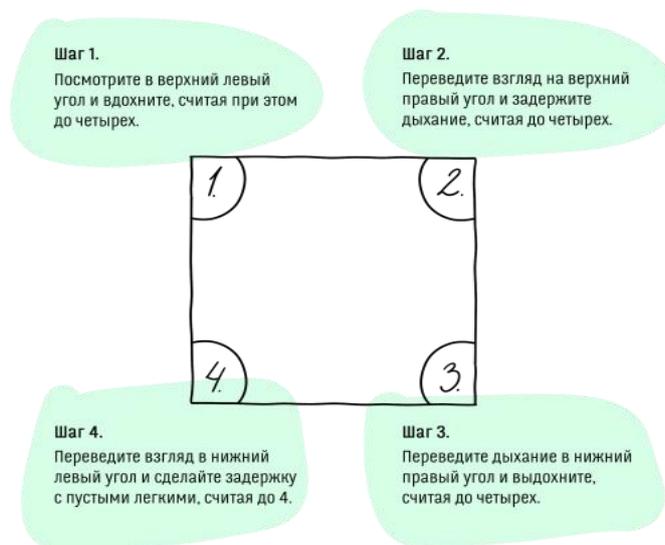


Рис.1, п.7 Методика «Дыхание по квадрату»

Когда дышите, представляйте движение по сторонам этого квадрата. По словам клинического психолога Скотта Симингтона, такая визуализация помогает сконцентрироваться на дыхании и быстрее привыкнуть к нужному ритму.

6. Упражнение «5-4-3-2-1».

Цель: научиться расслабляться с помощью техники заземления.

Необходимое время: 10 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения:

- назовите 5 белых (можно использовать любой другой цвет) предметов, которые вы видите перед собой;
- назовите 4 вещи, которые вы физически чувствуете (одежда на теле, ветерок на лице, сиденье под вами и т.п.);
- назовите 3 вещи, которые вы слышите (шум машины, музыка из окна и т.п.);
- назовите 2 вещи (еда, напитки и т.п.), которые вы можете попробовать на вкус или хотели бы попробовать на вкус;
- назовите одну вещь, которая вам в себе нравится.

7. Упражнение «Мысли-облака»

Цель: гармонизация внутреннего состояния.

Необходимое время: 15 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: займите удобное положение сидя. Как только будете готовы, можете закрыть глаза. Спокойно дышите через нос, расширяя живот, а не грудную клетку. Не старайтесь каким-либо образом изменить свое дыхание, просто наблюдайте за его течением. Переключите внимание на свои мысли. Их может быть много, это нормально. Представьте, что Ваши мысли – это облака на небе. Постарайтесь понаблюдать за их течением, представляя себе, как эти облака плывут по небу. Если Вы чувствуете дискомфорт, что мыслей становится слишком много или некоторые из них становятся слишком неприятными, просто верните свое внимание к дыханию и несколько дыхательных циклов наблюдайте за ним. Как только будете готовы, можете снова вернуть внимание к мыслям и попробовать представить нашу метафору «мысли-облака». Вернитесь вниманием к дыханию, понаблюдайте за ним. Как только будете готовы, можете открыть глаза.

Блок №2

1. Упражнение «Собрать пазлы».

Цель: показать участникам тренинга всю цепочку взаимодействия между подчиненным и руководителем; провести мини-диагностику управленческих качеств участников.

Необходимое время: 30 минут.

Материалы: 2 коробки пазлов (200 шт.), листы бумаги формата А4.

Ход упражнения: выбираются два добровольца из группы. Эти два человека будут руководителями, они должны набрать себе команду. Для этого они будут называть по очереди имена участников, которых хотят взять себе в компанию. В итоге должны образоваться 2 группы одинаковой численности. Каждой команде выдают коробку с пазлами. Изображение того, что должно получиться, – только «руководителю». Он также должен выбрать из своей группы того, кто будет являться его «заместителем». Задача «руководителя» – повернувшись к «подчиненным» спиной, сделать так, чтобы его команда собралась за минимальное время картинку правильно и быстро. При этом общаться он может только со своим «заместителем» с помощью писем. Сообщать и показывать, что изображено, также нельзя.

Вопросы для «подчиненных»: Понятно ли было, что необходимо делать? Как руководитель ставил цель? Что мешало достижению цели? Что способствовало достижению цели? Почему одна из команд выполнила задание быстрее? Как работала группа? Кто был лидером? Кто меньше принимал участие в игре? Какие функции, на ваш взгляд, выполнял руководитель? Какие функции, на ваш взгляд, выполнял заместитель?

Вопросы для «руководителя»: Как ставилась цель? Каковы были трудности? Что, на ваш взгляд, способствовало достижению цели участниками? Какие функции они выполняли? Как осуществлялся контроль «сотрудников»? Была ли обратная связь? Каким образом вы мотивировали участников?

2. Упражнение «Преодолей препятствия».

Цель упражнения: показать участникам возможные ошибки при постановке целей для подчиненных.

Необходимые материалы: стулья, предметы-препятствия: малярный скотч или веревка, повязки на глаза.

Время проведения: 20 минут.

Ход упражнения: выбираются 2 добровольца, которые набирают себе команду «подчиненных». Их задача – завязать участникам глаза и подвести к приготовленной «полосе препятствий», ограниченной веревками и скотчем. У каждой команды своя полоса с расставленными на ней препятствиями. За минимальное время необходимо провести «подчиненных» от старта до финиша. Возможны только устные комментарии к действиям участников. Если кто-то из команды задевает препятствие или выходит за «свою полосу», то его возвращают на старт, и он начинает заново. Выигрывает команда, выполнившая задание быстрее.

Более сложный вариант упражнения: «подчиненные» проходят «полосу препятствий» вместе, держась за руки.

Вопросы для «подчиненных»: Легко ли было выполнить задание? Что помогало? Что мешало? Какие чувства возникали, когда инструкция была непонятна? Что можно было изменить, чтобы достичь больших успехов?

Вопросы для «руководителей»: Как давалась инструкция участникам? За счет чего команда добилась успеха? Всегда ли инструкции были понятны «подчиненным»?

3. Упражнение «Невероятная ситуация».

Цель упражнения: тренировка умения генерировать необычные идеи.

Необходимые материалы: не требуются.

Время проведения: 10-15 минут.

Ход упражнения: участникам предлагается поразмыслить над какой-либо воображаемой ситуацией, наступление которой невероятно или крайне маловероятно: Их задача – представить, что такая ситуация все-таки произошла, и предложить как можно больше последствий для человечества, к которым она может привести.

Возможны различные варианты проведения этого упражнения. Например, нескольким подгруппам может быть предложена для обсуждения одна и та же ситуация. Тогда представление результатов организуется следующим образом: каждая из подгрупп поочередно получает слово для того, чтобы озвучить одну идею, повторяться нельзя. Если оригинальные идеи у подгруппы исчерпались, она вы бывает из игры; побеждает та команда, которая пробудет в игре дольше всего. Если же подгруппам предложены для обсуждения разные ситуации, то такое соревнование не проводится, вместо этого представители каждой из подгрупп озвучивают по 3-5 идей, которые показались наиболее оригинальными.

Примеры невероятных ситуаций:

- увеличится в 5 раз сила тяжести на Земле;
- все объемные геометрические фигуры превратятся в плоские;
- у всех людей внезапно вырастут хвосты;
- исчезнут окончания во всех словах русского языка;
- доллар подорожает в 100 раз по сравнению со всеми другими валютами;
- с облаков начнут свисать тросы до самой Земли;
- из жизни людей сразу и полностью исчезнет спорт;
- все металлы превратятся в золото;
- люди научатся точно читать все мысли друг друга.

4. Упражнение «Применение предметов».

Цель: развитие творческого интеллекта.

Время проведения: 10-15 минут.

Материалы: скрепку для бумаг, зубную щетку, карандаш, спичку.

Ход упражнения: за две минуты найти как можно больше применений для разных предметов.

5. Упражнение «Ассоциации».

Цели: через постановку творческой задачи стимулировать взаимодействие интеллектуальных, волевых, эмоциональных функций всех участников группы; способствовать активизации и расширению рамок ассоциативного мышления.

Время проведения: 30-45 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: выбирается один доброволец, который на несколько минут выйдет из комнаты. За время его отсутствия остальные игроки выберут среди участников одного человека. Вернувшись, водящий игрок должен будет задать группе самые разные вопросы с тем, чтобы с трех попыток определить выбранного группой участника. Но вопросы будут необычные. Они не будут касаться возраста, цвета глаз или телосложения. Все вопросы будут ассоциативно связывать загаданного игрока с самыми различными понятиями. К примеру, вопросы могут быть такими: На какой цветок похож загаданный человек? С каким временем года он ассоциируется? На какое животное он похож? С каким стилем одежды его можно сравнить?

Блок №3

1. Упражнение «Ведущий дискуссии».

Цель: освоить активный стиль общения и совершенствовать лидерские умения управлять группой.

Время проведения: 30-50 минут.

Материалы: флип-чарт и маркеры для записи обсуждения, записки с указанием скрытых ролей: «Ведущий дискуссии», «Спорщик», «Скептик», «Единомышленник», «Философ», «Диплома», «Альтернативный лидер», «Равнодушный».

Ход упражнения:

Сначала группе раздают записки. Разворачивая их так, чтобы никто не видел написанного, каждый из участников тренинга поймет, какую роль ему предстоит сыграть в предстоящей дискуссии. Затем определяется тема, которая по-настоящему занимает всех присутствующих. После краткого обсуждения, связанного с определением темы дискуссии, принятый большинством вариант записывается на доске или флип-чарте. Только теперь ведущий тренинга просит ведущего дискуссии обнаружить себя. Вся полнота власти с этой минуты переходит к тому, кто в своей записке обнаружил роль ведущего дискуссии. Дискуссия продолжается обычно 15-20 минут. Затем группа переходит к обсуждению игры.

Обсуждение строится на нескольких уровнях. Первый уровень: все высказываются по поводу того, насколько группе, каждому из выступавших удалось раскрыть тему обсуждения. Второй уровень: самопрезентация и самооценка участников, которым достались конкретные роли-образы. Сначала группа пробует самостоятельно определить, кто был спорщиком, кто альтернативным лидером, а кто занудой. Затем игроки «открывают свои карты» и объявляют о полученных ролях. Они анализируют свое поведение, стиль игры. Получилась ли у них роль? В какой момент дискуссия заставляла их увлечься и забыть о предложенной роли? Третий уровень: самоанализ и обсуждение группой роли ведущего дискуссии. Что получилось, а что – нет? Владел ли он аудиторией? Удалось ли раскатать пассивных слушателей и обнародовать мнение меньшинства? В чем вы видите промахи ведущего, а в чем – его несомненный успех? Соответствовали ли друг другу «язык тела» ведущего и содержание его речи? Поддерживался ли визуальный контакт с аудиторией, какие подбадривающие знаки, стимулирующие выражение собственного мнения слушателями использовал ведущий?

2. Ролевая игра «Руководитель – сотрудник».

Цель: формирование навыков эффективной мотивации других людей.

Время проведения: 5-10 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: группа делится на пары. Один человек из пары становится руководителем, другой – сотрудником. Задача «руководителя» – донести цель (связанную с эффективностью деятельности организации) до «сотрудника», мотивируя его при этом на ее достижение (например подготовить проект мероприятий по увеличению объема продаж производимого товара). Задача «сотрудника» – вступить в диалог с «руководителем» и в зависимости от степени мотивации согласиться или нет с предложением руководства. После обсуждения участники по 10-балльной системе оценивают степень эффективности своего взаимодействия (каждый в зависимости от своей цели). Затем участники меняются ролями (и желательно партнерами). Обсуждение результатов: участники в виде мозгового штурма отвечают на два вопроса «Что помогало мотивировать к достижению цели?» (например, четкая цель, уверенность «руководителя», предложение помощи и поддержки, согласование видения результатов, указание на выгоду и т. п.) и «Что мешало этому?» (например, нечеткая, расплывчатая цель; отсутствие диалога, манипулирование, давление на «сотрудника» и т. п.).

3. Упражнение «Десять бесплатных способов мотивации».

Цель упражнения: показать участникам возможные способы нематериального мотивирования подчиненных.

Время проведения: 15 минут.

Материалы: стикеры 2 цветов.

Ход упражнения: делим участников на 2 команды. Каждой выдаем по блоку стикеров. Задача групп – написать возможные способы нематериальной мотивации сотрудников. Через 10 минут между командами проводится соревнование. Участники по очереди зачитывают способы, следя за тем, чтобы не было повторов. Выигрывает группа, придумавшая большее количество вариантов. В конце каждый записывает в рабочую тетрадь десять способов, которые ему более всего понравились.

4. Упражнение «Упрямая сороконожка».

Цель: проверить на опыте эффективность партнерства в условиях коммуникации и в ее отсутствии, выявить лидерские возможности игроков.

Время проведения: 5-10 минут для каждого из двух этапов игры.

Материалы: большое и свободное от мебели помещение.

Ход упражнения: все участники собираются в центре игровой площадки, создав круг, лицами – наружу круга. Берутся за руки, образуя живое кольцо. На протяжении первого этапа игры нельзя общаться – разговаривать, обмениваться информацией. Каждый из игроков определяет для себя место в пределах игровой площадки, куда бы он хотел добраться. Это место может находиться не только напротив играющего, но и сзади него или в любой другой стороне. По команде ведущего каждый должен попытаться как можно скорее достичь намеченного им места и остаться там не менее 3 с. После того как все игроки команды побывали на облюбованных местах, можно сообщить ведущему о выполнении группового задания. Чем скорее команда справится с заданием, тем лучший результат будет зафиксирован в итоге игры. Завершая объяснение правил, ведущий еще раз напоминает о том, что общение между участниками в любой форме категорически запрещено. Кроме того, всякий раз, когда игроки расцепят руки, ведущий остановит продвижение группы до полного восстановления живого кольца. Когда ведущий получил от команды сообщение, что каждый из участников добрался до намеченной цели, он объявляет результат – сколько времени заняло выполнение групповой задачи.

Второй этап. Здесь те же правила, за исключением одного существенного изменения: игрокам разрешено разговаривать, они могут выработать какую-то групповую стратегию. Проводится второй этап, по завершении которого ведущий вновь объявляет команде результат.

5. Упражнение «Ошибки руководителя».

Цель: рассмотреть возможные ошибки, которые допускает руководитель в управлении.

Время проведения: 20 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: участникам предлагаем поделиться на 3 группы и совместно подумать, какие ошибки может допускать руководитель.

Материал для обсуждения:

— Некоторые руководители ошибочно полагают: чем быстрее выполнил задачу подчиненный, тем более он мотивирован к работе. Это не показатель. В зависимости от целей, сложности задачи на ее выполнение требуется разное время.

— Стимулирование чувства вины у сотрудника за ошибки, снятие с себя ответственности: твоя задача – ты несешь за нее ответственность. В первую очередь руководитель несет ответственность за действия своих сотрудников и должен убедиться, что они правильно поняли задачу и готовы к ее выполнению, что им хватает профессиональных знаний, навыков.

— Публичное взыскание и поощрение подчиненных. Не злоупотребляйте этим. В первом случае есть риск, что сотрудник будет чувствовать себя изгоем и неудачником, во втором – появление ярких фаворитов приведет к тому, что группа объединится против них и вас.

— Тотальный контроль: если вы еще не полностью уверены в силах подчиненного, вам нужно его контролировать, но предлагайте контроль ненавязчиво, как форму профессиональной и моральной поддержки.

— Боязнь обращаться к подчиненным за советом из-за страха, что они могут посчитать руководителя некомпетентным. Напротив, обращаясь к подчиненным, вы показываете им, что их мнение значимо для вас.

Блок №4

1. Упражнение «Доверие».

Цель: показать участникам важность доверия между руководителем и подчиненным.

Время проведения: 10 минут.

Материалы: стулья – преграды, повязки на глаза.

Ход упражнения: все участники разбиваются на пары. Одному из пары завязывают глаза. По комнате расставляются «препятствия» (стулья, столы). Задача участника с не завязанными глазами – водить партнера по комнате так, чтобы он не задевал другие пары и «препятствия». Через 5 минут участники меняются ролями. Анализ упражнения: В какой роли вам было комфортнее (слепого или поводыря)? Какие чувства вы испытывали, когда вас вели с завязанными глазами? Какие чувства вы испытывали, когда вы вели партнера с завязанными глазами?

2. Упражнение «За и против делегирования».

Цель: рассмотреть возможные плюсы и минусы делегирования.

Время проведения: 10 минут.

Материалы: ручки, карандаши, листы А4.

Ход упражнения: делим участников на 2 группы и предлагаем выполнить следующее упражнение. Одна группа записывает плюсы делегирования (какие выгоды получает от этого руководитель), другая – минусы. Далее от каждой группы выходит участник, который зачитывает записи и клеит их на доску.

Результаты получаются примерно следующими:

Плюсы делегирования для руководителя: экономия времени; мотивация подчиненных – вовлечение их в управление; проверка и выявление способностей сотрудника; использование знаний подчиненных; возможность переложить рутинные обязанности.

Плюсы делегирования для подчиненных: предоставление свободы действий; возможность участия в выработке решений; понимание целей организации.

Минусы делегирования: затрата времени на объяснение задачи; сомнение в качественном выполнении задачи; возможная потеря власти; сомнение подчиненных в компетентности руководителя (не успевает, не знает, как сделать, поэтому поручает сотрудникам, и т. д.); размывается ответственность за выполнение задачи (больше человек задействовано в выполнении задачи).

Плюсы делегирования для подчиненных: приоритетность в выполнении задач руководителя, которые занимают время, отведенное на непосредственные обязанности; отсутствие мотивации к выполнению; возможные сложности, непонимание при выполнении задач, напрямую не связанных с непосредственными обязанностями сотрудника.

3. Кейс «Делегирование задач».

Цель: анализ ситуации и выработка практического решения.

Время проведения: 10 минут.

Материалы: ручки, карандаши, листы А4, текст кейса.

Ход упражнения: задача участников, прочитать кейс, предложить варианты его решения и ответить на вопросы.

Кейс: крупная оптово-розничная торговая компания «Ложки и вилки», сфера деятельности – товары для дома. Недавно в компанию был принят новый руководитель отдела маркетинга Иван Петрович Самоделкин. В его подчинении 3 человека: Петр Лентяев, Надя Стрелкина, Игорь Прогулин. Предыдущий руководитель проработал в компании 2 года и имел сильный личный авторитет среди сотрудников.

Они очень сожалели о его уходе, новый начальник гораздо моложе предыдущего и еще не завоевал авторитет среди своих подчиненных. В связи с этим сотрудники периодически формально относятся к выполнению поставленных задач, в некоторых случаях даже пытаются их игнорировать, оттягивая сроки выполнения.

Самоделкину на неделю была поставлена задача – провести анализ новинок на рынке; анализ ассортимента компании; подготовить презентацию коммерческого предложения для VIP-клиента; завести новую ассортиментную матрицу. Эти задачи Самоделкин сначала отдал Игорю Прогулину, но, так как тот через некоторое время заболел, он перенаправил их Петру Лентяеву. Срок предоставления руководству отчета по задачам истекает завтра в 11:00. На данный момент – 17:00, рабочий день заканчивается в 18:00.

Самоделкин заходит узнать к Лентяеву, как обстоят дела с отчетами. Лентяев сидит в Интернете, периодически заглядывая в небрежно раскиданные по столу документы, никакой реакции на появление начальника. Самоделкин, замешкавшись, обращается к сотруднику с вежливой просьбой предоставить работу: «Пожалуйста», «Не могли бы Вы...».

Лентяев обещает представить отчет и презентацию на следующий день утром, в 9:00. Самоделкин спрашивает, чем он сейчас занимается.

Лентяев говорит, что у него есть несколько несложных задач, но чрезвычайно важных и срочных. Самоделкин спрашивает, что это за задачи. Лентяев сухо отвечает, что они имеют некоторое отношение к отчетам, и снова поворачивается к монитору. Самоделкин неуверенно стоит у двери. Через минуту начальник удаляется и говорит о том, что он рассчитывает на него и завтра в 9:00 ждет его с отчетами по задачам.

Утро следующего дня. 9:00. Самоделкин ждет Лентяева, тот опаздывает и только в 9:30 появляется у начальника. Самоделкин нервничает и просит показать отчеты, рассчитывая, что работа будет сделана без ошибок и ее можно сразу отдать руководству.

В разговоре с Лентяевым выясняется, что: 1) задача сделана правильно; 2) частично правильно; 3) сделана не до конца и неправильно.

Самоделкин начинает нервничать и просит Лентяева объяснить, почему работа сделана неправильно, ведь тот до того выполнял подобную работу. Лентяев пожимает плечами. Самоделкин суетится и начинает судорожно доделывать отчеты самостоятельно.

4. Упражнение «Исполнитель желаний».

Цель: показать участникам тренинга важность правильной постановки цели.

Время проведения: 20 минут.

Материалы: стикеры, проектор с экраном для демонстрации роликов.

Ход упражнения: участникам раздаются стикеры, на которых необходимо написать личную и профессиональную цель (на одном листе – одна цель). Через 5 минут демонстрируются ролики о неправильной постановке цели.

Вопросы после просмотра видеофрагмента: Как вы думаете, для чего были показаны эти ролики? Что можно изменить в ваших целях, чего им не хватает?

5. Упражнение «Цель по SMART».

Цель: понимание конечного результата целей и действий.

Время проведения: 15 минут.

Материалы: стикеры, флип-чарт и маркеры для записи, раздаточный материал.

Ход упражнения: далее разберем цели, которые мы формулировали в упражнении «Исполнитель желаний». Каждый участник озвучивает свою цель. После этого мы разбираем их и смотрим, насколько они соотносятся с критериями SMART. Предлагаем переформулировать эти же цели, но уже с учетом критериев SMART. Начальные и откорректированные варианты целей записываются на стикеры. Каждый из участников по очереди выходит к флипчарту, наклеивает свои стикеры, зачитывает старую и новую цели. Обычно после этого либо происходит осмысление (анализ того, как раньше проходила постановка целей, почему часть из них не была достигнута или почему участники не пришли к желаемому результату), либо возникает сопротивление. В этом случае нужно дать участникам возможность осмыслить, анализировать, отвечать на их вопросы.

6. Упражнение «Виды контроля»

Цель: в игровой форме показать участникам, какие виды контроля над подчиненными существуют.

Время проведения: 15 минут.

Материалы: скрепки, клей, бумага цветная, белая, скотч, ножницы, картинки, открытки, стикеры, раздаточный материал.

Ход упражнения: из группы участников выбираем 10 человек, которые должны разбиться на пары. Один человек из каждой пары выходит на 5 минут, задача оставшихся – создать из имеющихся материалов любую пришедшую в голову конструкцию. Через 5 минут каждому выдаем лист с описанием одного из видов контроля. Пришедшие 5 человек должны повторить конструкции, контролировать их можно только с помощью того метода, который указан на листе.

Возможные трудности: «строительного» материала должно быть достаточно для создания двух одинаковых конструкций, чтобы исключить возможность невыполнимости задания.

Блок №5

1. Упражнение «Сказка».

Цель: члены группы учатся взаимодействовать друг с другом и внимательно относиться к словам своих партнёров по обращению.

Время проведения: 10 минут.

Материалы: мячик или клубок ниток.

Ход упражнения: группа садится в круг, и ведущий начинает рассказывать историю, например: «Жил был король, у которого была невеста и любил он её больше всех на свете...»; «Жил был замечательный музыкант, который как-то шёл через лес и думал о разных вещах. Когда больше не осталось ничего, о чём он мог бы подумать, он сказал себе: «Время течёт очень долго в этом огромном лесу, я хотел бы найти себе хорошего попутчика...»; «Жила-была одна девушка, которая целый день ничем не занималась, кроме как пряла и ткала...».

Ведущий держит в руках мяч или другой предмет, который после начала рассказа будет кидать или передавать другому участнику группы. Этот человек должен будет продолжить историю, можно произнести слово или несколько предложений. После этого он бросает мячик другому участнику. Никто из игроков не знает, когда наступит его очередь, и поэтому вынужден очень внимательно слушать то, что рассказывают другие. Постепенно в историю вводятся новые герои и новые сюжетные линии, но участников нужно предупредить, что придуманная ими сказка должна иметь хороший конец. Также участники предупреждаются, что рассказ каждого должен состоять не более чем из 3-4 предложений.

2. Упражнение «Ах, этот камень на дороге!»

Цель: развитие концентрации на партнере; поощрение совместного эмоционального переживания, связанного с выполнением общей задачи.

Время проведения: 20-40 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: участники делятся на тройки. «Представьте себе, что на дороге перед вами лежит тяжелый валун. Одному с ним никак не справиться, а вот усилия и слаженные действия троих игроков достаточны, чтобы убрать камень на обочину. От линии старта, где покоится наш валун, и до финиша – «обочины» – 5 м, которые вам предстоит преодолеть, неся камень перед собой. Нельзя перекатывать его, только поднимать и осторожно нести, чтобы камень, не дай Бог, не упал и не отдал все троице ноги». Первая тройка подходит к валуну. Определяет его размеры, показывая друг другу руками границы воображаемого камня. В ходе работы можно издавать звуки ободрения, сопеть, тяжело дышать. Нельзя лишь разговаривать, важно сосредоточиться на зрительном контакте с товарищами по группе. Если зрители считают, что в ходе переноса на обочину камень выскользнул из рук игроков, они сообщают об этом криками: «Поберегись!»

3. Упражнение «По одному!»

Цель: развить умение участников концентрироваться на партнере; отработать навыки действия в не директивной среде; научиться распознавать внутренние конфликты в группе, препятствующие эффективной совместной деятельности.

Время проведения: 15-30 минут.

Материалы: не требуются.

Ход упражнения: участники садятся в круг. Нужно сосчитать от одного до двадцати одного, называя цифры по порядку. Каждый из участников за один раз может назвать не более одной цифры. Сложность в том, что не устанавливается никакой очередности. Наоборот, любой намек на установление игроками порядка входа в игру немедленно пресекается ведущим. Поэтому, как правило, несколько игроков, не зная о намерениях друг друга, одновременно вступают в игру и называют следующую по порядку цифру. В этом случае счет возобновляется с единицы. Партнеры должны проявить максимум собранности и эмпатичности, чтобы предугадать действия других участников и не назвать цифру одновременно с другими игроками. Нередко в группе начинает возникать напряжение между игроками. Это сопровождается взаимными обвинениями, которые потом важно отследить вовремя подведения итогов игры. Как правило, в этих обвинениях мало реальных просчетов того или иного игрока, скорее это «выпуск пара», прорывающееся наружу раздражение от коллективного неуспеха. И в конце концов команде удалось досчитать до двадцатиодного, неперессорившись и научившись самостоятельно собственные просчеты и ошибки.

4. Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»

Цель: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

Время проведения: 10-15 минут.

Материалы: раздаточный материал.

Ход упражнения: участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет миротворца, арбитра. На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы: Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы? Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры? Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

5. Упражнение «Совместный рисунок».

Цель: показать участникам возможности командного взаимодействия.

Время проведения: 20 минут.

Материалы: листы А4, шариковые ручки.

Ход упражнения: делим участников на группы (по 4–5 человек). Каждой группе выдаем по листу бумаги и одну ручку. Задача команд – не разговаривая и не выпуская ручки, нарисовать совместную картину. После выполнения задания команды показывают свои «творения».

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки (код) 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы

Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студентки Казаченок Анастасии Константиновны_ группы 150-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социальной-психологического климата в производственном коллективе»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 78 страниц, содержит приложения на 24 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: достаточная. Данная тема работы на сегодняшнее время актуальна, поскольку управленческие компетенции, которыми обладает руководитель занимают важное место в системе формирования социально-психологического климата коллектива. В современной профессиональной среде от руководителя требуют не только прямого выполнения своей общественной и профессиональной функции, не только осознания своей лидирующей, организующей роли как инструмента достижения наибольшего результата, но и целенаправленных действий для формирования благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе. Поскольку помимо организационно-производственных условий эффективное выполнение трудовых функций зависит также от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Исследование данной темы поможет выявить особенности взаимосвязи управленческих компетенций руководителя с компонентами социально-психологического климата в производственном коллективе.

2. Логическая последовательность. Автором на высоком теоретическом и методологическом уровне обработано большое количество научного материала. Содержание выпускной квалификационной работы логически структурировано и написано научным стилем изложения.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений. Выводы, представленные в работе, аргументированы в полном объёме и логично исходят из тезисов, изложенных в дипломной работе.

4. Полнота проработки литературных источников. Автор выпускной квалификационной работы показал достаточный уровень владения теоретическими положениями по выбранной теме исследования.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков. Работа оформлена понятно и разборчиво, на высоком уровне.

6. Положительные стороны работы. Разработанный в ходе исследования проект программы на развитие управленческих компетенций руководителя, которые обуславливают благоприятный социально-психологический климата в производственном коллективе, будет способствовать более эффективной и слаженной работе и соответственно будет положительно сказываться на результате всей организации.

7. Недостатки работы. В работе не достаточно чётко прописаны механизмы влияния управленческих компетенций на социально-психологический климат.

8. Оценка сформированности компетенций ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9, ОПК-1, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы. Все компетенции отработаны в полном объеме и сформированы на высоком уровне.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику. Разработанный комплекс упражнений рекомендован к использованию в практике психологического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки «отлично», а ее автор заслуживает присвоения
(оценка прописью)
квалификации бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы Антонова Татьяна Александровна, специалист по подбору персонала, ООО «Партнеры Красноярск»

(Ф.И.О (полностью), должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« 02 » 07 20 24 г.



С рецензией ознакомлена Кыздинок А.К. *AK*

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет психологии

Направление подготовки 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы Психология управления

Выпускающая кафедра психологии

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Казаченок Анастасии Константиновны группы 150-пу

(Ф.И.О. полностью)

на тему «Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социально-психологического климата в производственном коллективе»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 78 страницах, содержит приложение(ия) на 25 страницах.

1. Актуальность и значимость темы: в выпускной квалификационной работе А.К. Казаченок рассмотрен актуальный вопрос по проблеме взаимосвязи управленческих компетенций руководителя и социально-психологического климата в коллективе. Выявлены управленческие компетенции, обуславливающие благоприятный климат в производственном коллективе.
2. Логическая последовательность: изложение теоретического материала в параграфах выстроено в логической последовательности. В первой части работы представлен обзор основных понятий, в полном объёме проведён теоретический анализ проблемы. Во второй главе представлено описание этапов исследования, методик, проведён анализ данных с использованием статистических критериев.
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: выводы и рекомендации проработаны, сформулированы корректно, согласуются полученными данными.
4. Полнота проработки литературных источников: проработано 56 литературных источников, что позволило автору раскрыть изучаемый вопрос в полной мере, провести многоаспектный анализ проблемы исследования.
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: оформление выпускной квалификационной работы соответствует требованиям, представленные в работе графики и таблицы информативны, иллюстрируют результаты исследования, приложение содержит сводные таблицы с первичными данными и результатами корреляционного анализа.
6. Положительные стороны работы: было организовано и проведено эмпирическое исследование, на основании его результатов были разработаны рекомендации по развитию управленческих компетенций руководителя.
7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной

квалификационной работы: А.К. Казаченок основательно проработала материал, подошла к работе целеустремлённо и ответственно.

8. Недостатки работы: не в полной мере представлено описание отдельных компонентов социально-психологического климата.

9. Оценка сформированности компетенций ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-4, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ОК-8, ОК-9, ОПК-1, ПК-6, ПК-7, ПК-8, ПК-9, ПК-10, ПК-11, ПК-12, ПК-13, ПК-14, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: компетенции освоены в полном объёме на высоком уровне. А.К. Казаченок продемонстрировала способность к самоорганизации и самообразованию, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры, способность к постановке профессиональных задач в области научно-исследовательской деятельности, способность к проведению стандартного прикладного исследования на основе применения общепрофессиональных знаний и умений, способность к реализации базовых процедур анализа проблем человека в профессиональной деятельности.

10. Выпускная квалификационная работа соответствует установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.

Руководитель выпускной квалификационной работы Наконечная Екатерина Владимировна, доцент кафедры психологии АНО ВО СИБУП, кандидат психологических наук

(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 03 » 07 2024 г.



(подпись руководителя)

С отзывом ознакомлена Казаченок А.К. 03.07.24

znaniium.com

электронно-библиотечная система

**Интеллектуальный поиск и анализ научных публикаций
ИНФРА-М**

Обработан файл: **Казаченок А.К. ВКР Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социально-психологического климата в производственном коллективе.pdf.**

Год публикации: 2024.

Оценка оригинальности документа – 70,26 %

Казаченок А.К. 03.07.24



Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Казушкин Александр Константинович

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы 150-114 факультета психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социально-психологического климата в производственном коллективе

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

« 03 » 07 20 24 г.


(подпись)

«Центр профилактики заболеваний и реабилитации» филиал Акционерного общества «Красноярский машиностроительный завод»

Юридический адрес: 660014, Россия, г. Красноярск, ул. Парковая, 14
т/ф (391) 264-60-86, т. (391) 264-64-85,
email: cpzir@bk.ru

Ректору АНО ВО «Сибирский Институт бизнеса, управления и психологии»
В.Ф. Забуге

ЗАЯВКА

Прошу Вас направить студентку группы 150-пу Казаченок Анастасию Константиновну факультета психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» для проведения исследования на базе «Центра профилактики заболеваний и реабилитации» филиала Акционерного общества «Красмаш» на тему «Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социальной-психологического климата в производственном коллективе»

Директор филиала «ЦПЗиР»
АО «Красмаш»

« 06 » 02 2024 г.



Е.А. Крыжановский

«Центр профилактики заболеваний и реабилитации» филиал Акционерного общества «Красноярский машиностроительный завод»

Юридический адрес: 660014, Россия, г. Красноярск, ул. Парковая, 14
т/ф (391) 264-60-86, т. (391) 264-64-85,
email: cpzir@bk.ru

АКТ ВНЕДРЕНИЯ

Результаты выпускной квалификационной работы Казаченок Анастасии Константиновны, студентки группы 150-пу факультета психологии Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» по теме: «Исследование управленческих компетенций руководителя как фактора формирования социальной-психологического климата в производственном коллективе» внедрены в деятельность психолога. Материалы и рекомендации используются при работе по управлению персоналом с целью формирования управленческих компетенций руководителей и оптимизации социально-психологического климата в производственных коллективах.

Директор филиала «ЦПЗиР»

АО «Красмаш»

«26» 05 2024 г.



Е.А. Крыжановский