Частное образовательное учреждение высшего образования
«АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПРОИЗВОДСТВА»

Направление подготовки / специальность
37.03.01 Психология_____
_____
_____

ДОПУСК К ЗАЩИТЕ:
Приказ ЧОУ ВО АУП
№_____
от «__» _____2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: «Влияние стиля управления на социально-психологический климат в организации (на примере МБДОУ «Пятовский детский сад №27 «Берёзка»)»

Студент (ка): Ворошилова Лариса Витальевна / _____ /

Ф. И. О. подпись

№ контракта _____ Группа _____

Филиал: Вологодский

Руководитель: _____

Ф. И. О. подпись

Дата представления работы «____» _____ 2019 г.

Москва 2019 г.

Содержание

Введение.....3
1 Научно-теоретические основы изучения стиля управления на социально-психологический климат в организации.....6
1.1 Понятие и сущность социально-психологического климата в организации.....6
1.2 Характеристика стилей управления.....14
2 Эмпирическое исследование влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.....24
2.1 Организация, методика и динамика эмпирического исследования влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.....24
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.....30
2.3 Выводы и практические рекомендации по оптимизации влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.....41
Заключение.....46
Глоссарий.....48
Список использованных источников.....51
Приложение 1 Методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева).....56
Приложение 2 Методика по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.....61
Приложение 3 Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».....65

Введение

Актуальность темы исследования. Современная экономика характеризуется высокой степенью глобализации и рыночным типом. Существует множество транснациональных компаний, владеющих производством в разных странах. Объемы управления возрастают вместе с ростом компаний и роль менеджера становится ключевой в успехе организации. Управленец ведет организацию к поставленной цели, максимально рационально используя имеющиеся возможности. То как он это делает, как влияет на подчиненных и как мотивирует их к продуктивной работе будет определять стиль руководства менеджера.

В общем под стилем управления понимается определенная система поведения, которую использует руководитель для влияния на своих сотрудников и побуждения их к эффективной деятельности.

Выделяют три классических стиля руководства: авторитарный (административный), демократический (коллегиальный) и либеральный.

Для разных подразделений, для решения различных производственных вопросов могут оказаться полезными все перечисленные виды управления персоналом. Одной из важнейших задач руководителя организации является определение необходимого стиля руководства в том или ином подразделении. Важной характеристикой руководителя можно считать умение переключатся между разными стилями, выбирая наиболее подходящий, а также способность своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям. Руководитель, выбрав стиль управления в работе, стремится привести организацию к успеху.

Между тем среди ученых не выработано единого мнения относительно даже таких ключевых вопросов как сущность стиля управления и социально-психологического климата в организации.

В связи с выше изложенным требуется проведение комплексного анализа влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.

Разработкой данного вопроса занимались такие ученые как М.А. Медведева, Т.А. Никольченко, К.К. Платонов, Е.В. Шорохова, О.И. Зотова, Д.Ш. Бердыева,

Н.К. Сидоренко, Ю.А. Ермизина и другие. Но разработка темы исследования представляется недостаточной, так как практически не изучается взаимосвязь стиля управления и социально-психологического климата в организации.

Объект исследования: стили управления в организации.

Предмет исследования: влияние стиля управления на социально-психологический климат в организации.

Цель исследования: изучить влияние стиля управления на социально-психологический климат в организации.

Для достижения данной цели поставлены следующие **задачи:**

- определить понятие и сущность социально-психологического климата в организации;

- дать характеристику стилей управления;

-провести эмпирическое исследование влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации;

- разработать практические рекомендации по оптимизации влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.

В ходе исследования была выдвинута **гипотеза исследования**:

- стиль управления влияет на социально-психологический климат в организации.

Положения, выносимые на защиту:

- при коллегиальном стиле управления социально-психологический климат будет более благоприятен, чем при директивном стиле руководства.

Теоретико-методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.

1) **Методы исследования:** анализ; синтез; наблюдение; беседа; методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева); методика по изучению социально-психологического климата (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто); тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

База исследования: исследование проходило в МБДОУ «Пятовский детский сад № 27 «Березка» в отношении заведующей детским садом в п. Советский и заместителя заведующей в д. Задняя Тотемского района Вологодской области.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении существующих концепций о сущности стиля управления и социально-психологического климата в организации.

Практическая значимость исследовательской работы: результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности руководителей и психологов, а также в целях дальнейшего изучения темы исследования.

Структура работы: введение, две главы из пяти параграфов, заключение, список использованных источников и приложения.

1 Научно-теоретические основы изучения стиля управления на социально-психологический климат в организации

1.1 Понятие и сущность социально-психологического климата в организации

В отечественной психологической науке категория «социально-психологический климат» достаточно широко применяется для объяснения совокупности социально-психологических явлений, отражающих своеобразие производственных, научных, педагогических, военных и иных коллективов. Ретроспективный анализ процесса выделения в отечественной психологической науке категории «социально-психологический климат» позволяет утверждать, что в зависимости от социально-политической и экономической обстановки в стране научные подходы к определению сущности данной категории значительно варьировались. На основе анализа подходов, доминирующих в различные исторические этапы в отечественной психологической науке, представляется возможным выделить три основные тенденции во взглядах на сущность социально-психологического климата [27, с. 62].

1. Суть первой тенденции определяется интеграцией взглядов на сущность социально-психологического климата как «состояния коллективного сознания» [4], причем «не вообще коллективного сознания, а его состояния в конкретный момент жизни коллектива» [21, с. 253] и «отражения в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования» [42, с. 93].

Такой точки зрения на социально-психологический климат придерживаются представители данного направления: Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин, А.К. Уледов, О.Я. Колесниченко, К.К. Платонов, В.Б. Ольшанский. В развитие мысли Н.П. Чернобровкина о том, что социально-психологический климат есть состояние коллективного сознания в определенный момент времени, социально-психологический климат связывается с потребностями коллектива и является одним

из состояний коллективного сознания, системным единством преобладающих чувств, настроений, мнений и других социально-психологических образований, связанных с потребностями и интересами коллектива [39, с. 166]. Представляется необоснованным утверждение автора о незначимости удовлетворения личных потребностей индивидов в коллективе вследствие того, что их объединяют общие цели. Следовательно, сложно оценить взаимосвязь факторов, которые определяют состояние социально-психологического климата.

Также учеными предлагается тезис о том, что под социально-психологическим климатом необходимо понимать состояние не коллективного сознания, а малой группы, которое отражает в сознании людей характер взаимоотношений, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе. Отмечается, что благоприятный социально-психологический климат – «это фон, основа успешной реализации поставленных задач и принятых решений» [33, с. 71].

Рассматривая подход к социально-психологическому климату как к «отражению в сознании людей комплекса явлений», необходимо учитывать, что рядом авторов конкретизируется характер этого отражения. Так, в определении социально-психологического климата делается акцент на субъективность отражения: «Когда мы говорим о психологическом климате, это означает, что речь идет не о таких материальных вещах, как влажность, или температура воздуха, или стимулирование труда, или даже взаимоотношения между людьми в процессе труда, а о психологическом отражении всего комплекса этих явлений, причем отражении скорее в настроениях и эмоциях, чем в рациональной форме» [31, с. 65].

Вместе с тем в психологической литературе подчеркивается роль объективного, рационального компонента социально-психологического климата. Так, в рамках данного исследования представляется интересной точка зрения К.К. Платонова, который полагает, что наряду с субъективным эмоциональным компонентом существует и рациональный компонент климата коллектива, обосновывая это тем, что: «Социально-психологический климат для каждого члена группы – это объективная реальность, которую он отражает, включаясь в …

коллектив; отраженный психологический климат становится одновременно и его субъективной реальностью, и объективной реальностью для других членов этой группы» [37, с. 58]. Принимая во внимание субъективно-эмоциональный и объективно-рациональный компоненты в характеристике социально-психологического климата, следует учитывать многофакторность и многоформность его существования в сознании членов коллектива.

Сопоставление взглядов на сущность социально-психологического климата позволяет выделить его важную интегральную особенность: общественно-психологический характер возникновения. Другими словами, в социально-психологическом климате отражается вся совокупность социально-психологических явлений, сформированных членами коллектива в процессе совместной общественно-полезной деятельности.

2. Авторы второй тенденции (А.А. Русалинова, Е.С. Кузьмин, А.Н. Лутошкин, В.Я. Квитко, Г.М. Андреева, Б.Д. Парыгин) рассматривают в качестве сущностной характеристики социально-психологического климата эмоционально-динамический, эмоционально-психологический настрой (настроение группы [19, с. 108]), который возникает на основе «эмоциональных отношений каждого члена коллектива к каждому его члену и к коллективу в целом» [36, с. 44; 9, с. 11]. А.Н. Лутошкин практически уравнивает понятие социально-психологического климата с настроением коллектива. По его мнению, «главным, что образует психологический климат, является настроение коллектива». Социально-психологический климат – это эмоциональный настрой, который зависит от отношений членов коллектива друг к другу [49, с. 71].

Не отрицая эту точку зрения, И.В. Анохов предлагает оценивать социально-психологический климат, кроме того, и по параметру удовлетворенности группы собственно производительными аспектами. Он предлагает понимать под социально-психологическим климатом «интегральное настроение группы как отражение на эмоционально-динамическом уровне общей удовлетворенности группы собственно производительными аспектами ее жизнедеятельности и уровнем развития интрагруппового взаимодействия» [2, с. 542]. Кроме того, существует и обратная

связь между производительными аспектами группы и социально-психологическим климатом. С их точки зрения, социально-психологический климат «определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, и от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой» [3, с. 94]. Другими словами, учеными постулируется мысль о зависимости активности группы в достижении целей, а в конечном итоге и продуктивности ее деятельности от социально-психологического климата.

Социально-психологический климат определяется как относительно устойчивый и типичный для группы эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организация труда) и характер межличностных отношений [5, с. 97]. Состояние социально-психологического климата зависит от аспектов трудовой деятельности и затрагивает вопрос об его устойчивости. Используя этот подход, можно говорить о социально-психологическом климате как о преобладающем и относительно устойчивом психическом настрое коллектива, проявляющемся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу [44, с. 543].

Рассмотрение вышеизложенных взглядов на сущностные характеристики социально-психологического климата показывает, что с точки зрения авторов второй тенденции, социально-психологический климат – это эмоциональный настрой группы, отражающий удовлетворенность ее членов межличностными взаимоотношениями и производственной деятельностью.

3. Третья тенденция развивается в русле исследований В.М. Шепеля, Б.Ф. Ломова, В.А. Покровского, В.Е. Семенова, Н.С. Мансурова, Н.Н. Обозова, М.А. Барабаш, В.В. Косолапова, Л.Н. Когана, рассматривающих социально-психологический климат как преобладающие взаимоотношения людей в коллективе. По их мнению, в процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. При этом речь идет о довольно широком спектре явлений: о недостатках во взаимоотношениях (по горизонтали и вертикали при определении неблагоприятного климата), наличии факторов конфликтной

ситуации во взаимоотношениях членов коллектива, о характере взаимоотношений между людьми, формах взаимосвязей и взаимодействия людей и т.д. [16, с. 33].

Согласно третьей тенденции социально-психологический климат представляет собой «эмоциональную окраску сложившихся в коллективе взаимоотношений, возникающую на основе близости, симпатии членов коллектива, совпадения их характеров, интересов и склонностей» [11, с. 62]. Данное определение социально-психологического климата создало предпосылки для развития нового направления в социальной психологии, главной задачей которого являлось изучение параметров социально-психологического климата в коллективе. Однако на современном этапе развития социальной психологии определение социально-психологического климата как «эмоциональной окраски психологических связей» скорее литературный образ, нежели категория, которая может быть строго операционализирована и экспериментально зафиксирована в реальном психологическом исследовании [40, с. 111].

Позднее Б.Ф. Ломов попытался конкретизировать определение социально-психологического климата. Он включает в понятие социально-психологического климата систему межличностных отношений (симпатия, антипатия, дружба), а также психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие), систему взаимных требований, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива. М.А. Барабаш, Н.С. Мансуров, К.А. Москаленко определяют социально-психологический климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев, традиций [51, с. 2047].

В данной тенденции социально-психологический климат - «это социально-психологическая обстановка в коллективе, рассматриваемая с точки зрения психологической совместимости индивидов в составе малого неформального коллектива» [43, с. 86]. Л.Н. Коган называет социально-психологический климат «духовно-психологической стороной системы внутриколлективных и межколлективных отношений между членами коллектива, внутриколлективными

группами и личностью, коллективом и другими социальными объединениями людей..., определенное состояние межличностных отношений, определяющее социальное самочувствие каждого члена коллектива» [18, с. 33]. Однако такие психологические категории, как «социально-психологическая обстановка» и «духовно-психологическая сторона системы взаимоотношений» не являются общепризнанными в современной психологии, следовательно, определения, данные посредством их, нельзя считать строго обоснованными.

Авторы третей тенденции в определении социально-психологического климата неслучайно придают такое значение состоянию взаимоотношений в коллективе, так как проведенные ранее исследования с достаточной убедительностью доказали влияние взаимоотношений на «результативность деятельности, дисциплину и другие показатели» [47, с. 52]. Однако не совсем корректно ограничивать состояние социально-психологического климата в коллективе влиянием взаимоотношений в связи с тем, что они не охватывают все социально-психологические феномены, возникающие в коллективе в процессе совместной деятельности.

Анализ подходов к определению социально-психологического климата будет неполным без рассмотрения ряда схожих терминов: «психологический климат», «морально-психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива».

Ряд авторов (А.Н. Лутошкин, Б.Д. Парыгин, В.Б. Ольшанский, Е.С. Кузьмин и др.) не делают различия между терминами «социально-психологический климат» и «психологический климат», тогда как Н.Н. Обозов, Е.В. Шорохова, О.И. Зотова разделяют данные понятия. Они обосновывают свою позицию тем, что понятие социально-психологического климата отражает взаимодействие личности с социальной средой, тогда как в «психологическом климате» отражается взаимодействие личности не только с социальной, но и с физической средой. Результаты этих взаимодействий проявляются в психологическом состоянии личности и группы, на которое влияют как факторы внешней среды (освещение, шум и т. д.), так и психологические факторы (распределение заданий, режим труда и отдыха), в свою же очередь психологическое состояние влияет на характер

межличностных взаимоотношений и тем самым на социально-психологический климат [6].

Термины «социально-психологический климат» и «психологическая атмосфера» различают преимущественно все авторы, занимавшиеся исследованиями социально-психологического климата в коллективах. Это связано с тем, что социально-психологический климат всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психологического и эмоционального состояния каждого его участника и зависит от общего состояния окружающих его людей. Однако психологическая атмосфера – это «специфическое психическое состояние той или иной группы людей, проявляющееся в общении их друг с другом и стиле совместного поведения. Сама атмосфера может быть достаточно изменчивой и характеризуется, как правило, высокой степенью подвижности» [35, с. 42]. То есть в отличие от понятия «психологическая атмосфера» понятие «социально-психологический климат» обозначает не те или иные ситуативные перемены в преобладающем настроении людей, а лишь его устойчивые черты.

Следовательно, можно рассматривать «психологическую атмосферу» как динамический уровень социально-психологического климата, как каждодневный настрой сотрудников в процессе работы. Изменение психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение рабочего дня. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в другой уровень социально-психологического климата.

Напротив, социально-психологический климат – это более устойчивая характеристика межличностных отношений, статистический уровень. Изменения климата, в отличие от психологической атмосферы, всегда более выражены, длительны, заметны [25].

Разграничение понятий «социально-психологический климат» и «морально-психологический климат», несмотря на их семантическую близость, предполагает акцентирование морально-нравственных аспектов взаимоотношений между людьми.

Одни авторы определяют морально-психологический климат как преобладающий в группе (коллективе) относительно устойчивый настрой ее членов, проявляющийся в многообразных формах деятельности, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовных ценностям, к целям развития группы (коллектива) [38, с. 95], вторые – как устойчивое эмоционально-нравственное состояние коллектива [41, с. 27], третьи – как качественную сторону межличностных взаимоотношений [30, с. 36]. То есть можно констатировать, что понятия социально-психологического климата и морально-психологического климата в отечественной социальной психологии рассматриваются как очень близкие по смыслу термины. Вместе с тем следует отметить, что ряд авторов в определении морально-психологического климата делают акцент на морально-нравственную сторону взаимоотношений.

Следует подчеркнуть, что понятие социально-психологического климата является дефиницией, характерной преимущественно для отечественной социальной психологии. В зарубежной психологической науке такой термин не используется. Зарубежные авторы для обозначения схожих явлений используют термины «социальная атмосфера», «организационная культура», «мораль организации», «климат организации», «психологический климат» и т.д. Общей отличительной чертой определений зарубежных психологов является взаимодействие индивида с организационной средой, в отечественной психологии акцент в первую очередь делается не на производственные отношения и даже не на взаимодействие индивида с ней, а на межличностные отношения и ту атмосферу, которую они создают [27, с. 63].

Тем не менее на современном этапе отечественной психологии нет единой точки зрения на его сущность. Теоретические подходы к определению сущности социально-психологического климата сводятся к трем тенденциям: 1. социально-психологический климат как состояние коллективного сознания, отражение в сознании комплекса явлений; 2. как эмоционально-психологический настрой; 3. как взаимоотношения в коллективе.

На основе результатов анализа литературы, научных подходов в рамках данного исследования можно определить сущность социально-психологического климата как устойчивое отражение в сознании комплекса явлений, связанных со степенью удовлетворенности социальных потребностей: общение, внутригрупповой статус, признание, одобрение результатов профессиональной деятельности, социальная поддержка.

1.2 Характеристика стилей управления

Ученые по-разному определяют, что такое стиль управления.

Так под стилем управления понимается способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей [10, с. 19].

Помимо этого, стиль управления определяется как индивидуальный способ поведения, направленный на оказание влияния на подчиненных и побуждение их к достижению целей организации [38, с. 96].

Также по мнению некоторых ученых стиль управления представляет собой совокупность методов, способов, стандартов поведения, помогающих руководителю организовать эффективное коммуникативное общение в коллективе, а также оптимальное воздействие на подчиненных с целью осуществления поставленных перед ними задач [51, с. 2048].

Представляется, что в целом под стилем управления понимается определенная система поведения, которую использует руководитель для влияния на своих сотрудников и побуждения их к эффективной деятельности.

Выделяют три классических стиля руководства: авторитарный (административный), демократический (коллегиальный) и либеральный [24, с. 83].

Авторитарный стиль управления характеризуется высокой степенью централизации и либо минимальным количеством делегирования полномочий, либо полным отсутствием делегирования. Также характерными чертами данного стиля являются: единоначалие, самостоятельность принятия решений, жесткий контроль, подавление инициативы сотрудников, отсутствие у них мотивации. Такой

руководитель в коммуникации с подчиненными придерживается лишь официального характера общения, он не интересуется сотрудниками как личностями, а относится к ним лишь как к инструментам выполнения поставленных задач. Автократ имеет выраженное стремление к власти и доминированию, он не приветствует высококвалифицированных и творческих сотрудников, так как боится конкуренции с их стороны, сотрудникам не доверяет, считает, что сам выполнит работу лучше [23, с. 41].

У авторитарного стиля выделяют две разновидности, это:

- эксплуататорско-авторитарный - наиболее жестко выраженная степень авторитарного стиля, управленец не прислушивается к подчиненным, ответственность возлагает лишь на себя, а персонал мотивирует страхом и угрозами.

- патерналистски-авторитарный (благожелательный) - руководитель допускает подчиненных к участию в принятии решений, но в основном решение принимает сам. Угрозы не являются преобладающим инструментом мотивации, но присутствуют [34, с. 18].

Авторитарный стиль несет в себе не только отрицательные черты. Он может быть эффективно применен в случаях, когда работа является однообразной, несложной, когда компетенция менеджера является достаточной для принятия решения и не требуется проведения дополнительных совещаний [29].

Преимущества авторитарного стиля:

- точность отдаваемых указов;

- значительный темп выполнения;

- никак не потребует крупных экономических расходов;

-создаёт видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;

-в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;

- в «молодых», недавно созданных фирмах, позволяет быстрее и успешнее справиться с трудностями становления;

- способствует сплочению коллектива «против начальства».

Недостатки авторитарного стиля:

- недостаток мотивации работников;

- нет работы над созданием благоприятного климата;

- в организациях многие подчиненные не выдерживают напора и увольняются;

-подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;

- отсутствие действенных стимулов труда;

- невысокая удовлетворённость исполнителей своим трудом;

- значительная взаимозависимость подчиненных и руководителя [30, с. 39].

Демократический стиль управления определяется высокой степенью децентрализации. Руководитель с таким стилем управления доверяет своим подчиненным, поощряет их инициативу, активно и разнообразно мотивирует их к работе, поощряя за результаты. Решения в таком коллективе принимаются коллегиально. Руководителям демократам важны их сотрудники, они поощряют творческий подход к решению поставленных задач, поощряют наличие собственного мнения у работников и часто прислушиваются к этому мнению [10, с. 20].

Для того, чтобы данный стиль был эффективен работники должны быть ответственными и инициативными, а также дисциплинированными.

Работники хорошо информированы о том, какие процессы протекают в компании и небезразличны к судьбе своей организации. Сотрудники работают для достижения предприятием успеха, так как понимают, что успех организации в целом — это успех каждого из них в отдельности. Принимаемые решения являются более взвешенными, так как изучаются всесторонне и с разных позиций.

На предприятиях с управленцем-демократом уровень корпоративной культуры выше, а морально-психологический климат благоприятнее чем в организациях с авторитарным или либеральным управлением [34, с. 20].

Преимущества демократического стиля:

- психологическое мотивирование работы;

- создание хороших условий для работы;

- перспектива карьерного роста для работника, благодаря чему на предприятии отсутствует профессиональный «застой»;

- естественная конкуренция в условиях труда, которая дополнительно стимулирует работать лучше;

- стимулирует проявление инициативы, раскрывает творческий потенциал исполнителей;

- дает возможность эффективнее решать современные, неординарные проблемы;

- включает психологические механизмы трудовой мотивации.

Недостатки демократического стиля:

- демократическое управление требует много сил и внимания для контроля;

-требует подбора высококвалифицированного персонала с целью создания наилучшей атмосферы в коллективе [50, с. 38].

Либеральный стиль, иногда его называют «попустительским». Решение в организации с таким стилем управления принимаются коллективом практически самостоятельно. Руководитель уступает управление предприятием своим подчиненным. Спектр полномочий, которыми обладают сотрудники в таких компаниях широк [20, с. 210].

Можно выделить следующие случаи, в которых может проявиться либеральный стиль руководства:

1. Сотрудник, занимающий должность руководителя, не обладает лидерскими качествами либо не способен к эффективному управлению организацией.

2. В случае, когда сотрудники организации занимаются исследовательской и проектной деятельностью. В такой ситуации функции руководителя сводятся к контролю результатов работы.

3. Руководитель не обладает достаточным авторитетом для самостоятельного управления компанией.

4.Коллектив организации является устойчивым, слаженным и высококвалифицированным. Тогда функции менеджера состоят в направлении деятельности организации и контроле за результатами этой деятельности.

5. Коллектив организации является творческим, сотрудники самостоятельны и творчески индивидуальны [28, с. 104].

Характерным для данного стиля является высокая степень свободы подчиненных. В творческих коллективах руководитель создает условия для работы, определяет рамки, а сотрудники самостоятельно принимают решения и находят способы достижения поставленных целей.

Однако для большинства организаций данный стиль может оказаться неэффективным. Так как для него характерны: низкий уровень дисциплины, невысокая степень мотивации и инициативы. Сотрудники могут относится к работе недобросовестно, так как контроль управленца-либерала отличается мягкостью и лояльностью.

К уровню знаний и квалификации как своей, так и своих сотрудников такие руководители относятся безразлично в отличии от управленцев с другими стилями управления. Авторитарные управленцы с осторожностью относятся к повышению квалификации своих сотрудников из-за возможности конкуренции. Демократические руководители постоянно развиваются сами и поощряют обучение своих подчиненных.

Преимущества либерального стиля:

- замечательный шанс реализоваться для подчиненного, стать лидером в коллективе;

- лояльность начальства часто является причиной щедрой оплаты труда.

Недостатки либерального стиля:

- такой стиль не способствует повышению эффективности организации в целом;

-либерализм на предприятии создает двойственность в управлении: формально полномочия у менеджера, реально управляет коллективом его лидер (один из коллег) [32, с. 35].

Так как выше обозначенные стили управления встречаются в чистом виде крайне редко, исследователями на их основе были выделены смешанные стили управления.

Так учеными выделяется директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный стиль управления.

Руководитель, придерживающийся директивно-коллегиального стиля, в основном самостоятелен в принятии решений. В работе проявляет достаточно высокую активность, чего не скажешь о его подчиненных. В то же время он достаточно жесткий и требовательный, не приветствует критику, за подчиненными осуществляет тотальный контроль. Но это не мешает ему положительно относиться к инновациям в коллективе, а также быть достаточно выдержанным и адекватным в процессе общения с сотрудниками. Именно поэтому в его отсутствии коллектив, в основном, неплохо справляется с поставленными задачами [48, с. 132].

В случае использования директивно-пассивного стиля управления руководитель совмещает приказной и либеральный стили. Часто он прибегает к просьбам и уговорам, но в случае, если это не срабатывает, он переходит на приказной тон. Очень часто перекладывает работу на заместителей. Консервативен в отношении инноваций. Контроль не регулярный, но жесткий. В данном случае при взаимодействии руководителя и подчиненных очень часто возникают атрибутивные ошибки в общении, что может приводить к рассогласованности в действиях, и как следствие, снижению эффективности деятельности. При отсутствии руководителя эффективность работы коллектива значительно снижается [1, с. 84].

Руководитель, придерживающийся пассивно-коллегиального стиля в управлении, по своей сути достаточно инертен, неинициативен, контроль за подчиненными практически не осуществляется. Инертен к инновациям. Не всегда держит руку на пульсе жизнедеятельности коллектива. Не любит принимать решений, требующих высокой степени ответственности. Так как роль руководителя в коллективе прослеживается достаточно слабо, при отсутствии руководителя коллектив продолжает работать, как обычно [14, с. 43].

Ренсис Лайкерт разработал свою авторскую теорию стилей управления. Он систематизировал реальные модели управления и расположил их на некотором континууме от 1 до 4 [46, с. 145].

В модели № 1 (эксплуататорско-авторитарная) руководитель не доверяет своим сотрудникам, редко подключая их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Все сотрудники живут под страхом угроз и наказания, поэтому здесь явно прослеживается внешняя отрицательная мотивация труда, что приводит к взаимному недоверию и постоянной борьбе формальных и неформальных организаций.

В модели № 2 (благосклонно-авторитарная) руководитель иногда удостаивает подчиненных своим вниманием и доверием, но в рамках взаимоотношений хозяин-слуга. Делегирование полномочий в данном случае строго регламентировано. В отличии от первой модели, подчиненные здесь могут получить реальное вознаграждение, в то время как наказание лишь потенциально. И вознаграждение, и наказание используются для мотивации работников. Взаимодействие происходит посредством снисходительности со стороны руководителя и осторожности – со стороны сотрудника. Неформальная организация существует, но только частично противостоит формальной.

В модели № 3 (консультативно-демократическая) доверие со стороны подчиненных к руководству несоизмеримо больше, чем в первой и второй моделях.

Но оно еще не окончательно. Поэтому главные вопросы все-таки решаются наверху, а второстепенные спускаются вниз. Для мотивации труда у подчиненных используется не только поощрения и наказания, но еще и периодическое включение в принятие решений. Небольшое взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но в случае ее существования, существует вариант ее частичного несовпадения с формальной.

Модель № 4 (основанная на участии) характеризуется полным доверием между руководителем и подчиненными. Процесс принятия решений достаточно демократичен и распределен по всем иерархическим уровням. Поток общения идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. У работников развита не только внешняя положительная, но и внутренняя мотивация к труду, обусловленная участием в принятии решений, касающихся всего коллектива и эффективной работы

предприятия. В организациях с таким типом руководства присутствуют доверительные отношения, основанные на товариществе и взаимопомощи.

Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель № 1 направленной на задачу с четко структурированной системой управления, а модель № 4 – направленной на взаимоотношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели № 2 и № 3 являются промежуточными [46, с. 146].

В связи с различными ситуациями используют разнообразные стили. Руководитель в своей практической деятельности не должен использовать один устоявшийся стиль руководства, он должен мыслить творчески, более широко, чем предписывается. Лучшим руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по-разному, в зависимости от ситуации.

Рассмотрим стили управления нескольких известных управленцев.

Стивен Джобс — один из основателей Apple. Стив Джобс ценил способности своих сотрудников, однако не поощрял инициативу. Принимал участие во всех процессах, протекающих в организации, контролировал их. «От сотрудников Apple требовалось выполнять приказы, а не высказывать собственные мнения», - говорил он [26, с. 28].

Организация компании характеризуется строгой иерархией. Многие аспекты деятельности являются засекреченными и на этом основании за сотрудниками ведется строгий контроль. Джобс был требователен и суров к сотрудникам. В качестве инструмента мотивации использовал устрашение.

Из этого можно сделать вывод, что Стив Джобс является приверженцем авторитарного стиля управления.

Билл Гейтс - один из создателей компании Microsoft. Под управлением Билла Гейтса сотрудники имеют самостоятельность и возможности для проявления своего творческого потенциала. Билл ценит своих сотрудников и заботится об их комфорте. При принятии решений он опирается не только на свой опыт, но и на мнение своих сотрудников. Работники являются очень ценным ресурсом

организации. Он распределил часть акций между сотрудниками, чтобы подчеркнуть эту значимость. Компания обладает благоприятной производственной культурой. Гейтс говорит: «Моя роль состоит преимущественно в том, чтобы определять стратегию и направления совместной работы коллектива. Из этого активного процесса я должен выбрать самое важное и обеспечить, чтобы оно дошло до пользователя» [7, с. 55].

Согласно данным характеристикам можно сделать вывод, что Билл Гейтс использует демократический стиль управления.

Маргарет Уитмен - американский менеджер, с 1998 г. по 2008 г. возглавляла компанию eBay. В компании eBay Маргарет сделала многое, благодаря ее эффективному управлению компания столь успешна сейчас. В управлении Маргарет прислушивается к мнению коллег, принимает совместно с ними решения. Она не старается постоянно контролировать своих подчиненных и доверяет им. Она придерживается мнения, что человек не может знать всё лучше всех, поэтому прислушивается к коллегам и склона перенимать опыт других стран.

«Маргарет Уитмен всегда была и остается лояльным руководителем. Ее коллеги отзываются о ней, как об энергичном, отзывчивом, чутком человеке. Для подчиненных она друг, помогающий достичь новых высот. В управлении Мэг старается использовать свое влияние, но не силу. Она верит своим подчиненным и не контролирует их» [17].

Герману Грефу в большей степени присущи черты демократического лидера, однако он является достаточно жестким со своими подчиненными, контролирует деятельность подчиненных, то есть стиль его руководства смешанный. «У нас не прощаются две вещи: несоответствие принципам корпоративной культуры и сокрытие собственных ошибок. Самое страшное - это когда ты совершил ошибку и скрыл ее. Вот это наказывается увольнением» [8].

Выводы по главе первой:

1) Теоретические подходы к определению сущности социально-психологического климата сводятся к трем тенденциям: 1. социально-психологический климат – это состояние коллективного сознания, отражение в

сознании комплекса явлений; 2. это эмоционально-психологический настрой; 3. это взаимоотношения в коллективе.

2) На основе результатов анализа литературы, научных подходов в рамках данного исследования можно определить сущность социально-психологического климата как устойчивое отражение в сознании комплекса явлений, связанных со степенью удовлетворенности социальных потребностей: общение, внутригрупповой статус, признание, одобрение результатов профессиональной деятельности, социальная поддержка.

3) Ученые по-разному определяют, что такое стиль управления. Представляется, что в целом под стилем управления понимается определенная система поведения, которую использует руководитель для влияния на своих сотрудников и побуждения их к эффективной деятельности.

4) Выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный. Также выделяются такие стили управления как директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный. Выделяются помимо этого эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии модели управления. Для разных подразделений, для решения различных производственных вопросов могут оказаться полезными все перечисленные стили управления. Важной характеристикой менеджера можно считать умение переключаться между разными стилями, выбирая наиболее подходящий, а также способность своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям.

2 Эмпирическое исследование влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации

2.1 Организация, методика и динамика эмпирического исследования влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации

С целью изучения влияния стиля управления на психологический климат в организации было проведено исследование, которое проходило в три этапа:

- На первом этапе (подготовительном) изучалась, анализировалась и систематизировалась научная и методическая литература по избранной проблеме.

- На втором этапе (констатирующем) в организации проводились тестирования на определение стиля руководства и психологического климата при помощи выбранных методик.

- Третий этап (теоретико-обобщающий) позволил систематизировать результаты подготовительного и констатирующего этапов и оформить материалы исследования.

Цель исследования: изучить влияние стиля управления на психологический климат в организации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1) изучить необходимую литературу по теме исследования;

2) определить стиль управления в организации;

3) выяснить какой психологический климат сложился в организации;

4) провести анализ результатов исследования влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации.

Исследование проводилось на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Пятовский детский сад № 27 «Березка» (МБДОУ «Пятовский детский сад № 27 «Березка»). Учреждение создано для реализации полномочий органов местного самоуправления в сфере дошкольного

образования. Учреждение является некоммерческой организацией - муниципальным дошкольным образовательным учреждением, по типу образовательной организации - дошкольное образовательное учреждение, реализующее основные общеобразовательные программы - образовательные программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности.

В организации есть подразделение в п. Советский (далее именуется группа 1) и в д. Задняя Тотемского района Вологодской области (далее именуется группа 2). Поэтому определение стиля управления проводилось в отношении заведующей детским садом в п. Советский и в отношении заместителя заведующей в д. Задняя.

В исследовании были применены следующие методики:

- методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева);

- методика по изучению социально-психологического климата (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто);

- тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

Методику определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) применяют для оценки преобладающего стиля управления: директивный (авторитарный), коллегиальный (демократический), попустительский (либеральный) (Приложение 1).

По данной методике необходимо отвечать на вопросы и оценить в баллах степень своего согласия: 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределённая оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда. Далее необходимо подсчитать сумму баллов по каждой из трех компонентов. По максимальному набранному баллу определяется стиль управления.

При преобладании директивного компонента руководитель ориентируется на собственное мнение и оценки. Ему присуще стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Он игнорирует инициативы, творческую активность работников, единолично принимает решения, контролирует действия работников.

При преобладании попустительского компонента руководителю свойственна снисходительность в отношении работников. У него отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, присуща либеральность, панибратство с работниками. Он склонен перекладывать ответственность за принятие решения.

Преобладание коллегиального компонента означает, что руководитель сочетает требовательность и контроль с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Он стремится передать полномочия и разделить ответственность, демократичен в принятии решений.

Методику по изучению социально-психологического климата в коллективе разработали О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто (Приложение 2) С помощью данной методики можно выявить эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты отношений в группе. Существенным признаком эмоционального компонента по данной методике принимается критерий привлекательности – посредством понятий «нравится - не нравится», «приятный - не приятный». В конструкции вопросов, которые направлены на измерение поведенческого компонента, за основу принимается критерий «желание - не желание работать, учиться вместе». Главный критерий когнитивного компонента – критерий «знание - не знание особенностей членов коллектива».

Цель методики заключается в диагностике существующего психологического климата в группе. Чтобы ответить на вопросы методики испытуемый должен:

- Внимательно ознакомится с вариантами ответов.

-Выбрать один из них, который наиболее соответствует собственному мнению.

При обработке результатов проводится анализ трех компонентов: эмоционального, поведенческого и когнитивного компонентов отношений в группе. Каждый из них тестируют тремя вопросами: I, IV и VII характеризует эмоциональный компонент; II, V и VIII - поведенческий; когнитивный компонент определяют по вопросам III и VI, при этом вопрос III содержит два вопроса - причем ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; -1; 0.

Таким образом, в целях целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относят сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий имеет любой другой знак)

- отрицательная оценка (сочетания, которые содержат три отрицательных ответа, или два ответа отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком)

- неопределенная, противоречивая оценка (когда на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные сводятся в таблицу. В каждой клетке таблицы должен стоять один из трех знаков: +, - , 0.

На следующем этапе обработки для каждого компонента необходимо вывести среднюю оценку по выборке. Ясно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от - 1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов проводится классификация полученных средних. В целях этого континуум возможных оценок делят на три равные части: от -1 до -0,33; от -0,33 до +0,33; от +0,33 до +1. Средние оценки, которые попадают в первый интервал, считают отрицательными, во второй - противоречивыми, а в третий - положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношений выводится аналогично процедуре, описанной выше. Таким образом, возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- Полностью положительное - психологический климат трактуется как весьма благоприятный;

- Положительное - в целом благоприятный;

- Полностью отрицательное - совершенно неудовлетворительный;

- Отрицательное - в целом неудовлетворительный;

-Противоречивое, неопределенное - тенденции противоречивы и неопределенны.

Также был использован тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» (Приложение 3). Специфику данной методики составляет то, что с ее помощью можно определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. Помимо этого, данная методика делает возможным выявление не только ведущего стиля управления, но и степени выраженности каждого из трех классических стилей управления.

Тест содержит 60 вопросов.

Обработку результатов проводит по ключу:

- Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

При подсчете номеров соответствующих утверждений и с применением таблицы- «ключа» можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13) и высокая (14 – 20). В случае, когда оценки минимальны по всем трем показателям, стиль признается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя возможно сочетание разных стилей управления. Более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда руководитель использует гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления:

- Авторитарный

0 – 7 утвердительных ответов - степень выраженности стиля управления минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных работников.

8 – 13 Степень средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

14 – 20 Степень высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

- Либеральный

0 – 7 Степень минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.

8 – 13 Степень средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.

14 – 20 Степень высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие,

беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

- Демократический

0 – 7 Степень минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.

8 – 13 Степень средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

14 – 20 Степень высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

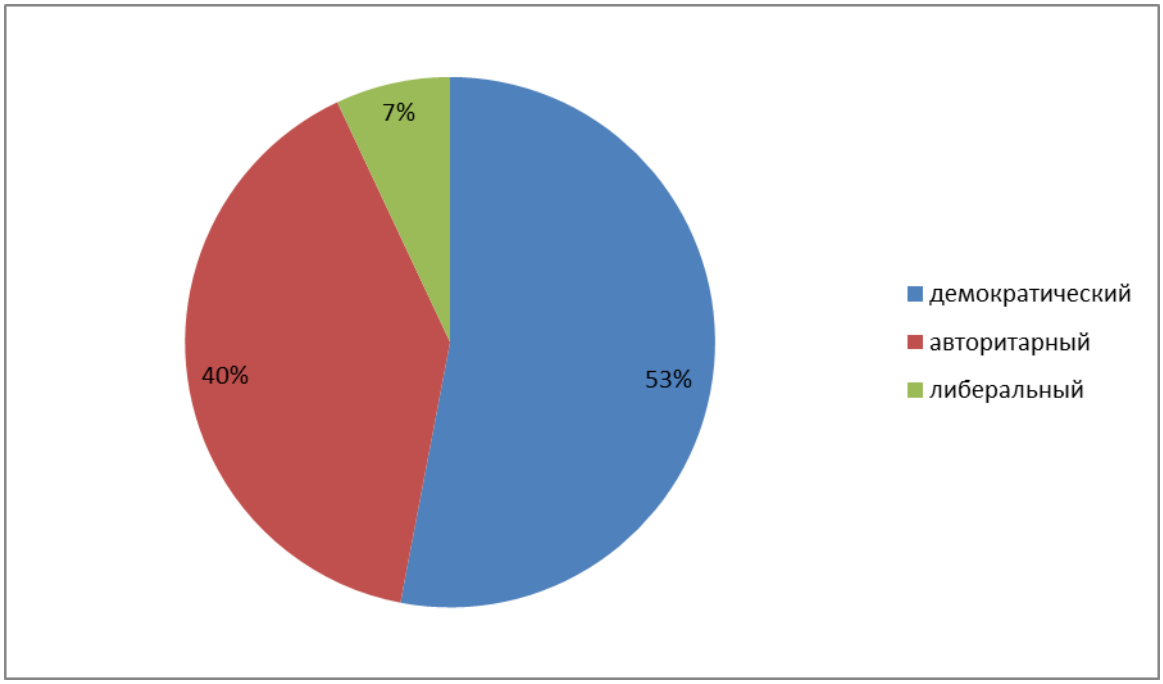
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации

Используя методику определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) в группе 1 мы получили результаты, представленные на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, мы наблюдаем преобладание демократического стиля руководства (53%). Это означает, что сотрудники рассматривают своего руководителя, как человека, ориентированного на их мнение и оценку. Характеристики такого руководителя - доверяет своим подчиненным, поощряет их инициативу, активно и разнообразно мотивирует их к работе, поощряя за результаты. Решения в таком коллективе принимаются коллегиально.

Руководителям демократам важны их сотрудники, они поощряют творческий подход к решению поставленных задач, поощряют наличие собственного мнения у работников и часто прислушиваются к этому мнению. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Присутствует стремление делегировать полномочия и разделить ответственность, демократичность в принятии решения.

Рисунок 1 – Преобладание стиля управления в организации в группе 1



Таким образом, принимаем, что в группе 1 преобладает демократичный стиль управления.

Следующим шагом нашего исследования является определение социально-психологического климата в группе 1.

Для этого была использована модифицированная экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто).

По результатам применения данной методики получились следующие результаты:

- весьма благоприятный социально-психологический климат (53%),

- 34% участников опроса оценили социально-психологический климат как в целом благоприятный,

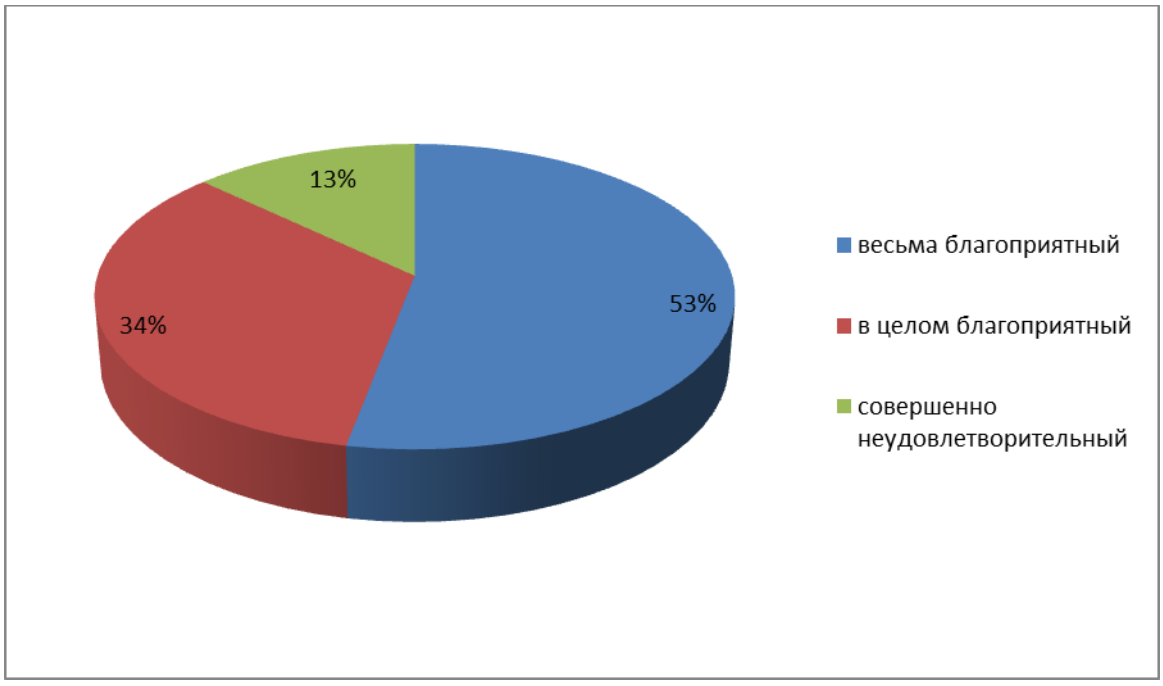
- 13% коллектива - совершенно не удовлетворены климатом в коллективе.

То есть преобладает весьма благоприятный социально-психологический климат.

Такой результат подтверждает, что при демократическом стиле управления социально-психологический климат в организации наиболее благоприятный.

Данные методики представлены графически в процентном соотношении на рисунке 2.

Рисунок 2 – Социально-психологический климат в группе 1



Далее для определения стиля руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки, и проверки результатов, полученных по предыдущим методикам, был использован тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

В результате подсчета номеров соответствующих утверждений и с помощью таблицы- «ключа», была определена степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

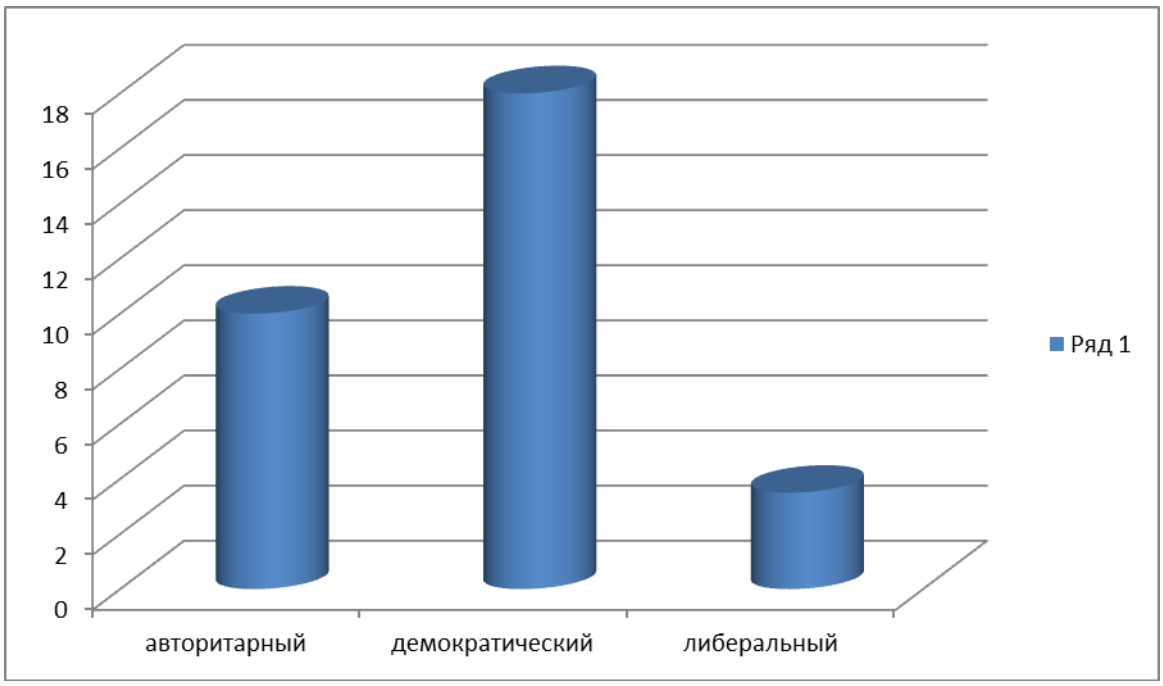
Сумма утвердительных ответов по авторитарному стилю в группе 1 составила 10, то есть показала среднюю степень выраженности данного стиля управления. Данный показатель отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость испытуемого.

Сумма утвердительных ответов по демократическому стилю в группе 1 составила 18, это высокая степень выраженности данного стиля управления. То есть у руководителя присутствует умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Что касается либерального стиля, то сумма утвердительных ответов по нему составила 8, определяет среднюю степень выраженности.

Графические данные по тесту «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» отображены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Сумма утвердительных ответов по тесту «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» в группе 1

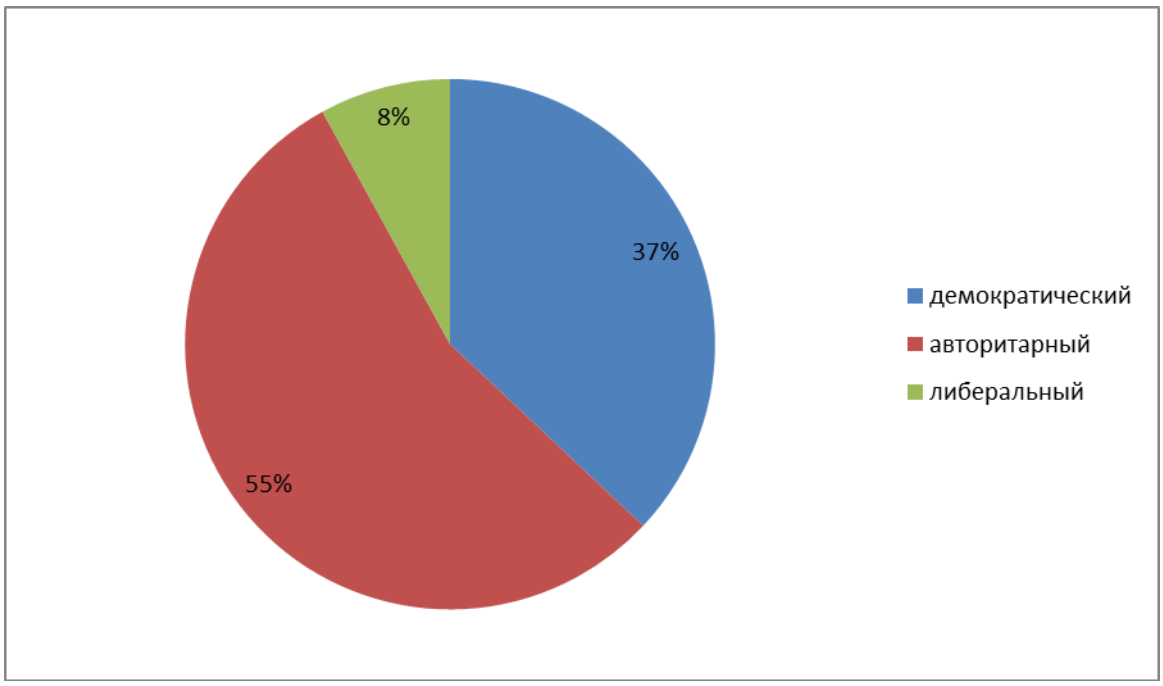


Таким образом, по данным самооценки преобладающим в группе 1 у испытуемого является демократический стиль управления, что соответствует данным, полученным по предыдущим методикам: по методике определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) стиль управления в организации определен как демократический, в организации преобладает весьма благоприятный социально-психологический климат.

Что касается группы 2, то по методикам были получены следующие данные.

Используя методику определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) в группе 2 мы получили результаты, представленные на рисунке 4.

Рисунок 4 – Преобладание стиля управления в организации в группе 2



Как видно из рисунка 1, мы наблюдаем преобладание авторитарного стиля руководства (55%). Это означает, что сотрудники рассматривает своего руководителя, как человека, ориентированного на собственное мнение и оценки. Его характеризует стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности людей. Ему свойственно единоличное принятие решений, контроль за действиями подчиненных.

Таким образом, принимаем, что в группе 2 преобладает авторитарный стиль управления.

По результатам применения в группе 2 экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) получились следующие результаты:

- весьма благоприятный социально-психологический климат (17 %),

- 25 % участников опроса оценили социально-психологический климат как в целом благоприятный,

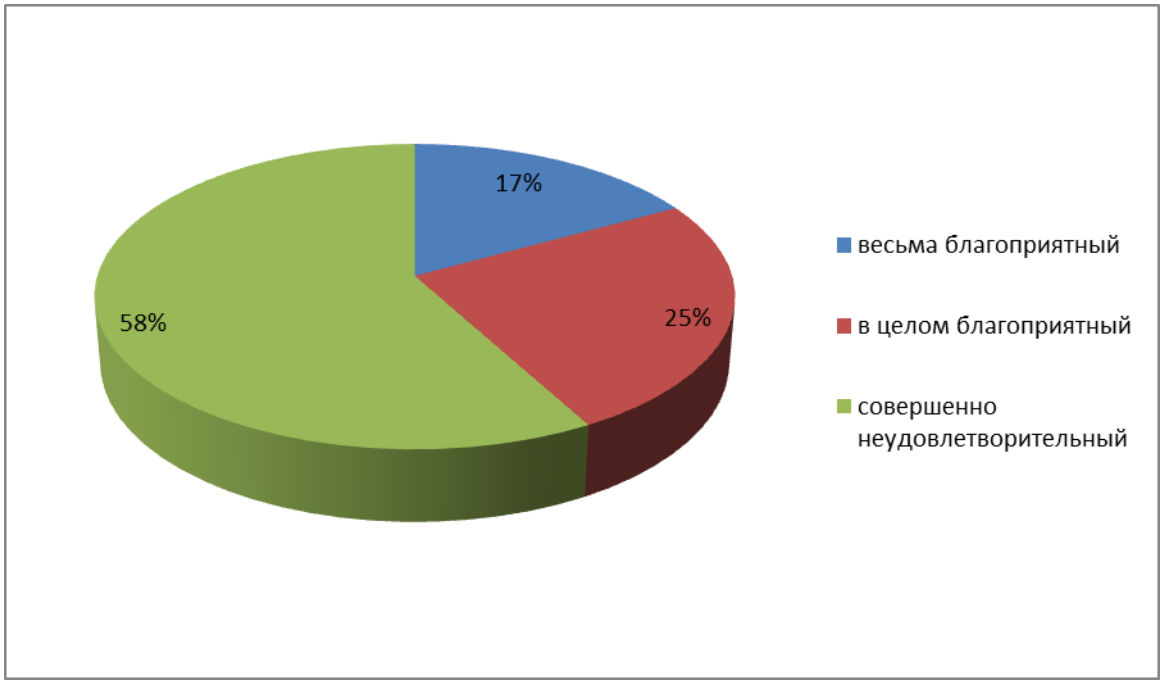
- 58 % коллектива - совершенно не удовлетворены климатом в коллективе.

То есть преобладает совершенно не удовлетворительный социально-психологический климат.

Такой результат подтверждает, что при авторитарном стиле управления социально-психологический климат в организации наименее благоприятный.

Данные методики представлены графически в процентном соотношении на рисунке 5.

Рисунок 5 – Социально-психологический климат в организации в группе 2



Далее для определения стиля руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки, и проверки результатов, полученных по предыдущим методикам, был использован тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

В результате подсчета номеров соответствующих утверждений и с помощью таблицы- «ключа», была определена степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления в группе 2.

Сумма утвердительных ответов по авторитарному стилю в группе 2 составила 19, то есть показала высокую степень выраженности данного стиля управления. Этот показатель раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность в суждениях, жесткость требований, неумение

учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

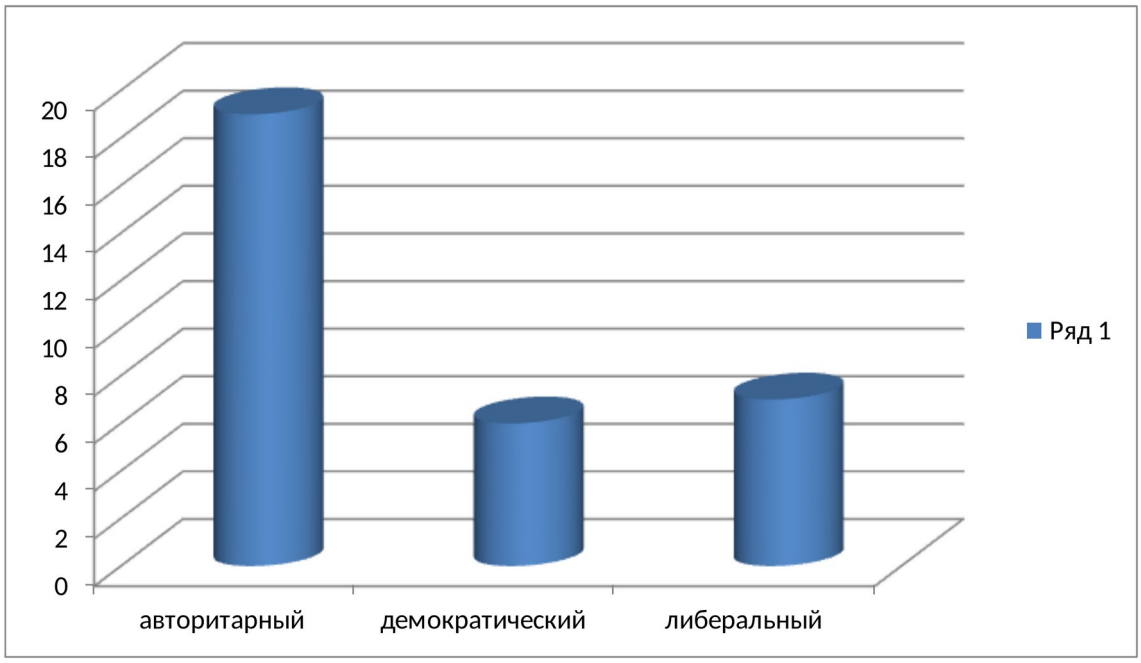
Сумма утвердительных ответов по демократическому стилю в группе 2 составила 6, это минимальная степень выраженности данного стиля управления. То есть у руководителя присутствует слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через подчиненных и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.

Что касается либерального стиля, то сумма утвердительных ответов по нему составила 7, то есть минимальную степень выраженности.

Таким образом, по данным самооценки преобладающим у испытуемого является авторитарный стиль управления, что соответствует данным, полученным по предыдущим методикам: по методике определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) стиль управления в организации определен как авторитарный, в организации преобладает совершенно не удовлетворительный социально-психологический климат.

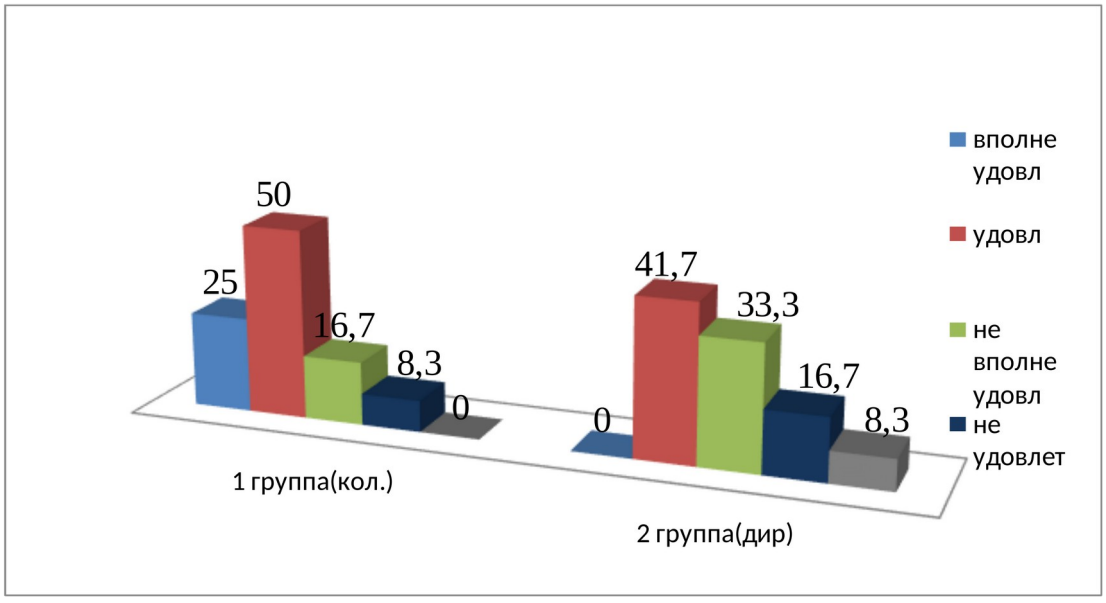
Графические данные по тесту «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» в группе 2 отображены на рисунке 6.

Рисунок 6 – Сумма утвердительных ответов по тесту «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки» в группе 2



Результаты изучения удовлетворенности работой работников по обеим группам представлены на рисунке 7.

Рисунок 7 - Групповая и личностная удовлетворенность работой (при коллегиальном и директивном стилях руководства)



Из рисунка 7 видно, что в первой группе, в которой выражен коллегиальный стиль руководства, 50% работников удовлетворены работой, 25% вполне удовлетворены работой, 16,7% не вполне удовлетворены работой, 8,3% не

удовлетворены. В группе 2, в которой преобладает директивный стиль руководства, 41,7% удовлетворены, 33,3% не вполне удовлетворены, 16,7% не удовлетворены, 8,3% крайне не удовлетворены.

Для того, чтобы выявить различия социально-психологического климата в коллективах с коллегиальным и директивным стилями управления применялся H-критерий Крускала-Уоллиса, который выражается формулой:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

где Ri – сумма рангов для каждой группы; ni – количество наблюдений в каждой группе; N – общее количество наблюдений в объединенной выборке.

Табулирование первичных результатов для расчета H-критерия Крускала-Уоллиса представлено в таблице 1 (стиль управления и социально-психологический климат) и в таблице 2 (стиль управления и удовлетворенность работой).

Таблица 1 - Статистическая значимость различий между показателями социально-психологического климата

№	1 группа коллегиальный	R	2 группа директивный	R
1	6,4	34	6,3	33
2	6,1	32	5,3	24,5
3	7,0	36	5,9	29
4	6,6	35	3,8	5,5
5	6,2	31	5,5	27
6	6,0	30	3,9	7
7	4,6	14	4,7	15,5
8	4,7	15,5	5,6	28
9	4,9	18,5	3,6	4
10	4,8	17	5,4	26
11	5,0	20	4,9	18,5
12	4,0	8	5,1	21,5
T		291		239,5

Из таблицы 1 можно сделать следующие выводы: группа 1 коллегиальный стиль управления и группа 2 директивный стиль управления различаются по степени благоприятности социально-психологического климата, так как Н эмп> Н крит.

Таблица 2 - Статистическая значимость различий между показателями удовлетворенности работой

№	1 группа коллегиальный	R	2 группа директивный	R
1	15	1	32	19,5
2	17	2	35	22
3	20	3	37	24
4	22	6	36	23
5	21	4,5	25	9
6	24	8	27	11
7	23	7	26	10
8	30	15,5	29	13,5
9	31	17,5	28	12
10	33	21	48	32
11	40	25,5	46	31
12	49	33	61	35
Т		144		242

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что группа 1 коллегиальный стиль управления, группа 2 директивный стиль управления различаются по степени удовлетворенности работой, так как Н эмп> Н крит.

Для определения связи социально-психологического климата и стиля руководства применялся расчет коэффициента линейной корреляции Пирсона, который рассчитывается по формуле:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(X_i - \overline{X}\right)\left(Y_i - \overline{Y}\right)}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}\left(X_i - \overline{X}\right)^2 \sum_{j=1}^{n}\left(Y_j - \overline{Y}\right)^2}},$$

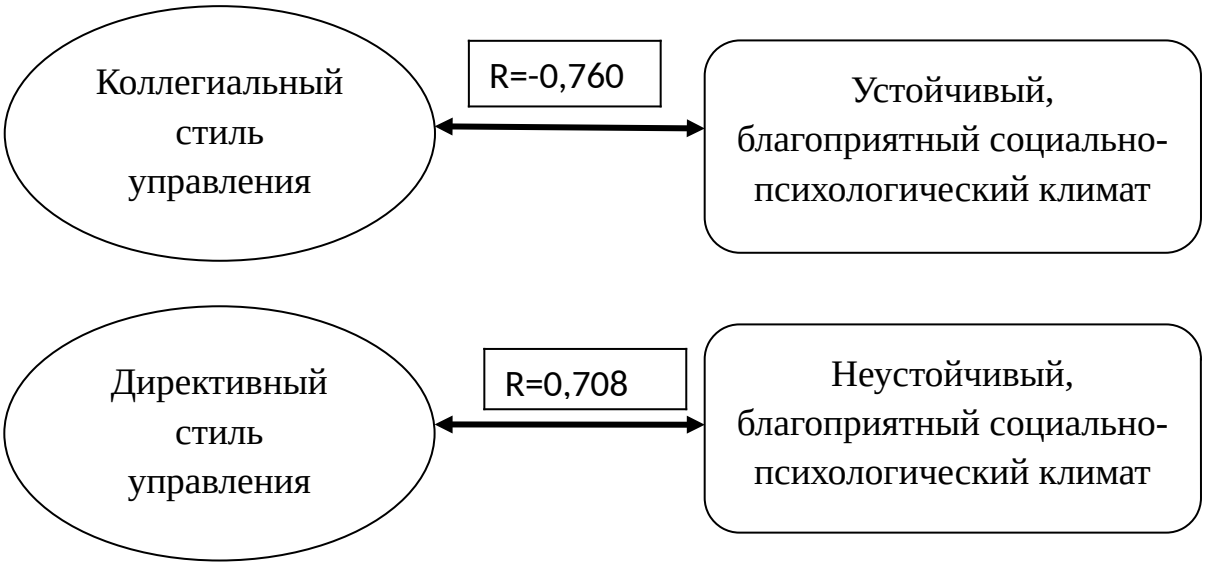
где $\overline{x}$, $\overline{y}$ - выборочные средние, определяющиеся следующим образом:

$$\overline{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i$$

$$\overline{y} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} y_i$$

Данные расчета отражены на рисунке 8.

Рисунок 8 - Статистическая взаимосвязь между стилями руководства и социально-психологическим климатом



Из рисунка 8 можно сделать следующие выводы: между коллегиальным стилем руководства и устойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе, существует сильная отрицательная связь со значением Rp= -0,760; между директивным стилем руководства и неустойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в педагогическом коллективе, существует сильная положительная связь со значением Rp=0,708.

Таким образом, между переменными «стиль руководства» и показателями социально-психологического климата действительно существует статистически достоверная взаимосвязь.

Гипотеза о том, что стиль руководства влияет на социально-психологический климат в коллективе, так же допущение о том, что при коллегиальном стиле руководства социально-психологический климат будет на более высоком уровне, чем при директивном стиле руководства, нашли свое подтверждение.

2.3 Выводы и практические рекомендации по оптимизации влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации

В результате проведенного исследования было установлено, что при коллегиальном стиле руководства социально-психологический климат на более высоком уровне, чем при директивном стиле руководства, показатели удовлетворенности работой в группе с коллегиальным стилем управления также более положительные по сравнению с группой с директивным стилем управления. При этом руководителю группы 1 также необходимо внимательно отнестись к социально-психологическому климату в группе, так как часть работников оценили его стиль управления как авторитарный, социально-психологический климат в группе не на высоком уровне и не все вполне удовлетворены работой.

В целях оптимизации влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации можно предложить следующие рекомендации.

Деятельность руководителей по улучшению условий формирования социально-психологического климата может осуществляться по нескольким направлениям, в зависимости от отрицательно влияющих на коллектив факторов.

1. Улучшение условий труда. Условия труда не только формируют отношение к работе, но и объективно влияют на конечный результат работы. Улучшение условий труда осуществляется по различным направлениям: улучшение оснащенности рабочих мест, рационализация режима труда и отдыха, подбор кадров, повышение квалификации работников, увеличение оплаты труда.

2. Контроль социально-психологических характеристик коллектива. Важным фактором благоприятного климата в коллективе может стать различие качеств личности по принципу взаимодополняемости. В этом случае результатом совместимости является взаимная симпатия участников коллектива друг к другу. Например, в смешанных по полу коллективах выше культура общения, а сочетание

различных возрастных и образовательно-квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации и благоприятного обмена опытом.

3. Совершенствование взаимоотношений в коллективе. Отношения в коллективе должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального положительного настроя. Для этого, прежде всего, нужно избегать ролевой неясности. Помимо должностных обязанностей каждый руководитель возлагает на подчиненного ожидания, связанные с его психологическими свойствами (ролевые ожидания), которые не всегда разъясняются и понятны. Люди инстинктивно опасаются неопределенности и непостоянства, они хотят знать, что от них ожидают, какие задачи они должны решать и какие роли играть.

Часто о взаимоотношениях в коллективе судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. Сами по себе конфликты при этом малозначимы, более того, без них невозможен рабочий процесс. Главное, чтобы конфликт был конструктивным: в результате его разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллектива и росту людей как личностей. Конструктивный конфликт, прежде всего, выявляет скрытые противоречия, способствует снятию напряжения между участниками, их сплочению, обусловленному совместным разрешением проблемы.

4. Выбор руководителя оптимального стиля руководства. Очевидно, что стиль руководства следует выбирать, исходя из уровня развития коллектива и изначально существующих в нем отношений, традиций, ценностей, норм. Поэтому можно с полной уверенностью сказать, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Однако наибольший авторитет имеет руководитель, который умеет быть «жестким» в деле, но «мягким» в отношениях с людьми: он требователен и строг со своими подчиненными в рабочих ситуациях, но всегда стремится проявить понимание и заботу о них в личном плане. Именно о таких людях говорят: «Строг, но справедлив».

Разработано множество социально-психологических методов для создания благоприятного психологического климата в коллективе. К ним можно отнести:

1. Телесная психотерапия. Базируется на взаимосвязи между психическими и физическими процессами в организме (характеристики личности проявляются в позах, жестах, движениях). В организации телесная психотерапия может осуществляться в специальных комнатах психологической разгрузки, в которых возможна установка манекенов или дартса для высвобождения отрицательных эмоций.

2. Арт-терапия. Этот метод заключается в том, что внутреннее «я» человека отражается в зрительных образах каждый раз, когда он рисует, пишет картину, лепит скульптуру, не задумываясь о своих глубинном смысле «творений». Полученные в ходе работы с группой материалы позволяют выявить степень негативных чувств у сотрудников, помогают разрешить конфликты и наладить отношения.

3. Группы «тренинга умений». Относятся к поведенческому направлению в психологии. В основу подхода к работе положены обучающая модель, постановка целей, измерение и оценка поведения. Примером могут служить группы «тренинга уверенности в себе». Таким образом, такие тренинги полезны для сотрудников, так как обучают их умению планировать карьеру и принимать решения, развивают способность справляться с тревогами и стрессом и развивают навыки общения [45, с. 73].

Существует также множество других методов и тренингов, направленных на создание благоприятного психологического климата. В настоящее время на некоторых предприятиях работают штатные специалисты-психологи. Они организуют психологические диагностики, тесты и тренинги, занимаются отбором персонала. Это, безусловно, благотворно влияет на социально-психологический климат и результаты совместной работы коллектива.

В программу оптимизации социально-психологического климата в организации необходимо также включить следующие направления:

- актуализация и развитие профессионально важных качеств у работников (В.И. Долгова, В.К. Шаяхметова) [12];

- формирование психологических защит у работников в стрессовых ситуациях (В.И. Долгова, О.А. Кондратьева) [13];

- повышение коммуникативной компетентности работников, обучение навыкам конструктивного общения, в том числе в напряженных ситуациях (В.И. Долгова, Е.В. Мельник) [15];

- формирование эмоциональной устойчивости работников (В.И. Долгова, Г.Ю. Гольева) [14].

Руководителю необходимо:

• всегда поддерживать своих подчиненных в каких-либо начинаниях;

•уметь объективно оценивать положительные черты характера своих подчиненных и развивать их;

• использовать объективные критерии критики и похвалы, поощрения и наказания;

•вести регулярную работу по поддержанию положительного психологического климата, проводить диагностику с помощью опросника (использованного нами в данном исследовании), чтобы вовремя диагностировать «узкие места» требующие коррекции;

• развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);

• при решении общих задач учитывать мнение сотрудников;

• в качестве стимулирования чаще использовать поощрения и премии;

• проявлять гибкость и умение идти на компромисс при убеждении других;

• придерживаться демократического стиля, справедливо относиться ко всем членам коллектива;

•вести регулярную работу по поддержанию положительного психологического климата, используя в работе методики для определения уровня развития коллектива.

Реализация предложенных рекомендаций позволит наиболее эффективно оптимизировать в организации влияние стиля управления на социально-психологический климат в организации.

Выводы по второй главе:

1) С целью изучения влияния стиля управления на психологический климат в организации было проведено исследование, которое проходило в три этапа: подготовительный, констатирующий и обобщающий. В исследовании были применены следующие методики: методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева); методика по изучению социально-психологического климата (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто); тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

2) Между коллегиальным стилем управления и устойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в организации, существует сильная отрицательная связь со значением Rp=-0,760; между директивным стилем управления и неустойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в организации, существует сильная положительная связь со значением Rp=0,708. Таким образом, между переменными «стиль управления» и показателями социально-психологического климата действительно существует статистически достоверная взаимосвязь.

3) Гипотеза о том, что стиль управления влияет на социально-психологический климат в организации, так же допущение о том, что при коллегиальном стиле управления социально-психологический климат будет на более высоком уровне, чем при директивном стиле руководства, нашли свое подтверждение.

Заключение

Теоретические подходы к определению сущности социально-психологического климата сводятся к трем тенденциям: 1. социально-

психологический климат – это состояние коллективного сознания, отражение в сознании комплекса явлений; 2. это эмоционально-психологический настрой; 3. это взаимоотношения в коллективе.

На основе анализа литературы, научных подходов можно определить сущность социально-психологического климата как устойчивое отражение в сознании комплекса явлений, связанных со степенью удовлетворенности социальных потребностей: общение, внутригрупповой статус, признание, одобрение результатов профессиональной деятельности, социальная поддержка.

Ученые по-разному определяют, что такое стиль управления. Представляется, что в целом под стилем управления понимается определенная система поведения, которую использует руководитель для влияния на своих сотрудников и побуждения их к эффективной деятельности.

Выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный. Также выделяются такие стили управления как директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, пассивно-коллегиальный. Выделяются помимо этого эксплуататорско-авторитарная, благосклонно-авторитарная, консультативно-демократическая и основанная на участии модели управления. В разных условиях работы могут оказаться полезными все перечисленные стили управления. Важной характеристикой руководителя можно считать умение переключаться между разными стилями, выбирая наиболее подходящий существующим условиям работы.

С целью изучения влияния стиля управления на психологический климат в организации было проведено исследование, которое проходило в три этапа: подготовительный, констатирующий и обобщающий. В исследовании были применены следующие методики: методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева); методика по изучению социально-психологического климата (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто); тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

Исследование проводилось в МБДОУ «Пятовский детский сад № 27 «Березка» в отношении заведующей детским садом в п. Советский (группа 1) и заместителя заведующей в д. Задняя Тотемского района Вологодской области (группа 2).

По результатам проведенного исследования было установлено, что в группе 1 существует демократический (коллегиальный) стиль управления, а в группе 2 – авторитарный (директивный). При коллегиальном стиле руководства социально-психологический климат более благоприятен, чем при директивном, показатели удовлетворенности работой в группе с коллегиальным стилем управления также более положительные по сравнению с группой с директивным стилем управления. При этом руководителю группы 1 также необходимо внимательно отнестись к социально-психологическому климату в группе, так как часть работников оценили его стиль управления как авторитарный и социально-психологический климат в группе не на высоком уровне, не все вполне удовлетворены работой.

Также было установлено, что между коллегиальным стилем управления и устойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в организации, существует сильная отрицательная связь со значением Rp=-0,760; между директивным стилем управления и неустойчивым, благоприятным социально-психологическим климатом в организации существует сильная положительная связь со значением Rp=0,708. Следовательно, стиль управления действительно оказывает влияние на социально-психологический климат в организации. Гипотеза о том, что стиль управления влияет на социально-психологический климат в организации, а также предположение, что при коллегиальном стиле управления социально-психологический климат более благоприятен, чем при директивном, нашли свое подтверждение. Для оптимизации влияния стиля управления на социально-психологический климат в организации были разработаны практические рекомендации.

Таким образом, сформированная в начале работы гипотеза подтвердилась, задачи выполнены, цель достигнута.

Глоссарий

№ п/п	Новое понятие	Содержание
1	Авторитарный стиль управления	характеризуется высокой степенью централизации и либо минимальным количеством делегирования полномочий, либо полным отсутствием делегирования, единоначалием, самостоятельностью принятия решений, жестким контролем, подавлением инициативы сотрудников, автократ имеет выраженное стремление к власти и доминированию
2	Благосклонно-авторитарная модель управления	характеризуется тем, что руководитель иногда удостаивает подчиненных своим вниманием и доверием, но в рамках взаимоотношений хозяин-слуга; делегирование полномочий строго регламентировано; подчиненные могут получить реальное вознаграждение, в то время как наказание лишь потенциально; и вознаграждение, и наказание используются для мотивации работников; взаимодействие происходит посредством снисходительности со стороны руководителя и осторожности – со стороны сотрудника
3	Демократический стиль управления	определяется высокой степенью децентрализации. Руководитель с таким стилем управления доверяет своим подчиненным, поощряет их инициативу, активно и разнообразно мотивирует их к работе, поощряя за результаты. Решения в таком коллективе принимаются коллегиально. Руководителям демократам важны их сотрудники, они поощряют творческий подход к решению поставленных задач, поощряют наличие собственного мнения у работников и часто прислушиваются к этому мнению
4	Директивно-коллегиальный стиль управления	характеризуется тем, что руководитель в основном самостоятелен в принятии решений, в работе проявляет достаточно высокую активность, чего не скажешь о его подчиненных; в то же время он достаточно жесткий и требовательный, не приветствует критику, за подчиненными осуществляет тотальный контроль, но это не мешает ему положительно относиться к

		инновациям в коллективе, а также быть достаточно выдержанным и адекватным в процессе общения с сотрудниками
5	Директивно-пассивный стиль управления	характеризуется тем, что руководитель совмещает приказной и либеральный стили, часто прибегает к просьбам и уговорам, но в случае, если это не срабатывает, переходит на приказной тон; часто перекладывает работу на заместителей, консервативен в отношении инноваций; контроль не регулярный, но жесткий, при взаимодействии руководителя и подчиненных очень часто возникают атрибутивные ошибки в общении, что может приводить к рассогласованности в действиях, и как следствие, снижению эффективности деятельности
6	Консультативно-демократическая модель управления	характеризуется тем, что доверие со стороны подчиненных к руководству несоизмеримо больше, чем в первой и второй моделях; главные вопросы все-таки решаются наверху, а второстепенные спускаются вниз; для мотивации труда у подчиненных используется не только поощрения и наказания, но еще и периодическое включение в принятие решений; небольшое взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с примесью элементов страха
7	Либеральный стиль управления	характеризуется тем, что решение в организации с таким стилем управления принимаются коллективом практически самостоятельно, руководитель уступает управление предприятием своим подчиненным, спектр полномочий, которыми обладают сотрудники в таких компаниях, широк
8	Морально-психологический климат	преобладающий в группе (коллективе) относительно устойчивый настрой ее членов, проявляющийся в многообразных формах деятельности, в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и к важнейшим материальным и духовных ценностям, к целям развития группы (коллектива) с акцентом на морально-нравственную сторону взаимоотношений
9	Основанная на участии модель управления	характеризуется полным доверием между руководителем и подчиненными; процесс принятия решений достаточно демократичен и распределен по

		всем иерархическим уровням; общение идет не только вверх-вниз, но и горизонтально; у работников развита не только внешняя положительная, но и внутренняя мотивация к труду, обусловленная участием в принятии решений, касающихся всего коллектива и эффективной работы предприятия; присутствуют доверительные отношения, основанные на товариществе и взаимопомощи
10	Пассивно-коллегиальный стиль управления	характеризуется тем, что руководитель по своей сути достаточно инертен, неинициативен, контроль за подчиненными практически не осуществляется, инертен к инновациям, не всегда держит руку на пульсе жизнедеятельности коллектива, не любит принимать решений, требующих высокой степени ответственности
11	Психологическая атмосфера	специфическое психическое состояние той или иной группы людей, проявляющееся в общении их друг с другом и стиле совместного поведения
12	Социально-психологический климат	устойчивое отражение в сознании комплекса явлений, связанных со степенью удовлетворенности социальных потребностей: общение, внутригрупповой статус, признание, одобрение результатов профессиональной деятельности, социальная поддержка
13	Стиль управления	определенная система поведения, которую использует руководитель для влияния на своих сотрудников и побуждения их к эффективной деятельности
14	Сущность социально-психологического климата	- состояние коллективного сознания, отражение в сознании комплекса явлений; - эмоционально-психологический настрой; - взаимоотношения в коллективе
15	Эксплуататорско-авторитарная модель управления	характеризуется тем, что руководитель не доверяет своим сотрудникам, редко подключая их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми; все сотрудники живут под страхом угроз и наказания, поэтому явно прослеживается внешняя отрицательная мотивация труда

Список использованных источников

1. Андреева Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: «Академический Проект», 2001. – 367 с.
2. Анохов И.В. Фирма как идеальная система / И.В. Анохов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2016. – Т. 26. - № 4. – С. 541-549.
3. Арбатская Е.А. Стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия / Е.А. Арбатская // Бизнес. Образование. Право. - 2018. - № 4. - С. 93-96.
4. Балахтар В.В. Особенности формирования социально-психологического климата в учреждении социальной службы / В.В. Балахтар [Электронный ресурс] // Studia Humanitatis. - 2017. - №1. - Режим доступа: http://www.st-hum.ru (дата обращения: 10.03.2019).
5. Бердыева Д.Ш. Стили управления, их обусловленность особенностями личности руководителя / Д.Ш. Бердыева // Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири. - 2014. - № 2. - С. 96-102.
6. Богданов Д.Ю. Стили управления: понятия, сравнительная характеристика и особенности применения в турфирме / Д.Ю. Богданов [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 10. – Режим доступа: URL: http://web.snauka.ru/issues/2015/10/58634 (дата обращения: 25.03.2019).
7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. - 109 с.
8. Герман Греф: «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hbr-russia.ru/liderstvo/ Harvard Bussiness Review (дата обращения: 18.04.2019).
9. Головач Л.И. Информативные воздействия и психологический климат в трудовом коллективе / Л.И. Головач, Л.А. Борисенко, К.Р. Милодан - М.: АПН СССР, 1974. – 120 с.

10. Голубир Я.С. Выбор стиля управления в работе менеджера - неотъемлемая часть успеха организации / Я.С. Голубир // Таврический научный обозреватель. - 2017. - № 4-2 (21). - С. 18-22.

11. Горбунов О.Д. Организационные структуры системы менеджмента предприятия / О.Д. Горбунов. - М.: Лаборатория Книги, 2011. – 163 с.

12. Долгова В.И. Инвариантность профессионально важных качеств: монография / В.И. Долгова, В. Шаяхметова. – Челябинск: Изд-во РЕКПОЛ, 2009. - 314 с.

13. Долгова В.И. Психологическая защита: монография / В.И. Долгова, О.А. Кондратьева. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 160 с.

14. Долгова В.И. Эмоциональная устойчивость личности: монография / В.И. Долгова, Г.Ю. Гольева. – М.: Изд-во Перо, 2014. - 196 с.

15. Долгова В.И. Эмпатия: монография / В.И. Долгова, Е.В. Мельник. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 185 с.

16. Ермизина Ю.А. Характеристика и особенности стилей руководства / Ю.А. Ермизина // Молодой ученый. - 2017. - №30. - С. 32-34.

17. Женщина у руля. Маргарет Уитмен: топ-менеджер на вершине успеха [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://ubr.ua/ UBR (дата обращения: 18.04.2019).

18. Коган Л.Н. Благоприятный социальный климат как фактор развития демократических начал в управлении производством / Л.Н. Коган, Т.А. Улыбина. - Свердловск: УФАН, 1973. - Вып.2. – 175 с.

19. Кондрацкая Т.А. Малый бизнес: стратегия как практика / Т.А. Кондрацкая // Вестник ЗабГУ. - 2019. - №3. - С. 107-115.

20. Кончакова А.А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства / А.А. Кончакова // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. - 2018. - № 11. - С. 209-214.

21. Коргина О.А. Особенности стилей управления и мотивации персонала в различных экономических условиях / О.А. Коргина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2018. - № 1. - С. 252-256.

22. Косолапов В.В. Оптимизация научно-исследовательской деятельности / В.В. Косолапов, А.Н. Щербань. - Киев: Наук. Думка,1971. – 295 с.

23. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. - М., 2011. – 384 с.

24. Кузнецов И.Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М. :Дашков и К, 2012. - 596 с.

25. Кулакова Т.В. Эмпирические исследования стиля управления: гендерный аспект / Т.В. Кулакова [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. - 2015. - № 10. – Режим доступа: URL: http://human.snauka.ru/2015/10/12704 (дата обращения: 26.03.2019).

26. Лашински А. Внутри Apple. Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира (Эйпл) / А. Лашински. - М.: «Азбука-Аттикус», 2012. - 114 с.

27. Медведева М.А. О терминологической неопределенности термина «социально-психологический климат коллектива» / М.А. Медведева // Инновации в образовании. - 2008. - № 8. - С. 61-77.

28. Менеджмент / Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 255с

29. Михайлов А.С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях / А.С. Михайлов [Электронный ресурс] // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2013. - № 1 (25). - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/journal/n/uchenye-zapiski-elektronnyy-nauchnyy-zhurnal (дата обращения 10.03.2019).

30. Морозов В.А. Совместимость стилей (ролей) управления организацией (предприятием) / В.А. Морозов // Креативная экономика. - 2015. - № 7. - С. 36-42.

31. Москаленко О.В. Роль знаний в построении карьеры человека / О.В. Москаленко // Акмеология. - 2014. - Т. 3. - С. 65.

32. Нежкина Л.Ю. Прогноз надежности профессиональной деятельности сотрудников на основе исследования социально-психологического климата и стиля

руководства / Л.Ю. Нежкина // Психология в экономике и управлении. - 2017. - № 2. - С. 33-41.

33. Никольченко Т.А. Психологические детерминанты управления персоналом в современной кризисной коммерческой организации / Т.А. Никольченко // Акмеология. - 2017. - № 3 (63). – С. 70-76.

34. Павлов В.П. Проблема формирования нового стиля управления в российском менеджменте / В.П. Павлов // Креативная экономика. - 2015. - № 12. - С. 17-20.

35. Парыгин Б.Д. Социальная психология: Учебное пособие / Б.Д. Парыгин. - СПб.: СПбГУП, 2003. – 616 с.

36. Платонов К.К. Психология / К.К. Платонов, Г.Г. Голубев - М.: Высшая школа,1977. – 256 с.

37. Платонов К.К. Коллектив и личность / К.К. Платонов, В.Г. Казаков. - М.,1975. – 245 с.

38. Польщикова Е.А. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки / Е.А. Польщикова // Таврический научный обозреватель. - 2016. - № 12-2 (17). - С. 94-97.

39. Полянин А.В. Мотивация как основное условие целевого менеджмента в управлении персоналом организации / А.В. Полянин // Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. - 2015. - № 6 (47). – С. 165-167.

40. Попова Л.Г. Влияние социально-психологического климата на деятельность организации / Л.Г. Попова // Век качества. - 2017. - № 1. – С. 110-121.

41. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПб.: Речь, 2005. – 298 с.

42. Руденко А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 414 с.

43. Сердюк И.И. Психологические аспекты управления персоналом. Учебно-методическое пособие / И.И. Сердюк. - Краснодар: Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГУ РЭА, 2014. – 163 с.

44. Сидоренко Н. К. Стиль управления коллективом / Н. К. Сидоренко, Н.А. Секлецов, К.В. Яцук // Молодой ученый. - 2016. - №28. - С. 542-546.

45. Слепцова Е.В. Оптимизация социально-психологического климата в коллективе / Е.В. Слепцова, Ю.В. Марычева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - № 8. – С. 72-75.

46. Сулейманова К.Р. Обзор стилей управления, применяемых на предприятии / К.Р. Сулейманова // ЭТАП. - 2015. - № 4. - С. 143-147.

47. Сухов А.Н. Социальная психология: Учебное пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев. - М.: Академия, 2009. – 600 с.

48. Шмакова И.А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе / И.А. Шмакова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 10. – С. 131–135.

49. Шорохова Е.В. СПК коллектива: теория и методы изучения: Сборник статей / Е.В. Шорохова, О.И. Зотова. - М.: Наука, 1979. – 180 с.

50. Юсупова С.Я. Общий и административный менеджмент: Пособие для подготовки / С.Я. Юсупова. - М. : Дашков и К, 2013. - 384 с.

51. Ящук Н.Ю. Стиль управления: теоретические подходы к исследованию / Н.Ю. Ящук // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 2046–2050.

Приложение 1

Методика определения стиля управления (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Инструкция: «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: *; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

Текст опросника

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

Ключ

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п

№	а	б	в
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

Интерпретация:

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

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

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

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

Приложение 2

Методика по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии СПб. университета.

Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в организации. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий «нравится - не нравится», «приятный - не приятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание - не желание работать, учиться вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание - не знание особенностей членов коллектива». Инструкция

Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

- Внимательно ознакомится с вариантами ответов.

- Выбрать один из них наиболее соответствующий вашему мнению. Предложенные вопросы

I. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.

2. В нашем коллективе есть всякие люди.

3. Большинство членов нашего коллектива - люди малоприятные.

II. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива или близко друг от друга?

1. Нет, конечно.

2. Скорее нет, чем да.

3. Не знаю, не задумывался об этом.

4. Скорее да, чем нет.

5. Да, конечно.

III. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику

А. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива.

1. Да.

2. Пожалуй, да.

3. Не знаю, не задумывался над этим.

4. Пожалуй, нет.

5. Нет.

IV. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив, который вам очень не нравится.

В какую цифру вы поместите ваш коллектив.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

V. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.

2. Не знаю, не задумывался над этим.

3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам.

1. Нет, не мог бы.

2. Не могу сказать, не задумывался над этим.

3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?

Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

1. Да, конечно.

2. Скорее да, чем нет.

3. Затрудняюсь ответить.

4. Скорее нет, чем да.

5. Нет, конечно.

Обработка результатов

Анализируются 3 компонента: эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. Каждый из них тестируется 3 вопросами: I, IV и VII относятся к эмоциональному компоненту; II, V и VIII - к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами III и VI, причем вопрос III содержит 2 вопроса - причем ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; -1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента, полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий имеет любой другой знак)

- отрицательная оценка (сочетания, содержащие три отрицательных ответа, или два ответа отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком)

- неопределенная, противоречивая оценка (когда на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в таблицу. В каждой клетке таблицы должен стоять один из трех знаков: +, -, 0.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента

Где - количество положительных ответов, содержащихся в столбце, - количество отрицательных ответов, n - число членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от - 1 до +1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок делится на три равные части: от -1 до -0,33; от -0,33 до +0,33; от +0,33 до +1.

Средние оценки, попадающие в первые интервал, будем считать отрицательными, во второй - противоречивыми, а третий - положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношений выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

Полностью положительное - психологический климат трактуется как весьма благоприятный;

Положительное - в целом благоприятный;

Полностью отрицательное - совершенно неудовлетворительный;

Отрицательное - в целом неудовлетворительный;

Противоречивое, неопределенное - тенденции противоречивы и неопределенны.

Приложение 3

Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки»

Инструкция:

Прочитайте, пожалуйста, утверждения. Отметьте те из них, с которыми Вы согласны. Не думайте долго над вопросом, давайте первый ответ, который приходит Вам в голову.

Тестовое задание:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охладеваю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю боле правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ к тесту:

Стиль управления	**Номера ответов-утверждений**
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Интерпретация:

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления:

Сумма утвердительных ответов	**Степень выраженности стиля управления**
Авторитарный	
0 – 7	*Минимальная*: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 – 13	*Средняя*: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное

	отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14 – 20	*Высокая*: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
Либеральный	
0 – 7	*Минимальная*: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8 – 13	*Средняя*: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14 – 20	*Высокая*: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная

	внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
Демократический	
0 – 7	*Минимальная*: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
8 – 13	*Средняя*: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
14 – 20	*Высокая*: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.