НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Педагогики и психологии

Направление подготовки: 37.04.01 Психология

Профиль: Организационная психология

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему

ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЛЕРЕЯ ПАМЯТНИКОВ»)

Обучающийся	*Баданова Наталья Павловна*	
	(Фамилия, Имя, Отчество)	(подпись)
Руководитель	*Дубровина Светлана Валериевна*	
	(Фамилия, Имя, Отчество)	(подпись)
Рецензент		
	(Фамилия, Имя, Отчество)	(подпись)
Заведующий кафедрой		
	(Фамилия, Имя, Отчество)	(подпись)

Москва 2024 г.

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Факультет *Педагогики и психологии*

Кафедра *Психологии*

Направление подготовки *37.04.01 Психология*

КОНЦЕПЦИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Обучающийся *Баданова Наталья Павловна*

1. Тема ВКР *Влияние стиля руководства на психологический климат в организации (на примере ООО «Галерея памятников»)*

Утверждена приказом по Университету № _____ от «____» _____ 20___ г.

2. Срок сдачи магистрантом законченной ВКР «____» _____ 20___ г.

3. Исходные данные по ВКР *Данные опросных листов, отчетность ООО «Галерея памятников» о численности сотрудников, научно-методическая литература.*

4. Обоснование актуальности темы *В российской экономической сфере отмечается, что интересы человека и компании во многих аспектах находятся в прямой зависимости друг от друга. От найденного способа решения конфликтной ситуации зависит эффективность деятельности всей организации, а кроме того, взаимодействие с потребителями и поставщиками, поэтому происходит непрерывный поиск наиболее рациональных форм управления, что приводит к осознанию ценности кадрового потенциала и повышению внимания к взаимоотношениям в коллективе, формированию устойчивого и благоприятного социально-психологического климата.*

5. Цель исследования - *выявить закономерности и факторы, влияющие на взаимосвязь стиля руководства и психологического климата в ООО «Галерея памятников».*

6. Задачи исследования

6.1. изучить понятие, сущность и факторы психологического климата в организации;
6.2. определить значение и виды стиля руководителя;
6.3. рассмотреть взаимосвязь стиля руководителя и психологического климата в современных исследованиях;
6.4.провести эмпирическое исследование по оценке влияния стиля руководства на психологический климат в ООО «Галерея памятников»;
6.5. разработать рекомендации руководителю ООО «Галерея памятников» по оптимизации стиля управления;
6.6.выработать мероприятия по созданию благоприятного психологического климата в ООО «Галерея памятников».

.

7. Организация, результаты деятельности которой, использованы в ВКР в качестве объекта следования *ООО «Галерея памятников».*

8. Предполагаемые методы исследования

анализ литературы, метод репертуарных решеток, экспертный опрос, анкетирование и ряд математических методов.

9. Ожидаемые основные результаты исследования

Разработанные рекомендации руководителю ООО «Галерея памятников» по оптимизации стиля управления; мероприятия по созданию благоприятного психологического климата в ООО «Галерея памятников».

10. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1 Теоретические основы исследования влияния стиля руководства на психологический климат в организации

2 Исследование влияния стиля руководства на психологический климат в ООО «Галерея памятников»

3 Разработка рекомендаций по созданию благоприятного психологического климата в ООО «Галерея памятников»

11. Перечень приложений к ВКР

Приложение 1. Опросник «Определение стиля руководства трудовым коллективом».

Приложение 2. Опросник «Удовлетворенность работой».

Приложение 3. Тест мотивационной структуры Ф. Герцберга.

Дата утверждения концепции «27» августа 2023г.

«Утверждаю»
Руководитель ВКР _____
подпись

Обучающийся _____
подпись

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..…….5

ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ, МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ФОРМИРОВАНИЯ……..…10

1.1. Основные подходы к исследованию личности, деятельности и поведения руководителя……..….10

1.2. Понятие психологического климата и его роль в организации……...22

1.3 Структура социально-психологического климата и его показатели…….39

Выводы по главе 1……..…..49

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ…...…50

2.1. Организация и методы исследования……...….50

2.2 Анализ результатов исследования и их обсуждение……..……55

Выводы по главе 2……..…..67

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ТРЕНИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ОПТИМИЗАЦИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА…….……..…...68

3.1. Тренинговая программа по оптимизации социально-психологического климата в организации…….…...…68

3.2. Результаты экспериментального исследования……73

Выводы по главе 3…….…..81

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….…….….82

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……..…86

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития российского общества происходят серьезные экономические и социальные преобразования, которые обуславливают высокую значимость проблемы изучения человека как субъекта деятельности. Личный успех, успех предприятия и развитие общества в целом во многом зависит от межличностных отношений в коллективе.

В современных условиях необходимо смещение приоритетов от деятельности «на результат любой ценой» к работе с людьми и достижению результатов через развитие коллектива, к решению задач, связанных со стимулированием инициативы и творческой активности сотрудников, созданием условий для их самореализации, формированием благоприятного климата в коллективе.

Актуальность данного исследования представляется в том, что эффективность совместной деятельности и во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в коллективе не только продуктивно влияет на результаты, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия.

Трудовой коллектив представляет собой не только общность людей, имеющих разный жизненный опыт, различные личностные особенности. Интернациональный коллектив объединяет в себе представителей разных культур, что определяет его основные проблемы: барьеры в общении, обусловленные языковым барьером и культурными особенностями. Социально-психологический тренинг, как активная форма обучения может способствовать

сближению представителей различных культур, улучшению межличностного взаимодействия, развитию групповой сплоченности.

Стиль руководства, несомненно, является основным фактором формирования психологического климата в коллективе, и при разных проявлениях стиля руководителя наблюдаются различные отношения в трудовом коллективе. Именно поэтому выбранная нами тема исследования является актуальной и требующей внимания для эмпирического исследования.

Данной проблематикой занимались: И.В. Абакумова, К.А. Абульханова-Славская, Б.Г. Ананьев, Л.И. Анцыферова, А.Г. Асмолов, А.А. Бодалев, А.В. Брушлинский, К.М. Гуревич, СТ. Джанерьян, А.И. Донцов, П.Н. Ермаков, Ю.М. Забродин, Е.А. Климов, В.Б. Ольшанский, К.К.Платонов, А.В. Петровский, А.А.Реан, З.И. Рябикина, В.И. Слободчиков, В.В. Столин, В.Д.Шадриков, М.С. Яницкий, Махнач А.В., Постылякова Ю.В., Курлет В.Л., Матени К.Б.

Цель исследования: теоретически обосновать и практически выявить особенности психологического климата в условиях авторитарного и демократического стиля руководства.

Объект исследования: психологический климат в коллективе.

Предмет исследования: зависимость психологического климата от стиля руководства

Гипотеза исследования. Мы исходили из следующих допущений:

- существуют различия в проявлении факторов психологического климата в зависимости от стиля руководства коллективом. В частности, в коллективе с демократическим стилем управления развит благоприятный психологический климат, а в коллективе с авторитарным стилем управления - конфликтогенный, неблагоприятный, эмоционально-негативный;

- разработанная нами тренинговая программа по оптимизации социально-психологического климата в организации является эффективным средством его улучшения.

Для проверки выдвинутой гипотезы необходимо было решить следующие **задачи исследования:**

1. Изучение основных подходов к исследованию личности, деятельности и поведения руководителя;

2. Определение психологических критерий эффективности руководителя;

3. Характеристика психологических ресурсов эффективного руководителя.

4. Провести сравнительный анализ полученных результатов.

Методологической основой работы является теория субъекта в психологии, раскрытая в работах С.Л. Рубинштейна, Л.В Брушлинского, К.А. Абульхановой-Славской, Л.И. Анциферовой; системный подход представленный в работах Б.Ф. Ломова, А.Л. Журавлёва, А.В. Петровского и роль социальной ситуации в психическом развитии. В современной отечественной социальной психологии деятельностный подход к анализу психологических феноменов группы наиболее полно представлен в построение концепций А. В. Петровского, Л.И. Уманского и А.И. Донцова о социально-психологической структуре группы.

База исследования: в исследовании приняли участие 2 коллектива по 20 человек – всего 40 сотрудников. В коллективе мужчины 17 человек в возрасте 20-29 лет и женщины 23 человека в возрасте 18-30 лет.

Для реализации поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовали следующие **методы исследования:**

1.Теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования;

2.Практические методы: опрос, тестирование, беседа, анкетирование;

3. Методы качественного и количественного анализа данных.

Методики исследования:

1. Для исследования стиля руководства использовалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

2. Для диагностики психологического климата коллектива использовалась анкета по изучению организационных условий,

удовлетворенности трудом и профессиональным развитием, разработанная А. Майером;

3. «Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе» (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто);

4. Тест «Стратегии поведения в конфликте»К.Томаса

Этапы исследования:

1. Подготовительный этап, который включает:

- теоретический анализ литературных источников по теме исследования;
- определение цели и задач исследования;
- подбор диагностического аппарата и методов статистической обработки данных.

2. Организационный этап, который включает:

- формирование эмпирической выборки;
- подготовку стимульного материала и бланков для ответов.

3. Диагностический этап, который включает сбор эмпирических данных - непосредственное проведение эмпирического исследования.

4. Интерпретационный этап, который включает:

- обработку эмпирических данных;
- анализ и интерпретацию эмпирических данных;
- формирование выводов.

Теоретическая значимость исследования: в ходе выполнения выпускной квалификационной работы определены особенности социально-психологического климата в зависимости от стиля отношений с руководителем, приведены определения понятия «социально-психологический климат коллектива», «структура психологического климата».

Практическая значимость исследования. Данные, полученные в ходе выпускной квалификационной работы, можно использовать для анализа условий социально-психологического климат коллектива и их зависимости от стиля управления коллективом.

Новизна исследования заключается в обобщении обширного теоретического материала о социально-психологическом климате и его зависимости от стиля руководства.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, в котором раскрыты актуальность темы исследования, цель, задачи исследования, сформулирована гипотеза, трех глав, заключения, в котором приводятся результаты эмпирического исследования, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ, МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ФОРМИРОВАНИЯ

1.1. Основные подходы к исследованию личности, деятельности и поведения руководителя

Руководитель – это лицо, обладающее функциями официального управления коллективом и организации его деятельности.

Руководитель отвечает за функционирования коллектива, перед вышестоящим руководством, и обладает следующими методами воздействия на подчиненных в целях организации трудовой деятельности: наказание, поощрение.

Главным отличием руководителя от лидера является строгая регламентация его основных прав и обязанностей обязанностями, также следует отметить, что руководитель представляет коллектив при взаимоотношении с другими организациями

В современной психологической теории существую следующие концепции к изучению личности и деятельности современного руководителя:

Рассмотрим коллекционный подход суть, которого заключается в следующем, руководитель обязан, для эффективного руководства иметь такие личные качества, которые позволят ему эффективно осуществлять управление, стоит отметить, что набор личностных качеств для любой руководящей должности индивидуальный [1, с.24].

Традиционные системы оценки руководителей, которые основаны на коллективном подходе выделяют профессиональные качества.

Парциальный подход, который основан в результате осуществления практической деятельности психологов, предполагает коррекцию личностных свойств руководителя исходя из его ориентации в среде.

Формирование личности руководителя происходит в результате системных операций, конкретных действий, которые включены в механизм

управленческого процесса, основанного на психокоррекционых отношениях. Таким образом, пристальное внимание уделяется анализу процесса мышления, системе создания управленческого решения и по этапному контролю за выполнение этого решения.

Инженерно-психологический подход исходит из того, что руководитель обладает правом принимать значимые управленческие решения, анализ психологических процессов не производится, так как личностные особенности и способы обработки информации руководителям, являются главными критериями управленческой деятельности. [10, с.26].

Рефлексивно-ценностный подход, разработанный Ю.Д.Красовским рассматривает личностные свойства руководителя через призму формирования рефлексивно-ценностных свойств. Руководителя должен самостоятельно интегрироваться, формировать и иметь представление о схемах управленческой деятельности, тем самым проектировать собственную концептуальную модель управления, которая и есть основа реализации управленческих решений.

Ситуационно-комплексный подход основывается на конкретных управленческих ситуациях и реальных событиях

Для того, чтобы исследовать процесс формирования личностных качеств руководителя А.В.Филиппов выделили комплексную оценку (оценка деятельности во всем объеме ее функций) и локальную оценку (оценка одной функции), а также прогнозируемую оценку и экспрессивную оценку [43, с.52].

Быстрый темп развития общества требует таких специалистов управления, которые могли бы быть квалифицированными и способными быстро ориентироваться в условиях ускоренных темпов реформирования различных отраслей общественной жизни, выдвигая руководителей все более сложные требования. С одной стороны, такие условия могут удовлетворить рыночные потребности на товары и услуги, повысить конкурентоспособность руководителя и его организации и продолжать рост прогресса общества в целом, однако, с другой стороны, они ставят и соответствующие требования к личности

руководителя, в частности к его психологической готовности к управлению трудовым коллективом.

Основные характеристики руководителя и лидера

Сегодня в работе руководителя особую значимость приобретают знания коллектива и умения управлять им.

Личность способного руководителя отличается от личности неспособного руководителя специфическими свойствами, к которым относятся организаторские способности, или организационное чутье (психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт), эмоционально-волевые качества (общественная энергичность, требовательность, критичность) и склонность к организаторской (управленческой) деятельности. В этой структуре главную роль играет организационное чутье, на котором базируется эмоционально-волевая влиятельность [18, с.41]

А. В. Ромашов и Л. А. Ромашова отмечают, что наиболее типичные, успешно реализованные в различных сферах деятельности личностные качества лидера таковы: одаренность; стремление к знаниям и высокий уровень развития интеллекта; высокий профессионализм; активность; инициативность; надежность; впечатляющая внешность; высокая степень уверенности в себе; способность и умение формулировать четкие цели и задачи, определять конкретные требования для их достижения; умение мобилизовать людей и сплотить их вокруг себя для достижения поставленной цели [24, с.12].

Лидерство – это главенство в стимулировании, планировании и организации активности группы. Если говорить о группах людей, то за способностью к лидерству стоят такие интегральные характеристики, как «настроенность на опасность», «управленческие способности» и высокая «личная активность». Как видим, в основном авторы делают акцент на таких качествах руководителя и лидера, которые в целом можно отнести корганизационным: умение устанавливать, поддерживать и регулировать социальные контакты; умение управлять собой и другими; способность

формировать эффективные рабочие группы; умение разбираться в людях; высокая способность влиять и взаимодействовать с людьми; умение создавать и совершенствовать группы, способные становиться изобретательными и результативными в работе; умение мобилизовать людей и сплотить их вокруг себя.

Однако вне поля зрения исследователей остаются характеристики, которые обеспечивают качество взаимодействия руководителя и подчиненного, но именно они позволяют руководителю стать лидером. Важность этих качеств определяется тем, что должность формально дает руководителю необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически его таким не делает. Для этого он должен приложить значительные усилия и развивать в себе способность к пониманию партнера по общению, то есть социальную перцепцию. Социальная перцепция проявляется в умении воспринимать людей, адекватно оценивать, сопереживать и понимать их. На этой основе строится эффективное взаимодействие с людьми, обмен информацией, соответствующее социальным нормам поведение, развиваются организаторские и коммуникативные качества личности. Первым шагом в этом направлении должна быть диагностика уровня развития этих качеств у руководителя. [5, с.29].

Современные исследования в сфере управления не в полной мере направлены на определение ситуации с учетом результатов деятельности руководителя. Именно эффективность является тем критерием, который мог бы быть показателем любой деятельности, а тем более управленческой.

Эффективность управления трудовым коллективом, полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления трудовым коллективом организации, понимание механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

При взаимодействии личности с коллективом, остальные члены контролируют деятельность индивида, в случае если человек разделяет ценности

и цели, поставленные в данном коллективе, и идентифицирует себя с данной группой, тогда он чувствителен к суждениям и мнению остальных личностей, его активность возрастает, появляется желание упрочить и повысить свое положение. Но может возникнуть ситуация, затрудняющая выполнение своих обязанностей, т.е. нет особого желания и инициативы к деятельности, что приводит к расхождениям в ожиданиях других членов коллектива. В этой связи личность достигает успеха в одной социальной группе, и может быть даже неизвестен членам другого коллектива.

Критерии психологической готовности руководителя к управлению трудовым коллективом составляют структуру качеств и характеристик успешного руководителя, профессионализм деятельности которого обеспечивает эффективное функционирование как организации в целом, так и каждого работника. Поэтому можно отметить, что сегодня существует большая необходимость подготовки профессионального управленческого персонала.

А. Д. Божович, среди структурных элементов готовности выделяет: когнитивную, регуляторную и личностно-смысловую. По ее мнению, к когнитивной составляющей входит:

1) система знаний и умений;

2) метазнания (приемы и средства оптимизации переработки информации, создания собственных средств познавательной и другой деятельности).

Регуляторная составляющая содержит:

1) наличие рефлексии на процесс и результат собственной деятельности;

2) способность к аутодиагностики причин ошибок и анализ факторов успешной деятельности;

3) средства самокоррекции – положительного изменения принятых способов деятельности.

К личностно-смысловому компоненту входит:

1) ценности деятельности для человека;

2) мотивации познавательной и профессиональной деятельности;

3) эмоциональной окрашенности деятельности;

4) избирательного отношения к видам деятельности. [18, с.43].

Существует потребность в определении качеств руководителя в структуре психологической готовности, которые определяют его эффективность в профессиональной деятельности в современных условиях.

В современной психологии существуют два основных подхода к определению содержания и структуры психологической готовности личности к осуществлению деятельности, в частности управленческой: функциональный и личностный. С точки зрения функционального подхода, психологическая готовность к деятельности определяется как определенное состояние психических функций, которые обеспечивает высокую эффективность во время выполнения деятельности.

В рамках личностного подхода психологическая готовность рассматривается как результат подготовленности к профессиональной деятельности. Этот подход определяет готовность как устойчивое, многоаспектное и иерархичное образование личности, которое включает ряд компонентов, адекватных требованиям, содержанию и условиям деятельности, которые в своей совокупности позволяют субъекту более или менее успешно осуществлять деятельность. Следует отметить, что в рамках личностного подхода существует распределение психологической готовности на долговременную и ситуативную. В таком случае отмечается, что категория психологической готовности является одновременно категорией теории личности (как долговременная готовность) и теории деятельности (как ситуативная готовность) [23, с.26].

В целом, анализируя литературные источники, можно говорить о таких критериях психологической готовности к управлению:

– наличие общих и специальных способностей, интереса к управленческой деятельности;

– готовность к принятию рисковых решений, решения сложных задач, преодоления напряженных ситуаций ради цели;

– к активным действиям в экстремальных условиях (дефицит времени, нарушение технологического процесса и т. д.), то есть желание и возможность действовать при высоких стрессовых нагрузках;

– готовность действовать в среде, быстро меняться;

– наличие специальных знаний и умений;

– ценностное отношение к профессионализму;

– наличие воображаемого образа «Я»;

– представление об управленческой карьере;

– самооценка, самоанализ, самоконтроль.

У такого руководителя наблюдается высокий уровень развития всех компонентов психологической готовности. Прежде всего он хочет работать в сфере управления, реализовать свой потенциал, а еще лучше, если это будет его организация, которую он может создать на основе своих принципов и мировоззрения. Такой руководитель умеет работать с людьми, понимает потребности, желания и страхи своих работников, умеет устанавливать и поддерживать контакты, направляя их в нужное русло. Он может организовывать их работу, регулировать, планировать, контролировать процессы работы. Кроме этого, у него прослеживаются навыки решения проблем и преодоления трудностей, что направляет человека на достижение успеха, мобилизуя все силы для этого. Руководитель ставит перед собой четкие цели и целенаправленно их добивается, любит свою работу. Умеет анализировать принятые решения, брать на себя ответственность за результаты, что, соответственно, наблюдается в требовательности к себе. Также он склонен проявлять творчество в своей деятельности, принимать нестандартные решения, создавать новые технологии и приемы работы. Он готов работать в изменяющихся условиях, оперативно реагировать в случае изменения потребностей клиентов.

Способности руководителя – это психологические особенности руководителя, которые являются условием достижения им высоких результатов в сотрудничестве с подчиненными и выполнении задач организации.

Способности разделяют на общие и специфические. Согласно наблюдениям американских исследователей, самыми эффективными оказались те руководители, которые имеют не слишком высокие показатели интеллекта; не все, кто отлично учится, становятся умелыми руководителями. Для руководителя важное значение приобретает такая составляющая управленческой культуры, как культура мышления, которая является одной из форм отражения социальной действительности, целеустремленности и обобщенным познанием людьми существующих связей в управленческих отношениях, творческим продуцированием новых идей, формированием явлений и процессов, имеющих социальный смысл или практическое значение для управленческой деятельности.

Те руководители, которые обладают такими способностями, могут поддерживать общий высокий эмоциональный настрой и высокую производительность труда даже в ситуации серьезных организационных перемен. В наше время конкурентное преимущество получают те компании, которые способны поставить себе на службу не только интеллектуальный, но и эмоциональный потенциал своего персонала. Совершенно очевидно, что способность руководителя снимать негативное эмоциональное напряжение даже в общении с одним человеком может повлиять на успешность деятельности в организации. Как и руководители организации, также продвигают корпоративную культуру и ценности, которые подталкивают сотрудников к позитивным действиям:

1) они понимают, что существует прямая зависимость между эмоциональным состоянием сотрудников и успешностью деятельности организации.

2) они нанимают людей на работу не только с учетом их технических знаний и умений, но и эмоциональных качеств.

3) они стараются создать на рабочих местах атмосферу справедливого признания того, что существует прямая и однозначная связь между такими

позитивными ценностями, как лояльность, ответственность и инициатива, и финансовым состоянием организации.

4) они разрабатывают планы действий как на случаи эмоциональных стрессов у сотрудников, так и на те случаи, когда необходимы действия по вознаграждения надежды на будущее и энтузиазма.

5) они ценят корпоративную культуру, в которой важное место занимают такие позитивные ценности, как умение сопереживать, оказывающее благотворное воздействие на организацию

ДэниэлГоулмэн, РичардсБояцис и Энн Макки утверждают, что эмоциональные способности состоят из четырех главных компонентов:

— самосознание (понимания и осознания своих эмоций, слабых и сильных сторон, и их воздействия на окружающих);

— самоконтроля (удержание под контролем разрушительных помыслов и умение вести себя честно в различных ситуациях);

— способности к эмпатии (включая способность осозновать общую атмосферу и подходы к межличностным отношениям в коллективе);

— способности к выстраиванию межличностных отношений (включая способность мотивировать окружающих собственным стратегическим видением ситуации).

Если применять эти положения к анализу работы в организации, то руководители, наделенные хорошими эмоциональными способностями, должны уметь распознавать эмоции своих сотрудников, особенно в ситуациях дисбаланса. Как правило, они также способны точно просчитывать силу воздействия своих эмоциональных проявлений. Поэтому эмоциональная некомпетентность руководителей способна причинить организации ущерб, особенно, когда она превращается в отсутствие эмпатии к чувствам окружающих и понимания того, как выплески эмоций способны повлиять на деятельность сотрудников. Эта нечувствительность к посторонним часто встречается среди тех, кто занимает высокие управленческие посты, где требуется умение выживать, процветать и контролировать окружающих. И когда руководитель

ведет себя как диктатор, не обращая внимания на чувства и жизненные ценности других людей, эта манера поведения становится основой общекорпоративного стиля. Вследствие чего, руководитель становится практически лишен каналов конструктивной обратной связи с организацией, и это может привести к огромному нарастанию эмоциональной напряженности. Если люди, окружающие корпоративного лидера, не в состоянии правдиво рассказать ему, что они на самом деле чувствуют по поводу его действий и поступков, это укрепляет в руководителе уверенность в собственных поступках.

Таким образом, эмоциональная напряженность в организациях неизбежна и может ухудшать состояние, как отдельных сотрудников, так и всю систему отношений в коллективе. Однако руководителям достаточно относиться к проблеме эмоционального напряжения в атмосфере организации более серьезно и внимательно. Они должны видеть все последствия нарастания эмоциональной боли в организации. Более того, они сами чаще всего вольно и невольно ее вызывают. Но каждый руководитель должен предпринимать целенаправленные шаги для лучшего понимания эмоциональной атмосферы в организации и системного реагирования на нее. Внимание к эмоциональной стороне работы, уважение к коллегам и подчиненным вполне по силам любому человеку. К счастью, там, где руководство признают чрезмерный эмоциональный стресс как угрозу и предпринимают меры по его предотвращению, появляется возможность избежать тяжелейших последствий.

С учетом тех проблем и возможностей, которые открываются перед компаниями в 21 веке, грамотный руководитель должен уметь предвидеть возникновение очагов негативного эмоционального напряжения и иметь навыки эффективного вовлеченного решения этой проблемы.

Можно выделить следующие критерии эффективности, которые включают: адаптацию, позитивное самовосприятие и принятие других, эмоциональный комфорт, интернальность, низкий уровень ухода от проблем; ориентацию на менеджмент, автономность, вызов, служение, интеграцию стилей жизни; четкие ценности и личные цели; навыки решения проблем; творческий

подход; умение управлять собой и группой; понимать особенности управленческой деятельности; коммуникативные и организаторские способности; мотивацию достижения успеха; готовность к риску, целеустремленность.

Компании стремятся отказаться от традиционной управленческой модели начинают ориентироваться на такую сравнительно новую в нашей стране модель, как организационное лидерство. В наиболее успешных компаниях мира развитие организационного лидерства руководителей означает систематическую деятельность, которой первые лица компании посвящают много времени. Для российского бизнеса это пока в новинку, хотя в большинстве своем российские компании достигли той стадии развития, на которой слабый лидерский потенциал руководителей становится серьезным препятствием к их дальнейшему профессиональному развитию и повышению эффективности организации.

При этом установлено, что именно наличие лидерского потенциала, востребованного в конкретных профессиональных ситуациях, позволяет руководителю стать организационным лидером, и быть успешным в своей деятельности.

Как отмечает О.В, Евтихов, лидерский потенциал должен обеспечивать возможность руководителю занять лидерское положение в группе и успешно использовать лидерский ресурс в практике управления.

Т.В. Медведева представляет лидерский потенциал как – совокупность профессионально важных качеств руководителя, позволяющих ему выражать ценностную доминанту групповой жизни, увлекать к общей цели, мотивировать, выступать носителем концепта «влияния и следования» [27, с. 24].

«Лидерский потенциал» рассматривается нами как особое качество, которое обеспечивает и определяет эффективность осуществления деятельности личности в конкретных объективных условиях, с целью завоевать авторитет у подчиненных через свой личностный и деловой ресурсы.

В структуре лидерского потенциала организационного лидера О.В. Евтихов выделили пять основных составляющих компонентов: когнитивный компонент лидера – включает в себя Я–концепцию и профессионально-управленческое мировоззрение лидера; компетентностно-поведенческий компонент лидера – включает в себя комплекс индивидуально-личностных, социальных и организационно-управленческих качеств, обеспечивающих эффективность осуществления руководителем лидерских функций и формирования его лидерского образа; когнитивный компонент последователей – включает в себя образ (имидж) руководителя как организационного лидера в восприятии последователей; поведенческий компонент последователей – включает их психологическую готовность и способность быть последователями; организационно-управленческие и социально-психологические условия проявления лидерства – включают в себя комплекс организационных и социальных условий, в которых реализуется процесс лидерства [16, с. 4].

Поэтому, для того чтобы коммерческим структурам начать систематическую деятельность в развитии организационного лидерства руководителей, необходимо определить актуальное состояние лидерского потенциала современных руководителей

Итак, психологическая готовность личности руководителя – это социально детерминированный и психически обусловленный потребностями человека мотивированный процесс, который проявляется в положительном эмоционально-волевом отношении к управленческой деятельности; профессионализму; возможности человека, которые характеризуют его способность достичь вершин мастерства; реальные поступки личности, способствующих оптимальному и успешному функционированию и развитию организации.

1.2. Понятие психологического климата и его роль в организации

Социальные отношения, возникающие между субъектами труда, определены социальными статусами, или позициями, занимаемыми индивидами

в коллективе. Им присущи социальные роли, которые представляют собой выработанные обществом объективные функции, т.е. обязанности человека на конкретной трудовой позиции [17, с. 14]. При этом нормальное исполнение социальной роли связано с соблюдением субъектом строго регламентированных правил поведения, которые именуются социальными нормами.

Социально-психологический климат можно охарактеризовать как благоприятный и неблагоприятный.

Большая часть исследователей сходятся в выделении основных показателей социально-психологического климата трудового коллектива, таких как стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.

Сплоченность – это процесс, объединяющий подразделения процессов.

Он отражает степень приверженности сотрудников к коллективу. Выражается двумя основными переменными: уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность представляет собой контроль над деятельностью с позиции выполнения правил и норм, принятых в организации.

Нервное напряжение неизбежно сопутствует функционированию любой организации. Положительное или отрицательное влияние эмоционального напряжения в течение длительного времени определяется в первую очередь тем, как компания управляет им на всех уровнях. Рано или поздно эмоциональное напряжение возникает в любой организации и наносит ей серьезный ущерб. Последствия отрицательной реакции на стресс имеют большое значение для организации: ухудшается атмосфера в коллективе, организация лишается энергии и темпа развития. Отсутствие контроля над эмоциональным напряжением и управления им оказывает серьезное разрушительное влияние и на отдельных работников, и на организацию в целом.

В первую очередь влияние этого фактора очевидно из снижения у людей чувства собственной ценности и утраты ими веры и надежды на будущее. Такие

эмоции разрушительно действуют и на результаты работы, и на моральный дух коллектива. Результатом эмоционального срыва организаций могут быть такие вещи, как падение прибыльности и массовый уход ценных кадров. Иногда издержки, связанные с отрицательными эмоциями сотрудников, могут быть еще серьезнее, ее проявлениями становятся не только увольнение сотрудника, но и прямые акты мести (если человек считает, что с ним обошлись несправедливо). Также данные еще одного исследования свидетельствуют о том, что неудовлетворенность действиями руководства приводит к падению лояльности сотрудников организации.

Какими же качествами должен обладать руководитель, который поможет стать позитивной опорой для сотрудника, находящегося в состоянии негативного эмоционального напряжения? Главным качеством является способность к сочувственному слушанию и разделению бремени, которая требует полной концентрации внимания на словах и действиях охваченного страданиями человека.

Взаимодействие субъектов труда в рамках профессиональной деятельности обусловлено также условиями их социального взаимодействия, включающего следующие уровни [1, с. 24]:

— общности требований социальной позиции в организации и в ожидании индивида;

— совпадение целей социальной организации, социальной системы и личности;

— совпадение ролевых требований социальной организации и реального поведения личности;

— общности систем ценностей, принятых социальной организацией, социальной системой и личностью;

— совпадение нормативных требований социальной организации, норм социальной группы и норм личности [12, с. 16].

Представления о характерных чертах, о социальном качестве субъекта труда, социальных связях, которыми он связан и уровнях социальных

взаимоотношений людей являются необходимым звеном при оценке профессиональной готовности индивидов к исполнению ими профессиональной деятельности. Знания об этом также необходимы для определения возможностей соответствия человека избранной им профессии. Эти знания имеют ценность при осуществлении управленческого воздействия на социально-психологическую адаптацию субъекта труда в профессиональной среде [11, с. 12].

Наряду с понятием социально-психологический климат в коллективе используются такие термины как «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и другие.

В.М.Шепель один из первых попытался дать определение понятия «социально-психологический климат» через передачу эмоциональных отношений между членами коллектива, которые возникают на основе симпатий, схожести характеров, интересов и целей [41.с.65].

Е.С.Кузьмин понимает под психологическим климатом коллектива взаимоотношения между сотрудниками организации, выраженный тон общественного настроения, уровень управления, условия организации труда и отдыха в коллективе [21,с.17].

По мнению Р.Х.Шакурова, социально-психологический климат в организации имеет две составляющие:

- психологическая, которая выражается в проявлениях эмоций, волевых качеств, интеллекта и свойствах группы,
- социально-психологическая, которая проявляется в определенной психологии данной группы, являющаяся важной для сохранения целостности и функционирования данной группы [43.с.71].

Б.Ф.Ломов понимает под психологическим климатом определенную систему межличностных отношений, являющихся психологическими по своей природе (симпатия, антипатия, дружба), а также психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие) и систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной

трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива [14, с.27].

О.И.Жданов, с позиций доктора медицинских и психологических наук, определяет социально-психологический климат коллектива как условия, при которых взаимодействуют члены рабочей группы, влияющие на успешность их совместной деятельности, удовлетворенность процессом труда и результатами труда. Он в отличие от других исследователей, включает в социально-психологический климат санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники предприятий: это температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Кроме этого, он придает значение характеру взаимоотношений в группе и преобладающему в ней настроению [10.С.1].

Интересна позиция О.И. Жданова относительно понятия «социально-психологический климат», он проводит параллель с природными климатическими условиями, в которых одни растения могут расти и цвести, в других – погибать. Согласно его аналогии, социально-психологический климат в коллективе способен так же влиять на членов этого коллектива. В одном коллективе сотрудники чувствую себя комфортно, работаю с полной отдачей, стараются полностью реализовать свои способности. В других коллективах – людям не комфортно, сотрудники стремятся избегать друг друга, общаются только по профессиональным вопросам, стремятся покинуть коллектив, личностный рост сотрудников замедляется [6.с.36]

Макаров А.В. определяет социально-психологический климат как отношения между членами социальной группы к выполняемым обязанностям, к руководству организации и коллегам по работе. Уровень взаимоотношений между членами социальной группы формируется на основе совпадений мнений, ценностей, убеждений и т.п [3, с.76].

По мнению С.В.Беденко, социально-психологический климат группы представляет собой динамическое образование, которое включает в себя эмоциональные, интеллектуальные и ценностные установки, отношения,

настроения, мнения и чувства членов группы. Динамичность социально-психологического климата связана с образованием группы, происходящей в этот момент психологической ориентацией, установкой связей и положительных отношений, и с функционированием группы, с происходящим в этот период формированием общих взглядов, ценностных ориентаций, норм и символов [4, с. 15].

Н.В. Черепкова, С.А. Чугункин считают, что СПК является полифункциональным социально-психологическим образованием, опосредующим все разнообразие деятельности коллектива. Особенность СПК заключается в том, что он обладает одновременно интегральной и динамической характеристиками всех психических состояний всех членов коллектива. В любом коллективе складываются отношения, вытекающие из объективных условий труда и общения, с определенным стилем поведения. Эмоции одного из членов коллектива мотивируют других не только на выполнение профессиональных обязанностей, но и направленные на преодоления различных неприятностей, возникающих в производственной деятельности.

Поэтому Н.В. Черепкова и С.А. Чугункин считают, что социально-психологический климат как социально обусловленную, относительно устойчивую систему отношений между членами коллектива как целому. СПК основан на межличностных отношениях членов коллектива и является показателем их отношений. [46, с. 15]

Формирование персонала включает в себя поиск, набор, подбор и отбор кадров. На протяжении многих лет разрабатывались различные системы по поиску и подбору персонала, позволяющие оперативно находить необходимого сотрудника в нужном регионе или по всей стране. Для проведения подбора персонала и его оценки необходимо провести поиск контактов в различных базах, размещения объявления о поиске необходимого сотрудника, проанализировать резюме, проверить отзывы и рекомендации предыдущих работодателей, просмотреть характеристику сотрудника, провести собеседование, тестирование, анкетирование и согласовать встречи. У

некоторых компаний по подбору персонала существует собственная база, в которой они ищут необходимых сотрудников.

Набор персонала объявляется в том случае, если организации необходимо сформировать персонал по определенным профессиональным характеристикам в короткий срок. Задача организации при найме персонала - как можно быстрее заполнить вакансии.

Отбор персонала проводиться только в том случае, если кандидатов на место больше, чем самих вакансий. Отбор проходит по принятой в организации системе качества оценки персонала. Отбор может быть актуальный и перспективный. Актуальный отбор, действителен тогда, когда требуются кандидаты на должность с определенной квалификацией, те, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям организации. Перспективный набор применяется в тех случаях, если перспективы роста у кандидата, обычно это неопытный или продвинутый в другой сфере работник, соответствуют стратегическим направлениям компании.

Подбор кадров включает в себя не объявление о поиске кандидата на вакансию, а систему набора качеств, свойств и навыков. При нахождении подходящей кандидатуры ему предлагаются формы взаимодействия с компанией, подбирается способ сотрудничества кандидата и организации. В таких случаях компания находит себе высококвалифицированного специалиста для решения некоторых задач на определенных условиях.

Так же компания выбирает внешние и внутренние источникам формирования персонала. Это могут быть:

- закрытый конкурс, который проводится внутри компании;
- ротация;
- открытый конкурс;
- работа с кандидатами самостоятельно ищущие работу;
- работа с компаниями, помогающими в поиске кандидатов;
- участие в ярмарках вакансий;
- самостоятельный поиск в конкурирующих фирмах или ВУЗах;

- Объявление о вакансиях в СМИ.

Много направлений кадровых служб содержат в себе оценку деятельности персонала. Оценка персонала — это соотношение качеств, умений и других характеристик работника с базовой моделью, проще говоря с наиболее оптимальным набором характеристик. К таким характеристикам относятся:

- Психологические характеристики. Обычно к ним относятся личные, входящие в пределы нормы, качества сотрудника, психическая устойчивость, умение выходить из стрессовых ситуаций и т.д.
- Демографические характеристики. Возраст, пол, в некоторых компаниях семейное положение и т.д.
- Общепрофессиональные характеристики. Формальные характеристики, относящиеся к должностным требованиям, стаж, образование и др.
- Частнопрофессиональные характеристики. Характеристики, включающие особенности компании, перспективы, стратегические задачи.

Оценки требуют любой персонал. Постоянный работников оценивают периодически, чаще технологию оценки применяют на новых сотрудниках, на тех, кто повышает квалификацию и на тех, кого ждет увольнение по причинам недовольствам компании.

Оценка при наборе новых кандидатов нацелена на характеристики близкие к базовой модели. Хотя это зависит от того какая компания и на каком этапе развития она сейчас находится. В новых, начинающих развиваться организациях обычно критерии оценки не высоки и при отборе отталкиваются больше от субъективного мнения менеджеров, принимающих на работу. Если компания находится на этапе перспективного роста и устойчивости, то сотрудники отбираются более жестко, обычно тогда уже сформированы все критерии оценки и необходимо максимальное соответствие им. Если же фирма в момент криза нуждается в работниках, то ей приходится изменить некоторые критерии и расставить приоритеты между работником и принципами оценки.

Наиболее распространенные методы, которыми руководствуются при технологии оценки персонала это: тестирование, аттестация (применяют при оценке с целью обучения персонала), наблюдение, шкалирование, бальная оценка, планы развития (этот метод чаще всего относится к сотрудникам, которые уже давно работают в компании или которым грозит сокращение), оценочное собеседование (актуально при приеме на работу), поведение в критических ситуациях.

Оценивают сотрудников в зависимости от цели проведения процедуры. Это могут специально приглашенная комиссия из консалтинговых фирм, могут быть сами сотрудники, которые оценивают под руководством члена из отдела по работе с персоналом или руководители самого отдела.

Сотрудники должны иметь четкое представление о критериях оценивания, и оценка должна быть документально оформлена, только тогда технологию оценки можно назвать одной из технологий управления персоналом.

Очень важную роль в жизни каждого сотрудника играет его адаптационный период, тот промежуток времени, когда индивид стал только формально сотрудником компании, но еще не стал ее частью. Большинство, при появлении в новом коллективе, чувствуют себя некомфортно. Чем быстрее будет устранен этот дискомфорт, тем скорее сотрудник сможет себя проявить в работе и оправдать возложенные на него надежды. Обычно этот период занимает месяц, но все-таки это зависит от индивидуальных психологических характеристик работника.

Процесс адаптации делят обычно на 4 этапа:

- Оценка. На первом этапе оценивают уровень подготовки к должности, проверяют его действия и поведение в привычных и непривычных ситуациях рабочих моментов;
- Ориентация. Здесь проходит ознакомление работника с его обязанностями;
- Действенность. На этом этапе сотрудник вступает в межличностные отношения с коллективом и привыкает к своему новому положению;

• Функционирование. Это завершающий этап, когда работник преодолевает межличностные и производственные конфликты и напряжения, и приступает к стабильной работе.

Для того, чтобы сотрудник смог быстрее привыкнуть к новому рабочему месту, к новой компании, коллективу, существуют специальные технологии адаптации, определенный план действий для вовлечения сотрудника в жизнь фирмы.

Для начала сотрудник изучает брошюры, буклеты, различный информационный материал, просматривает видеоролики и презентации, позволяющие понять, что из себя представляет компания. После этого проходит вводное собеседование и назначается куратор для нового сотрудника. Далее его ознакомляют с принципами, целями, нормами корпоративной культуры организации, направляют на обучение и подготовку к работе. После всех формальностей,иногда,HR-отдел или сами сотрудники отдела, куда пришел работник, устраивают "встречу новичка". Это могут быть разные посвящения, создание казусных ситуаций, которые обычно заканчиваются вылазкой на природу или в кафе, чтобы уже лично пообщаться с новым членом команды.

Персонал погружен в непрерывное обучение, в связи с этим существуют технология обучения и развития персонала. Это связано с тем, что постоянно появляются современные технологии и старое их поколение сменяется на новое (новые средства связи, офисное оборудование), так же это напрямую связано и с динамикой на рынке труда.

При формировании технологий обучения следует учитывать, что существует две формы обучения: на рабочем месте и вне рабочего места. Отрыв от работы должен быть целесообразным и не перегружать работников, проходящих обучение. Если обучение длится более 2 часов, то лучше выделить на это целый день.

Технологии обучения тесно связаны с определением потребностей в обучении:

• Формирования базового уровня профессиональных навыков, прививание единого стиля и характера качества. Этот тип потребности актуален для начинающих фирм или открытия новых филиалов компании.

• Командообразование. При обучении команды обращается внимание на коммуникабельность, гибкость, восприимчивость информации, взаимодействие и сотрудничество друг с другом.

• Изменение и развитие структуры профессиональной деятельности. Эта потребность возникает при развитии организации, когда сотрудникам необходимо формирование навыков работы в новых для них режимах.

• Формирование управленческих навыков у руководителей или у кадрового резерва на управленческую должность.

• Обучение и подготовка к учету внешних и внутриорганизационных ресурсов, сроков и исполнение мероприятий по реализации инноваций.

В структуру технологии обучения входят:

• Субъект обучения;

• Содержание (переобучение, базовая подготовка, повышение квалификации и т.д.);

• Методы (Ученичество, стажировка, тренинги и т.д);

• Направленность (переход в новое отделение или занятие нового статуса, формирование знаний и опыта и т.д.)

Управление карьерой и передвижение по службе можно отнести к еще одной отдельной технологии. Очень важно, чтобы сотрудник не просто выполнял качественно свою работу, но чтобы его таланты и навыки были реализованы в его работе. Для этого необходима своевременная оценка персонала. Но после оценки важно грамотно распределить качества сотрудника на необходимую для него должность.

Управлять карьерой значит дать возможность сотруднику проявить себя в других сферах, произвести ротацию на другую должность или в другой отдел, так же для ценных перспективных сотрудников сюда входит: психологическое

консультирование, построение карьерограммы, участие в самоуправляемых группах.

Существует определенная последовательность технологий управления карьерой. Началом является первое назначение на должность. У неопытных сотрудников часто бывает шок от реальности, они надеются воплотить в жизнь свои способности и навыки, а на деле становятся охваченными рутинной работой. Для того, чтоб смягчить удар следует не просто закрепить наставника за новом сотрудником, но и дать ему первое интересное задание в работе. Давать больше заданий в первый год работы сотрудника, потому что чем больше ответственных задач у сотрудника, тем более эффективно он будет работать в последующие годы. Так же важным этапом является обеспечение должностными инструкциями, тогда работник понимает сможет ли он справится с данной должностью. Важно, чтобы новичку давали руководителя, который будет требовательным и доверять ему новые задания, тогда сотрудник сможет почувствовать свою значимость и ценность уже на первом этапе. Горизонтальная ротация является лучшим способом проверить сотрудника в разных новых сферах и рассмотреть его навыки и способности. Это главный этап в технологии управления карьерой - разглядеть новые и необходимые качества. Здесь снова возвращаемся к оценке, но на этом этапе она уже карьерно-ориентированная, т.е сотрудник оценивается с очки зрения именно тех качеств, которые необходимы именно на этой должности. После этого можно уже принимать решение о повышении работника.

Технология мотивации — это технология побуждения к действию в профессиональной сфере. С точки зрения управления организационным поведением понятие «мотивация» лучше всего рассматривать как процесс, который объясняет интенсивность, настойчивость и направленность попыток на достижение цели. Когда речь идет о мотивации, предметом анализа становится не само поведение людей, а его результаты. [28, с. 11].

Выделяют внешнюю и внутреннюю мотивацию, которая обуславливается разными факторами. К внешней мотивации относятся социальные,

материальные и культурные факторы, например престижность должности, положение в рабочем обществе, финансовых доход. Внутренння мотивация — это личные ценности человека, внутреннее стремление и побуждение, его установки, примером таких факторов может быть удовлетворенность местом работы, любовь к делу, которым человек занимается, гордость занимаемой должностью.

С теоретической точки зрения выделяют содержательные теории мотивации труда и процессуальные. Основываясь на содержательных теориях, выдвигаются некоторые направления развития технологий управления кадрами:

- Принятие участия персонала в достижении целей: принятие решений по разным вопросам, касающихся работы, участие в разработке проектов, участие в оценке качества работы;
- Изменение параметров и характеристик работы: разнообразие, изменение инструментария выполнения, последовательности и сроков, если это позволительно, обратная связь.

Процессуальные теории легли в систему оценки оплаты труда, которая так же является частью мотивации, и влияет на эффективность труда:

- Бонусы и проценты в зависимости от доли прибыли предприятия или премии в зависимости от доли эффективности команды;
- Вознаграждения в зависимости от навыков и опытности сотрудников, ставка сотрудника растет на протяжении времени работы;
- Выбор вознаграждения сотрудником из тех, которые предлагает организация.

Очень сложно сформулировать единою коммуникативную технологию, которая соединила бы в себе все коммуникационные функции, потому что их огромное разнообразие. Коммуникация - социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств[8, с. 52].

Чтобы управлять коммуникациями, отдел управления персоналом создает специальный коммуникативный регламент компании. Коммуникативный регламент определяет какие сотрудники, в каких должностях, по каким вопросам, в какой форме и с кем могут вступать в контакт обмена информацией. Коммуникативный регламент содержит перечень форм взаимодействия, в том числе и группового. К коммуникативным мероприятиям относятся:

- Собрание - мероприятие, на котором оповещают сотрудников о принятых решениях и способах их реализации;
- Совещание - мероприятие, где обсуждаются различные профессиональные точки зрения членов совещательной комиссии, направленные на определенную тему;
- Оперативное совещание - короткое мероприятие, направленное на определение текущих действий по сложившимся обстоятельствам;
- Заседание - мероприятие, на котором происходит пересмотрение и пересогласование ранее принятый планов;
- Конференция - информирование сотрудников о предмете исследования другого подразделения.

К технологиям коммуникации относятся мероприятия, направленные на повышение эффективности коммуникаций внутри организации в целом, это внутриорганизационные праздники по поводу значимых для компании событий, например начало сезона, выпуск нового продукта, День Рождение компании и т.д.

Качественно отлаженная система технологии коммуникаций повышается продуктивность деятельности компании, позволяет экономить время на переговорах, создает пространство для взаимодействия, активизирует взаимодействие сотрудников разных подразделений, филиалов и занимающих разные должности.

Неизбежный этап в деятельности управлении персоналом — это заключение карьеры на данном предприятии. Увольнение (прекращение трудового договора) — это прекращение трудовых правоотношений между

работником и работодателем. [54]. Существует три вида прекращения трудового договора:

- Увольнение по инициативе работника;
- Увольнение по инициативе работодателя;
- Выход на пенсию.

Общие сведения о прекращение трудового договора предусмотрены Трудовым кодексом Российской Федерации. Сотрудник сам вправе расторгнуть договор, при этом предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели до ухода, но если причина ухода обусловлена невозможностью работать, то работодатель обязан подписать договор в срок той даты, которая указана работником.

При собственной инициативе сотрудника прекратить трудовой договор, правильно предложить ему заключительное интервью, в котором сотрудник может рассказать об истинных причинах увольнения, обещая ему, что это не выйдет за пределы тех, кто проводит это интервью. С помощью этого способа можно повлиять в течении последних других недель, что сотрудник работает, на его решение, а также выявить слабые места компании со стороны персонала. Но проблема проведения такого интервью заключается в том, что увольнение в любом случае стрессовая ситуация для сотрудника, поэтому он может просто не захотеть беседовать или будет мыслить слишком субъективно. Чтобы этого избежать можно попробовать пообщаться с работником на уровне психологической компетентности или отложить разговор на более поздний срок, когда сотрудник уже выйдет из компании и сможет судить о своей деятельности и деятельности организации объективно.

Если же увольнение происходит по инициативе работодателя, то сам процесс состоит из трех этапов: подготовка, передача сообщения об увольнении сотруднику и консультирование. На первом этапе необходимо создать предпосылки увольнения сотрудника по Трудовому кодексу:

- ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем;

• сокращения численности или штата работников организации, индивидуального предпринимателя;

• несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

• смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

• неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

• однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

• прогул, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены) ...;

• совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

• совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

• принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

• однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

• представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора. [54].

На втором этапе сотруднику сообщается о его увольнении. А на третьем этапеработодатель обычно проводит беседу (консультирование) с сотрудником, где он объявляет свое решение, объясняет подробно причины (за дисциплинарное нарушение или сокращение сотрудника), позитивная и корректирующая обратная связь сотруднику, места и виды работы, которые помогут лучше раскрыться работнику, поддержка в виде рекомендации на другое место работы, конкретные последующие действия. Тогда же формируется концепция поиска новых рабочих.

Выход на пенсию, в отличие от предыдущих видов увольнения, отличается тем, что это можно предугадать и рассчитать точную дату, об этом событии знает весь коллектив и это сложный двойственный период для сотрудника. Работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста включает в себя два мероприятия: специальные курсы подготовки к выходу на пенсию, где помогают осознать свое новое положение и ознакомление с новым жизненным этапом; последовательный переход от полноценного трудового дня к полному уходу.

Мы согласны с оценкой В.С.Беденко, что все определения социально-психологического климата можно разделить на три подхода.

Первый подход связан с внешними условиями, определяющими детерминанты поведения. К ним можно отнести таких исследователей как Е.А. Климова, Б.Д. Парыгина, А.Л. Свенцицкого, О.И. Жданова и других.

Второй подход связан с анализом внутренних детерминант социально-психологического климата, таких как эмоции, которые отражаются в характере отношений по вертикали и горизонтали, в отношении к труду, в удовлетворенности факторами производственной обстановки. К таким исследователям можно отнести Е.С. Кузьмина, В.Е. Квитко и В.М. Шепеля и других.

Третий подход, характерен для современных исследователей, проявляется в интегративном подходе к определению, основанному на влиянии внешних и внутренних детерминант, которые определяют поведение группы и отдельной личности. Этот подход отражает настроения и эмоции, взаимоотношения и

стимулирование, удовлетворенность трудом. Этот подход нашел отражение в трудах таких ученых как К.К.Платонов, Л.Г.Почебут, С.В.Беденко и других.

Таким образом, социально-психологический климат в коллективе можно определить как интегративную характеристику, которая отражает характерные взаимоотношения между членами коллектива, общий настрой членов коллектива, уровень управления, а также условия и специфику организации условий труда и отдыха в данном коллективе.

1.3 Структура социально-психологического климата и его показатели

Социально-психологический климат коллектива имеет свою структуру. По мнению Б.Д. Парыгина, структура социально-психологического климата состоит из двух составляющих: отношения к труду и отношения к коллегам. Многообразие различных проявлений характеристик социально-психологического климата представлено этими двумя составляющими: эмоциональной и предметной.

Динамичность и широкий спектр работ, проводимых сотрудниками организации целей, часто приводит к возникновению напряженности в отношениях, эмоциональным переживаниям, стрессовым состояниям, высокой неудовлетворенности своей работой в целом. Весь персонал имеет свое характерное мнение к своей деятельности и тем функциональным обязанностям, которые он ежедневно выполняет. Это внутреннее отношение определяется как атмосферой учреждения, в которой работает сотрудник, так и его жизненным опытом, профессиональными и карьерными установками, личностными особенностями.

Общественная деятельность на предприятии по предупреждению производственных конфликтов имеет своей целью создание таких производственных условий и психологического микроклимата в коллективе, при которых возможности зарождения споров, противоречий сведены к минимуму. Осуществление данной стратегии заключается в проведении многообразных

информационных и объяснительных мероприятий, которые направлены на повышение уровня условий труда, создание рациональной организационной системы и структуры управления организацией, разработку обоснованных систем поощрения за эффективную работу, обеспечение точного соблюдения норм внутренней жизни, традиций и т. п. [8, с.30].

Иначе говоря, для повышения эффективности деятельности всех сотрудников руководство организации обязано все время проводить работу по оптимизации, улучшению социально-психологического микроклимата.

Социально-психологический микроклимат взаимоотношений между сотрудниками складывается из трех климатических зон [14, с.38]. Первая климатическая зона - общественный климат, определяющийся тем, насколько в этой группе людей осознаются цели и задачи, насколько здесь обеспечено исполнение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан. Вторая климатическая зона - моральный микроклимат, определяющиеся тем, какие моральные ценности в данной группе людей являются признанными. Третья климатическая зона — это психологический микроклимат, те неформальные взаимоотношения, складывающиеся между работниками, находящимися в постоянном контакте между собой. Психологический климат - это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. Социально-психологический климат может выступать как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат определяется как отражение в сознании персонала комплекса явлений, которые связаны с их взаимоотношениями, условиями труда, средствами его стимулирования. Иными словами, это такое социально-психологическое состояние подструктуры организации, отражающее сущность, темперамент и направленность реальной психологии ее членов.

Основной характеристикой социально-психологического микроклимата считается общий эмоционально-психологический настрой сотрудников. Социально-психологический климат характеризуется стилем взаимоотношений специалистов, которые находятся в определенном контакте между собой. В

процессе формирования климата формируется система межличностных отношений, которые определяют социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

Исследователи часто выделяют перечень аспектов, которые определяют сущность состояния социально-психологического микроклимата в подструктурах учреждения. К таким аспектам можно отнести нижеследующие [7, с.87]:

- Организационные аспекты (соответствие организационных структур реализуемым деловым задачам; обоснованная организованность информационных потоков; отсутствие дублирования функций между подструктурами и между персоналом и т.д.).
- Социальные аспекты (наличие социального пакета для всех сотрудников; система морального и материального поощрения; существование систем переподготовки и переобучения сотрудников; эффективная организация рабочих мест и т.д.).
- Административные аспекты (они используются администрацией подструктур и учреждения, это методы воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителем и подчиненным, этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и т.д.).
- Психологические аспекты (характер взаимоотношения работников друг с другом, сила социально-психологической совместимости и сработанности, степень конфликтности в подструктурах, признаки взаимодействия между подструктурами, характеристики деловых ориентаций и профессиональной мотивации сотрудников; самобытность корпоративной культуры; тип понимания и расценки сотрудниками друг друга и т.д.).
- Аспекты профессионально-квалификационной характеристики сотрудников (количество персонала, укомплектованность личного состава, соразмерность квалификации персонала выполняемой работе, гарантирование адаптации и вхождения в должность, перспектива повышения квалификации,

перспектива служебного роста и карьеры, законность подбора и расстановки персонала и т.д.).

- Правовые аспекты (оптимальность и соответствие правовых актов, которые регулируют профессиональную деятельность, соответствие правовых актов требованиям современной деятельности, существование по всем должностям должностной инструкции с перечислением обязанностей, прав и ответственности, форма и содержание правовых актов, удобство в их использования и т.д.).

Психологический микроклимат осуществляется на двух уровнях [16, с.118]. Первый уровень - статический, чаще всего постоянный. Это устойчивые взаимоотношения между членами учреждения, их интерес к труду и коллегам по работе. На данном этапе социально-психологический микроклимат осознается как устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, может длительное время не разрушаться и сохранять свое содержание, несмотря на те сложности, с которыми встречается предприятие. С данной точки зрения, создать положительный микроклимат в подструктурах очень сложно, однако одновременно легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Контроль и коррекция свойств социально-психологического климата реализуются персоналом периодически. Они ощущают некое постоянство, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Так как состояние микроклимата менее восприимчиво к разным воздействиям и изменениям со стороны внешней среды, оно осуществляет некое влияние на итоги коллективной и личной деятельности, на производительность труда работников, на качество их профессиональной деятельности.

Второй уровень - динамический, меняющийся, колеблющийся. Это ежедневный настрой персонала в ходе работы, их эмоционально-психологический настрой. Данный уровень изображается определением “психологическая атмосфера” В отличие от социально-психологического климата, психологическая атмосфера отличается более быстрыми, временными

изменениями и в меньшей степени воспринимается индивидами. Изменение психологической атмосферы оказывает влияние на настрой и работоспособность человека в течение рабочего дня. Изменения же климата всегда сильнее выражены, заметны, они осознаются и чувствуются людьми намного острее; часто человек успевает привыкнуть к ним. Кумуляция количественных изменений в психологической атмосфере приводит к превращению ее в другое качественное состояние, в иной социально-психологический микроклимат.

Ученые выделяют систему факторов микро- и макросреды, которые значительно влияют на состояние социально-психологического микроклимата в учреждении.

Факторы макросреды — это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются взаимоотношения персонала. К таким факторам можно отнести:

— Общественно-политическая ситуация в стране - ясность и четкость политических и экономических программ, доверительное отношение к правительству и т.д.

— Экономическая ситуация в обществе - равновесие между уровнями технической и социальной динамики.

— Уровень жизни населения - равновесие между заработной платой; уровнем цен, потребительская способность населения.

— Организация жизни населения - система бытового и медицинского обслуживания.

— Социально-демографические факторы - удовлетворение потребностей социума и производства в трудовых ресурсах.

— Региональные факторы - уровень экономического и технического развития региона.

— Этнические факторы - наличие или отсутствие межэтнических конфликтов [19, с.59].

К факторам микросреды можно отнести материальное и духовное окружение личности в организации. К ним относятся:

– Объективные - система технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждом конкретном учреждении.

– Субъективные (социально-психологические факторы):

а) формальная структура - характер официальных и организационных связей между персоналом, их формальные роли и статусы;

б) неформальная структура - наличие дружеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, обсуждений, споров, тип руководства, личные психологические особенности всех членов коллектива, их психологическая совместимость [21, с.62].

У всех людей есть собственное внутреннее отношение к своему труду и коллегам по работе, собственная установка на труд и организацию. Она выражается в воспитании, жизненном опыте, социальном окружении. Совокупность установок всего персонала учреждения (установки на товарищество и сотрудничество или, наоборот, неблагожелательность, агрессивность, обособленность) дает толчок для создания общей психологической обстановки. Ничто так не мешает делу, как беспрестанное наличие плохого настроения для работы и недоброжелательность со стороны коллег. В это время в работу включается эффект социальнойингибиции и мотивация к труду снижается. Это вызывает препятствия увеличению трудовых показателей намного больше, чем даже отсутствие автоматизации, передовой технологии или соответствующих экономических условий. От мотивов и настроения людей зависят инициатива, творческий поиск, эффективность профессиональной деятельности.

Социальная работа в учреждении направлена на благоприятный психологический микроклимат, потому что все сотрудники переживают состояние удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами по работе, руководителями, своим трудом, его процессом и итогами. И выявляет факторы, повышающие настроение работника, мотивацию, его креативные возможности, благоприятно влияет на желание работать на данном предприятии, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

Неблагополучный микроклимат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в учреждении, с представителями администрации, условиями и содержанием труда. Это, конечно, оказывает влияние на настроении сотрудника, его работоспособности и инициативности, на состояние его здоровья.

Так, например, признаками благоприятного социально - психологического климата можно считать:

- четкое знание всеми сотрудниками своих функциональных обязанностей и знание главных различий этих обязанностей от других. В частности, важно, чтобы и у начальника, и у подчиненных были готовы ответы на нижеследующие вопросы, которые связаны с восприятием своих границ в организации:
  - за что несу ответственность Я;
  - за что несут ответственность другие?
  - что принадлежит Мне?
  - что принадлежит другим?
  - какую работу выполняю Я?
  - какую работу выполняют другие;
- понимание своего мировоззрения, главных жизненных и профессиональных ценностей, преданность по отношению к своей организации;
- выделение своего отношения к себе и остальным сотрудникам в организации;
- наличие у основной части сотрудников целенаправленности, эмоциональной выносливости, стремления профессионально развиваться, расти;
- наличие положительных деловых взаимоотношений, как между сотрудниками, так и между подчиненными и руководителями подразделений, организации в целом;

- превалирование делового, креативного настроения в течение рабочего дня и высокая степень коллективной сплоченности;
- положительные взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- равномерность распределения объема работы и нагрузок на всех членов коллектива подструктуры;
- своевременность и конструктивность разрешения конфликтных ситуаций;
- справедливость и гласность в оценке работы сотрудников, а также при реализации системы поощрения профессиональной деятельности персонала;
- нежелание специалистов покидать данное подразделение, взаимоподдержка и взаимопомощь;
- коллективное рассмотрение возможных вариантов важнейших принимаемых решений [49, с.50].

Полезно также оценить наличие показателей неблагоприятного психологического микроклимата в учреждении, в качестве которых можно назвать:

– склонность персонала отрицательно реагировать на происходящие в подструктуре или учреждении явления и изменения;

– низкая открытость и толерантность к различиям как между работниками, так и при сравнении порученных руководством заданий и последующей оценки результатов;

– доминирование во взаимоотношениях персонала критики, обвинений, проекции;

– предрасположенность к “постановке диагнозов” как отдельным сотрудникам, так и организации и руководству в целом;

– при выполнении заданий многие сотрудники предрасположены к работе в «авральном порядке», по методу «скорых решений», то есть имеет место

«линейное» мышление - потребность знать что-либо наверняка, отсутствие поиска вариантов в реализации целей;

– нередкие опоздания и частое отсутствие работников на своем рабочем месте;

– неполное выполнение поручений и приказов администрации и критика указаний начальников в кулуарах;

– продолжительные перекуры или чаепития во время работы, бесполезная растрата рабочего времени;

– неоднократные разногласия между сотрудниками и устранение коллектива от их разрешения, распространение слухов друг о друге;

– повышенная текучесть кадров, множественные переходы в другие подструктуры на аналогичные должности [28, с.83].

Судить о состоянии социально-психологического микроклимата в учреждении можно по такому важному критерию, как удовлетворенность-неудовлетворенность. Нужно знать: довольны или недовольны отдельные работники своим статусом, зарплатой, содержанием своего труда, взаимоотношениями на предприятии. Нужно помнить, что субъективная удовлетворенность каждого работника — это одна из задач руководства в учреждении. Одновременно неудовлетворенность сотрудника служит многозначительным побудительным стимулом его креативных поисков.

Общественная работа в учреждении сталкивается с субъективной удовлетворенностью - очень специфическая вещь. Одни и те же условия вполне устраивают одного сотрудника и сильно не устраивают другого. На психологическом уровне удовлетворенность выражена соотношением субъективной оценки того, что сотрудник отдает учреждению, и того, что он получает взамен. Удовлетворенность-неудовлетворенность специалиста работой может быть вызвана многообразными обстоятельствами. Среди них самыми существенными считаются:

а) характер труда;

б) размер заработной платы;

в) престиж профессии;

г) перспективы повышения квалификации, разряда, должностного статуса и т.д.;

д) специфические особенности и условия работы: месторасположение; организация, в которой много друзей; удобный режим работы; уважаемый и даже знаменитый руководитель и т.д.;

е) сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок; возможности узнать и научиться новому.

Социально-психологический климат создается в процессе общения, на фоне которого реализуются групповые потребности, возникают и разрешаются межличностные и групповые конфликты и приобретают отчетливый характер открытые содержательные ситуации взаимодействия между людьми: соперничество, товарищество, сплоченность, круговая порука или сознательная дисциплина. Следовательно, оптимизацию социально-психологического климата следует начинать с регуляции взаимоотношений и ценностных ориентаций, с психологической культуры общения, с саморегуляции поведения сотрудников.

Большой эффект в создании положительного климата в организации и снижении конфликтности дают совместные переживания каких-либо значимых жизненных явлений, событий, общения в свободное время. Происходит единение, сплочение, становление коллектива, но на этом пути надо опасаться группового эгоизма, узко групповых интересов, конфронтации с другими группами

Выводы по главе 1

Для благоприятного социально-психологического климата характерны оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально

расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Для неблагоприятного социально-психологического климата свойственны пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

2.1. Организация и методы исследования

Как было сказано во введении, гипотеза данной работы звучит так: положительность психологического климата коллектива зависит от стиля руководства коллективом.

В первой главе работы нами был проведен теоретический анализ психологической литературы по теме исследования. Следующим шагом являлось выявление стиля руководства у различных руководителей и посредством диагностики - его влияния на социально-психологический климат выбранных коллективов, а также сравнение полученных результатов.

В исследовании приняли участие 2 коллектива по 20 человек – всего 40 сотрудников. В первом коллективе мужчины 17 человек в возрасте 20-29 лет. Женщины 23 человека в возрасте 18-30 лет. Второй Испытуемые охотно отвечали на вопросы анкеты, делились своими мнениями и пожеланиями по поводу улучшения социально-психологического климата в организации.

К выполнению методики определения стиля руководства сотрудники отнеслись серьезно и ответственно, потому что руководитель организации пользуется заслуженным уважением, интересуется жизнью своих сотрудников,

использует любую возможность по улучшению условий работы и быта сотрудников организации.

Этапы исследования:

1. Подготовительный этап, который включает:

- теоретический анализ литературных источников по теме исследования;
- определение цели и задач исследования;
- подбор диагностического аппарата и методов статистической обработки данных.

2. Организационный этап, который включает:

- формирование эмпирической выборки;
- подготовку стимульного материала и бланков для ответов.

3. Диагностический этап, который включает сбор эмпирических данных - непосредственное проведение эмпирического исследования.

Диагностическое обследование носило индивидуальный характер. Сбор данных для исследования проходил в форме заполнения испытуемыми опросных бланков. Стимульный материал предоставлялся индивидуально каждому обследуемому в печатном виде.

4. Интерпретационный этап, который включает:

- обработку эмпирических данных;
- анализ и интерпретацию эмпирических данных;
- формирование выводов.

Для проведения анализа результатов тестового опроса испытуемых начальные данные переводились в числовую форму согласно ключам методик (см. Приложение). После этого все данные были занесены в таблицы и обработаны. Проводился сравнительный и структурный анализ.

Методы эмпирического исследования: организационные; эмпирические (тестирование); интерпретационные (сравнительный и структурный анализ).

Выбор методики исследования обоснован задачами исследования и соответствует характеристикам выборки исследования. Учитывалось, что при психодиагностической работе должны использоваться тесты, которые дают возможность не только качественно, но и количественно оценить исследуемые показатели.

Эмпирическое исследование осуществлялось с использованием следующих методик (полное описание методик представлено в Приложении).

Используемые методики.

1. Для исследования стиля руководства использовалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева (31). С ее помощью выделяются три компонента, по преобладанию одного из которых определяется стиль руководства коллективом: директивный компонент (Д) - авторитарный стиль, коллегиальный компонент (К)- демократический стиль; попустительский компонент (П) - либеральный стиль.

2. Для диагностики психологического климата коллектива использовалась анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием (42, стр. 157).

Данная анкета составлена профессором университета г. Мюнхена, доктором А. Майером и служит для диагностики организационных условий, удовлетворенности трудом и личностным профессиональным развитием. С ее помощью также может быть оценен психологический климат и некоторые элементы организационной культуры. Измеряются как объективные характеристики труда, так и субъективное восприятие ситуации.

Построение и содержание анкеты соответствует отечественному социально-психологическому пониманию удовлетворенности трудом и взаимоотношениями по вертикали и горизонтали. На основании опроса может быть построена иерархия мотивов деятельности и обозначены приоритеты профессионального развития.

Анкета проводится анонимно, что обеспечивает более высокую объективность результатов. В соответствии с задачами конкретной организации входящие в анкету блоки могут быть расширены, а также введены дополнительные разделы. Проводится частотная обработка материала, которая не требует специального ключа.

«Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе» (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто) [1].

Цель: диагностика состояния психологического климата в трудовом коллективе.

Шкалы: методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный.

В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривался критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится - не нравится», «приятный - неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Оценка и интерпретация.

Для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента:

Э = Е(+) – Е(–) / n , где

Е(+) — количество всех положительных ответов;

Е(–) — количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

Интерпретация результатов.

[1]Практическая психодиагностика / Под ред. Д.Я. Райгородского [текст]. - Самара: Бахрах-М, 2006. – С. 649.

Для каждого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от +1 до –1. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние данные. Для этого континуум возможных оценок (от +1 до –1) делится на три равные части:

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

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

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

3. Тест «Стратегии поведения в конфликте» К.Томаса[2].

Цель: изучение стиля поведения и личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

Шкалы: соперничество, сотрудничество, избегание, приспособление, компромисс.

Процедура. Испытуемому предлагается 30 пар суждений, каждое из которых отражает одну из возможных стратегий поведения. Испытуемый выбирает из каждой пары то, которое он считает более соответствующим его типичному поведению. В результате можно определить, в какой степени в репертуаре человека представлены те или иные стратегии. Формулировки суждений «очищены» от ситуативного контекста и потому дают возможность диагностировать именно личностные тенденции к преимущественному использованию тех или иных стратегий.

Обработка результатов. Полученные в ходе исследования данные соотносятся с ключом. Затем подсчитывается частота каждого типа поведения.

[2]Практическая психодиагностика / Под ред. Д.Я. Райгородского [текст]. - Самара: Бахрах-М, 2006. – С. 470.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

2.2. Результаты исследования и их обсуждение

1 этап – диагностика стиля руководства в коллективах

Методика оценки стиля руководства Захарова

Предлагаемая методика включает два опросника. Первый предполагает экспертную оценку стиля управления руководителя, а второй — самооценку. *Цель методики*—выявить наличие и степень развития профессиональных качеств руководителя.

Результаты исследования представлены соответственно в таблице 1.

В соответствии с проведенной методикой, мы выявили ,что условно можно выделить 2 группы исследования – коллектив, где выражено преобладание показателей демократического руководства и неконструктивным, то есть с преобладанием авторитарного стиля руководства- первый при этом будет характеризоваться нами как положительный, и являющийся критерием эффективного руководства, а второй – неконструктивный, негативный стиль руководства, являющийся критерием неэффективного руководителя.

Обобщим данные исследования в группах согласно данным таблицы 1 представив результаты в виде таблицы 2:

Таблица 2

Обобщенные результаты исследования стиля руководства в группах исследования

Группы респондентов	**Авторитарный стиль управления**			**Демократический стиль управления**			**Либеральный стиль управления**		
1 группа	н	с	в	н	с	в	н	с	в
	0	0	0	0	50	30	20	0	0
2 группа	0	0	100	0	0	0	0	0	0

Для наглядности представим данные таблицы 2 в виде рис. 1:

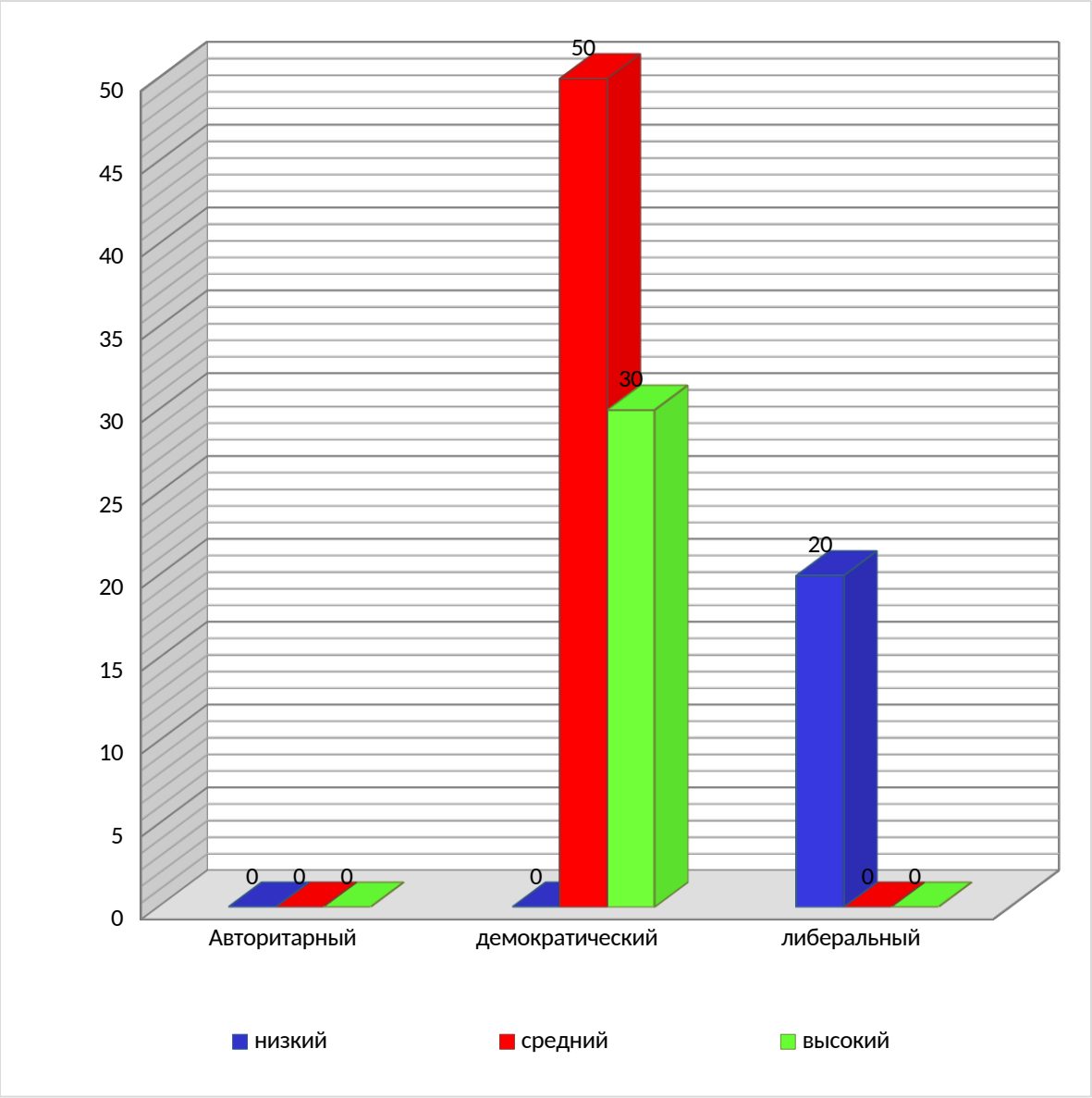


Рисунок 1. Результаты исследования стилей руководства в 1 коллективе

Как показывает рис. 1., наиболее преобладающим является демократический стиль управления со средним уровнем проявления. Для руководителей характерен высокий уровень стремления жить интересами коллектива, они проявляют заботу о подчиненных, доверяют своим заместителям и всегда поощряют инициативу, умеют прислушиваться к мнению персонала.

30 % опрошенных отметили преобладание в коллективе демократического стиля управления с высоким уровнем проявления: такие руководители умеют координировать и направлять деятельность всего коллектива, предоставляют возможность самостоятельности более способным работникам, дают им возможность самореализации и самосовершенствования. Руководители с высоким уровнем демократического стиля управления применяют в управленческой деятельности новые методы и приемы работы, в коллективе умеют прислушаться к мнению подчиненных, вовремя оказать моральную и психологическую поддержку, они тактичны, справедливы в разрешении спорных ситуаций, предпочитают предотвращать конфликтные ситуации, чем преодолевать их в дальнейшем, таким образом, руководители обеспечивают эффективное руководство, так как умеют учитывать мнение подчиненных, оказывать поддержку и передавать инициативу и самостоятельность в руки наиболее активных и успешных подчиненных .

Во втором коллективе выявлены иные результаты:

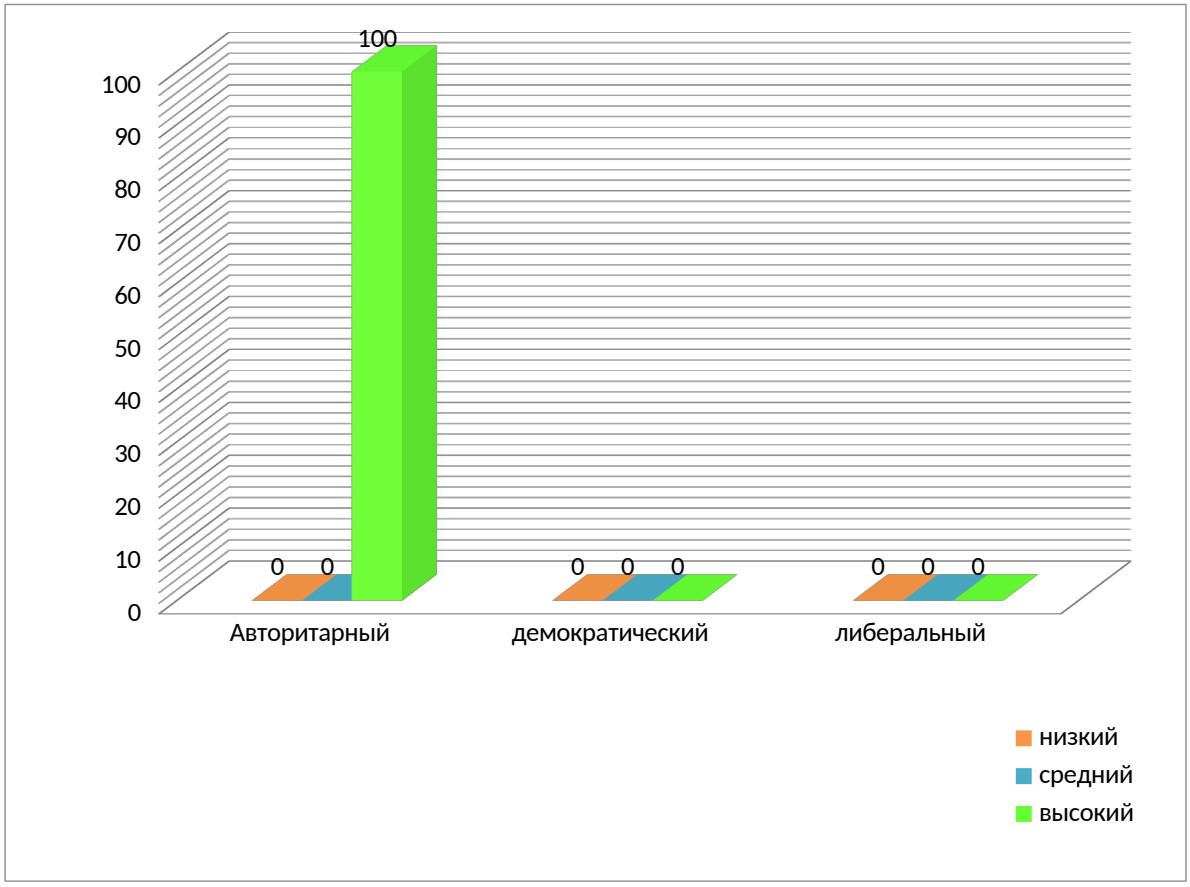


Рисунок 2. Результаты исследования стилей руководства во втором коллективе

Как видно из рис.2., преобладающим в данной группе исследуемых авторитарный стиль руководства, он характерен для 38% опрошенных, причем преобладают его высокие уровни проявления. Для руководителей характерно выражение лидерских качеств во всех видах управленческой деятельности, по отношению к подчиненным такие руководители проявляют жесткость, требовательность, при этом ограничено предоставление самостоятельности подчиненным, такие руководители предпочитают властность и единоличие в управлении образовательным учреждением.

Таким образом, результаты исследования по данной методике показали преобладание в группе руководителей авторитарного и демократического стиля управления.

Существующие различия подтвердили математическими расчетами с использованием t-критерия Стьюдента. Так, по полученным данным (см. приложение 1 выпускной квалификационной работы), группы отличаются по преобладанию стилей руководства, и действительно, в одной преобладает демократический стиль, в другой – авторитарный, так как полученное tэмпирическое равно 2,9.

Следующим этапом стало изучение особенностей психологического климата в коллективе во взаимосвязи со стилем руководства.

1. Результаты анкеты по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием

Результаты опроса сотрудников относительно психологического климата в коллективе представлены в таблицах №№ 3, 4. Таблица № 3 содержит данные об удовлетворенности работой сотрудников в различных сферах их деятельности, таких как «Коллеги», «Начальник», «Деятельность» в первой группеВ таблице № 3 представлены данные о распределении тех же самых сфер по степени значимости для сотрудника данного коллектива.

В таблице 3 представлены данные о распределении сфер деятельности по степени значимости для сотрудника. В ней четко просматривается, что каждый

сотрудник по-разному оценивает степень важности для него какой-то отдельной сферы его деятельности. Для кого-то важен в первую очередь коллектив, в котором он работает, для кого-то уверенность в стабильности его рабочего места. Для иных сотрудников нет важнее того, чем он занимается, а для кого-то важна в первую очередь карьера.

По выдвинутой нами гипотезе исследования, существуют различия в проявлении факторов психологического климата в зависимости от стиля руководства коллективом. Те сотрудники, которые отмечали в руководстве конструктивные стили управления коллективом, проявляли одни показатели психологического коллектива, а те, которые видели в руководстве диктатора - проявляли другие качества коллектива.

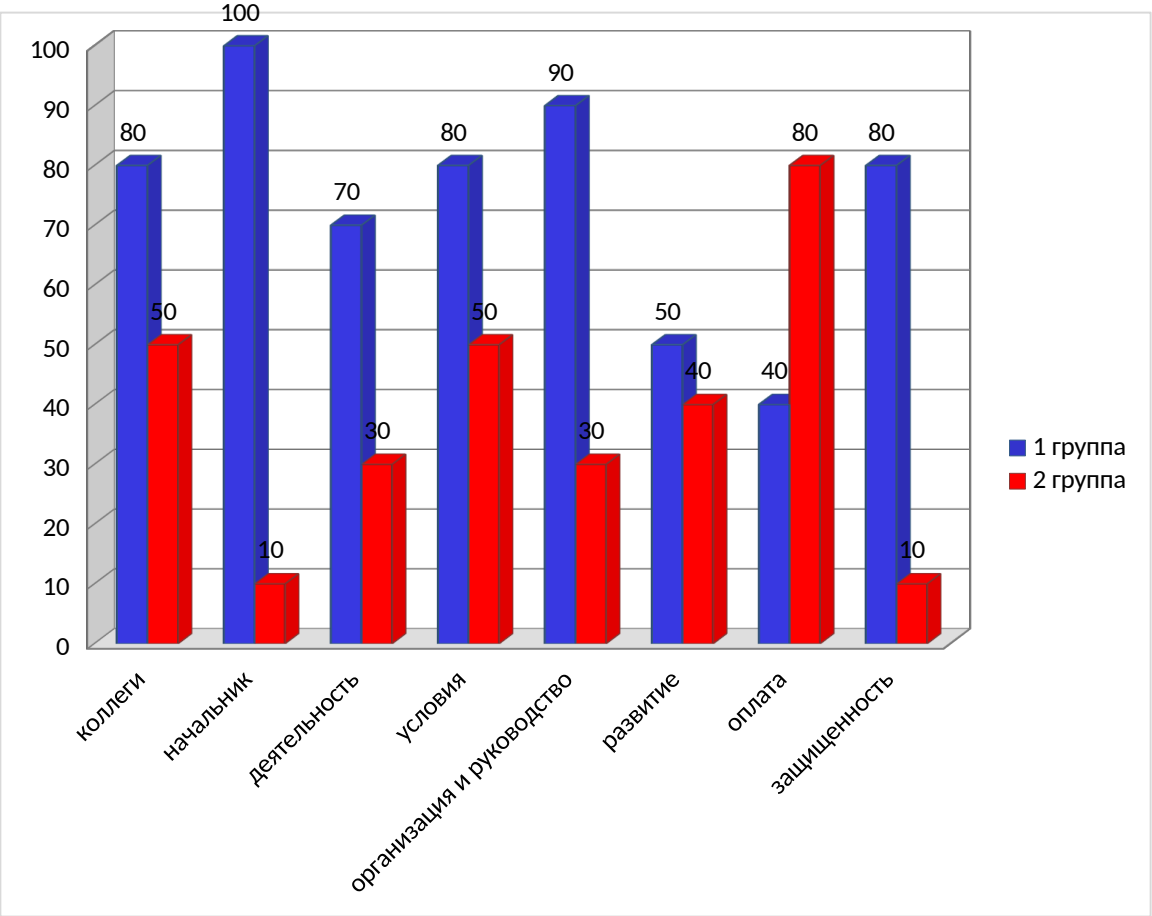


Рисунок 3. Выраженность основных показателей по данным анкетирования в группах исследования

Итак, по результатам, полученных в исследовании данных, можно с уверенностью сказать, что стиль руководства, безусловно, влияет на психологический климат коллектива. В природе не существует «чистых» стилей, в большинстве случаев руководители предпочитают использовать различные компоненты стиля руководства в зависимости от ситуации.

По анализу рисунка мы видим, что демократический стиль руководства оказывает благоприятное влияние на психологический климат коллектива. В данном случае под благоприятным климатом подразумевается и удовлетворенность межличностными отношениями, в том числе и с руководителем, и удовлетворенность производственным фактором (деятельностью, оплатой, условиями и т.д.).

Таким образом, на основании проведенного исследования, можно утверждать, что качества руководителя и стиль управления организацией, так же как и особенности взаимоотношений в коллективе являются основными психологическими факторами эффективного руководства организацией.

Полученные данные подтвердили математическими расчетами с использованием t-критерия Стьюдента.

Так, согласно полученным расчетам, данные в группах отличаются по шкалам «коллеги» (t эмпирическое равно 6,8), «начальник» (t эмпирическое равно 13,2), деятельность (t эмпирическое равно 8,6) . условия (t эмпирическое равно 10,1), организация и деятельность (t эмпирическое равно 11,5), защищенность (t эмпирическое равно 12,8).

По показателям оплата и развитие значимых различий между двумя группами не обнаружено.

Результаты тестирования по методике «Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе» в баллах, а также рассчитанные средние значения приведены в таблице 5 и 6:

Для целей данного исследования оценивались три компонента социально-психологического климата: эмоциональный (вопросы 1, 4 и 7), поведенческий (вопросы 2, 5 и 8) и когнитивный (вопросы 3 и 6).

Для наглядности изобразим полученные данные в виде рис. 4. И проанализируем полученные результаты:

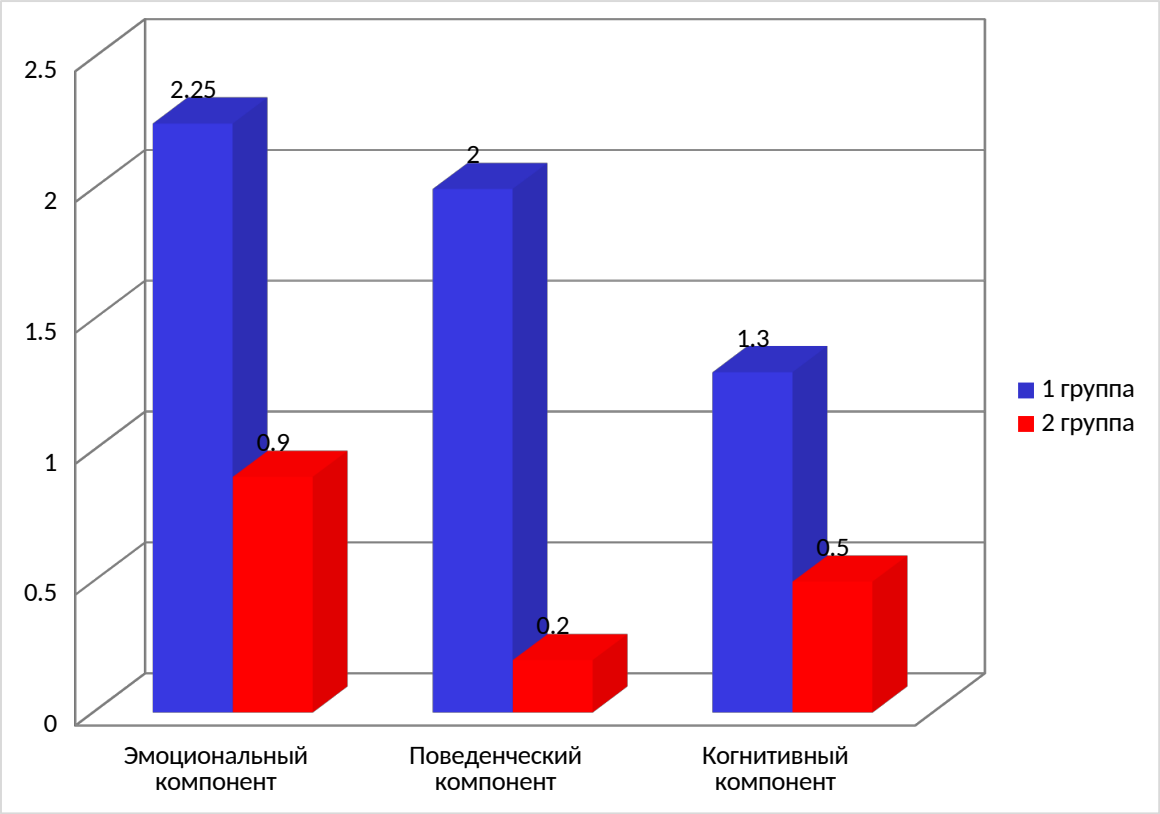


Рисунок 4. Исследование компонентов социально-психологического климата в коллективе (средние показатели по группам)

Таким образом, выявлено, что наивысший балл получен по эмоциональному компоненту, наименьший по поведенческому (в первой группе) и когнитивному – во второй группе. Можно утверждать, что климат коллектива в первом случае характеризуется как эмоционально благополучный, а во втором – противоречивый. Проанализируем результаты более подробно.

В первом коллективе, где преобладает демократический стиль управления коллективом. Показатель эмоционального компонента равен 2,25 баллам в среднем по группе сотрудников, что говорит о высоком уроне контроля и самоконтроля в действиях по отношению к сотрудникам, умение учитывать особенности поведения в той или иной ситуации. Во втором случае данный показатель намного ниже, что говорит о том, что коллектив менее готов к уступкам и учитываю мнения группы. Эмоциональный компонент включает в себя оценку желания или нежелания нравится или не нравится коллектив, в

котором работают обследуемые. Средний показатель по данному компоненту попадает в интервал, который иллюстрирует противоречивость, неопределенность и нестабильность мнения обследуемых относительно эмоционального компонента социально-психологического климата.

Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание - не знание особенностей членов коллектива». Более высокие оценки по данному компоненту говорят о том (первый коллектив), что многие испытуемые могли бы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива. Однако во втором коллективе выражен низкий балл по данному компоненту, что говорит о том, что в коллективе преобладают негативные настроения, многие работники оценивают своих коллег недостаточно позитивно, не готовы к сотрудничеству. Большинство испытуемых не расположены к более тесному общению, они находятся несколько в стороне от коллектива. Результаты тестирования по методике «Стратегии поведения в конфликте» в баллах, а также рассчитанные средние значения приведены в таблицах 7 и 8.

Для наглядности представим данные таблиц в виде рис. 5.

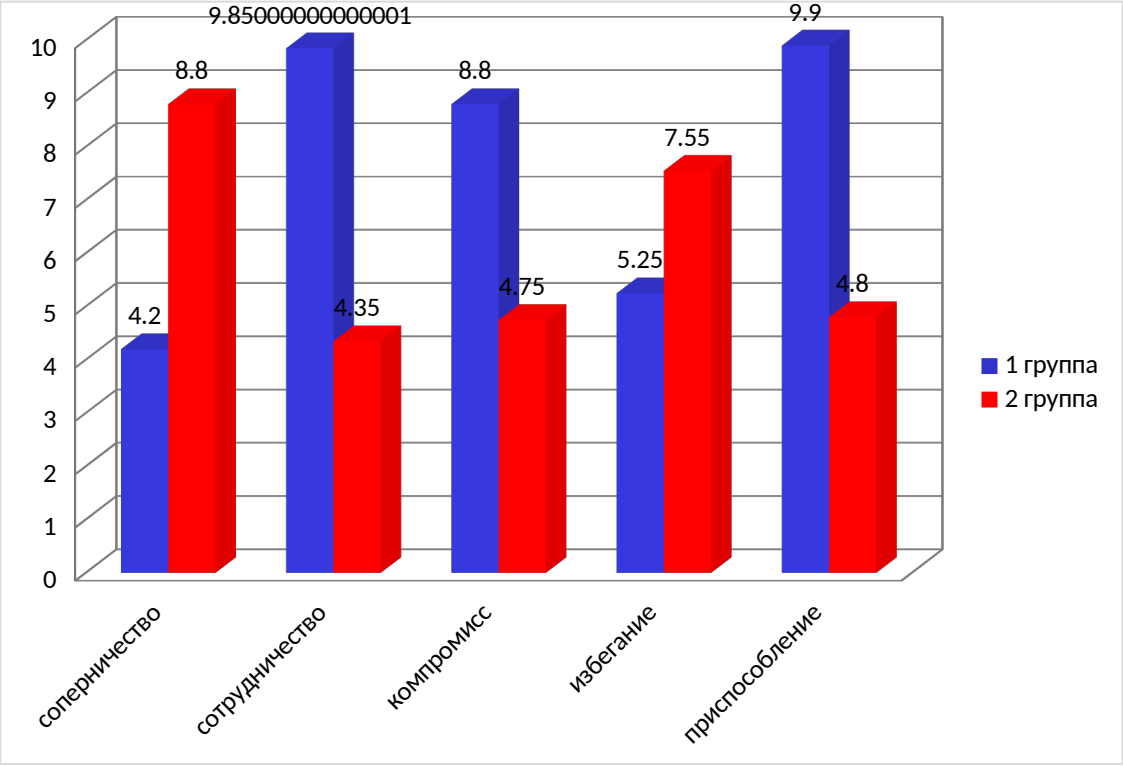


Рисунок 5. Предпочитаемые стратегии поведения в конфликте в исследуемых коллективах

Исследование стилей поведения в конфликтных ситуациях по методике «Стратегии поведения в конфликте» Томаса показали, что в первой группе преобладающими являются стратегии сотрудничества, компромисса, приспособления. Полученные данные подтвердили математическими расчетами с использованием t-критерия Стьюдента. Так, согласно полученным расчетам, данные в группах отличаются по шкалам «сотрудничество» (t эмпирическое равно 10), «компромисс» (t эмпирическое равно 8,4), приспособление (t эмпирическое равно 6,8).

Во втором коллективе преобладают стратегия соперничества и избегания (tэмпирическое равно 6,7 и 4,2 соответственно). Стиль соперничества активен и обычно используется тогда, когда люди уверены в своих силах и стремятся занять более высокое положение. Однако, в конфликтных ситуациях этот стиль может усугубить противостояние конфликтантов. Выявлено, что этот стиль является преобладающим у 15 (75%) сотрудников второй группы, что является негативным фактором, свидетельствующим о значительной конфликтогенности коллектива данного коллектива.

Проанализируем те стили поведения, которые характерны для коллектива с демократическим стилем управления коллективом более подробно.

Стратегия приспособления является лидирующей позицией в конфликтных взаимодействиях испытуемых первой группы (9,9 баллов). Стиль приспособления применяется при совместных действиях с кем-либо. Он подразумевает согласование позиций и выбор партнеров в отстаивании личных (или общих) интересов. В целом это достаточно эффективный стиль поведения в конфликтных ситуациях.

На втором месте - стиль сотрудничества, который предусматривает для каждой из конфликтующих сторон готовность к открытому обсуждению причин конфликта, совместному поиску обоюдовыгодных решений. Этот стиль был бы наиболее эффективным для членов коллектива. Люди, придерживающиеся в

конфликтах данной стратегии, в процессе поиска разрешения сложившейся ситуации, удовлетворяя частично собственные и частично интересы оппонента, стараются взаимоудовлетворить потребности в самореализации, повысить мотивацию достижения.

Затем третий по лидерству позицией в конфликтных взаимодействиях испытуемых является компромисс (8,8 баллов). Стиль компромисса - эффективный стиль поведения в конфликтных ситуациях, который предполагает готовность идти на частичные уступки в ответ на аналогичные шаги со стороны оппонентов. Однако, испытуемыми этот стиль используется редко.

В коллективе с авторитарным стилем управления - «условиями работы» , т.е. в коллективе с авторитарным руководителем члены коллектива не довольны условиями своей работы. Диагностическое исследование во втором коллективе также показало, что большинство принявших участие в исследовании не удовлетворены своей деятельностью и организацией, где они работают; в коллективе преобладают негативные настроения, многие работники оценивают своих коллег недостаточно позитивно, не готовы к сотрудничеству. Большинство испытуемых не расположены к более тесному общению, они находятся несколько в стороне от коллектива. Можно предположить нарастание дискомфорта, связанного как с неформальными правилами поведения в коллективе, так и с опасениями конкуренции. Стиль соперничества является преобладающим у сотрудников, что является негативным фактором, свидетельствующим о значительной конфликтогенности коллектива

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза подтвердилась.

Во-первых, предлагаем провести обучение всех руководителей подразделений курсу конфликтологии. Это позволит руководителям овладеть техниками предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций и создать благоприятный фон в коллективе. Кроме этого, в курсы конфликтологии следует включить занятия по обучению руководителей овладению коммуникативными техниками и коммуникативным контролем, что позволит существенно снизить

напряженность между руководителями и сотрудниками. А руководители научатся демократическому стилю руководства коллективом.

Управление конфликтами предполагает не только разрешение конфликтов, уже возникших, а самое главное предупреждение только зарождающихся конфликтов. Так как управление конфликтами – это сложный процесс прогнозирования конфликтов, предупреждения, регулирования и разрешения конфликтов.

Во-вторых, мы предлагаем ввести в кадровую службу должность психолога, который бы отслеживал социально-психологический климат в коллективе, в его структурных подразделениях, помогал руководителям разрешать или предупреждать нарастающие конфликты. К психологу должны обращаться не только руководители и специалисты, но и простые рабочие предприятия. Иногда возникающие личные проблемы, которые не может разрешить человек, могут вылиться в межличностный конфликт между сотрудниками. Для избегания этого необходима помощь психолога всем сотрудникам предприятия.

В-третьих, возложить обучение коллектива бесконфликтному общению на психолога. Это позволит снять напряженность между членами коллективов, а при неразрешимых конфликтах, когда возникает психологическая несовместимость между сотрудниками, и найти оптимальный выход разрешения конфликта.

Штатный психолог будет отслеживать, и изучать объективные и субъективные условия и факторы взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей, стили управления руководителей; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Кроме этого, предлагаем совершенствовать систему морального мотивирования, так как понимаем, что материальное мотивирование не всегда бывает действенным и затруднительно в условиях жесткой конкуренции.

Выводы по главе 2

В ходе исследования были получены данные о стиле руководства организацией, а также данные об удовлетворенности сотрудников основными сферами деятельности, которые позволили судить о состоянии психологического климата в коллективе.

Положительность психологического климата коллектива зависит от степени удовлетворенности сотрудниками основными сферами своей деятельности. Таким образом, чем выше удовлетворенность значимых сфер деятельности, тем положительнее климат коллектива.

Удовлетворенность членов коллектива основными сферами своей деятельности зависит от стиля руководства коллективом. Самой высокой удовлетворенности руководитель добивается при использовании демократического стиля руководства. Таким образом, демократический стиль руководства оказывает благоприятное влияние на психологический климат коллектива, при использовании авторитарного и либерального стилей руководства климат коллектива отрицательный.

Таким образом, результаты исследования показали преобладание в коллективе с демократическим стилем управления показателей по шкале «начальник». «руководство», «защищенность,» , «организация и руководство» .» условия». Согласно данным второй диагностической методики, в первом коллективе преобладают высокие уровни эмоционального, поведенческого и когнитивного компонента социально-психологического климата коллектива, что характеризует его как устойчивую структуру. Во втором же коллективе показатели по данным шкалам невелики. В коллективе с авторитарным стилем управления преобладают показатели по шкалам «оплата». «коллеги», «условия» - но в среднем баллы по двум последним шкалам ниже, чем в первом коллективе с демократическим стилем управления.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ ТРЕНИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ОПТИМИЗАЦИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

3.1. Тренинговая программа по оптимизации социально-психологического климата в организации

Цель формирующего этапа исследования – разработать программу, направленную на оптимизацию социально-психологического климата коллектива.

Задачи формирующего этапа исследования:

1) Сформировать выборку для участия в формирующем этапе исследования, проанализировать выборку на валидность и психологическую совместимость.

2) Разработать программу, способствующую нормализации социально-психологического климата

3) Выявить эффективность примененной программы на контрольном этапе исследования.

Формы работы: интерактивные групповые занятия, элементы индивидуальной работы, беседы, круглые столы, анализ деятельности.

Методы работы: моделирование ситуаций, ролевые игры, дискуссии, элементы групповой и индивидуальной релаксации, арт-терапия.

Структура занятия:

1. Приветствие и релаксационные техники;

2.Упражнения, требующие взаимодействия между участниками для совместного решения поставленной задачи;

3. Анализ совместной деятельности и педагогической ситуации;

3. Упражнения по теме занятия;

4. Завершение и подведение итогов.

Сроки реализации: программа рассчитана на 8 часов (2 часа в неделю).

Ожидаемые результаты психокоррекционных занятий:

– повышение уровня волевой регуляции поведения;

– повышение степени развития настойчивости и самообладания;

– снижение повышенной тревожности и беспокойства;

– повышение устойчивости внимания и формирование способности к длительному и результативному умственному усилию в период длительно воздействующего стресса;

– формирование навыков планомерной реализации поставленной цели деятельности.

Таблица 5.

Этапы работы над программой коррекции

Блок программы	Номер занятия	Содержание блока
I БЛОК. Психолого-педагогическая работа по развитию навыков саморегуляции	1	Упражнение 1. «Испорченный телевизор» Цель – установление группового сотрудничества, обучение пониманию эмоционального состояния другого. Упражнение 2. «Проиграй ситуации своими глазами» Участникам предлагается представить и разыграть ситуацию стресса. Психолог демонстрирует слайды – ситуации, участники разбирают ситуацию. Обсуждают, высказывают свое мнение. Упражнение 3. «Мусор» Цель – обучение навыкам изменения отношения к ситуации и способам саморегуляции. Физ. минутка: упражнение «Запретное движение» Упражнение 4. Организация работы круглого стола между учениками «Чем меня пугает новый день и новое задание?» Предварительно совместно с психологом разрабатывается круг педагогических вопросов, требующих решения – как вести себя перед трудновыполнимой задачей, В ходе круглого стола решается вопрос о сильных и слабых сторонах каждого участника круглого стола. Упражнение 5 «Рисуем картинки в уме» Цель – обучением навыкам владения собой. Упражнение 6. «Гладь озера» Цель – снижение лишней эмоциональности и установление внутренней сосредоточенности.

		Формирование положительной переоценки процесса стресса.
	2	Упражнение 1. «Дыхание» Цель – обучение аутогенной тренировке. В ходе выполнения упражнения повышается не только физическая и умственная работоспособность, но и формируется положительная учебная мотивация Физ. минутка «Внимание – опасность!» Упражнение 3. «Сосредоточение» Цель – осмысление собственных чувств к другим людям и их регуляция. Упражнение 4. «Это я» Цель – развитие понимания других людей и сопоставления их с собой. Упражнение 5. «Ритм» Цель – снятие нервного напряжение и формирование чувстваЗвнутреннего равновесия.
II БЛОК. Психолого-педагогическая коррекция повышенной тревожности	3	Упражнение 1. «Зачем я здесь» Цель – прояснить групповые ожидания относительно коррекционных занятий. Упражнение 2. «Художники» Цель – формирование навыка произвольного сосредоточения внимания на конкретном объекте. Упражнение 3. «Внутренний луч» Цель – развитие позитивного мышления в проблемных ситуациях – не нервничать, сосредоточиться, вспомнить нужную информацию и воспроизвести ее. Физ. минутка. Упражнение «Сигнал» Упражнение 5. «Скажи комплимент» Цель – формирование способности видеть хорошее в других и в себе. Упражнение 6. «Калейдоскоп эмоций» Цель – формирование понимания того, что эмоции зависят не от события, а от отношения к ним.
	4	Упражнение 1. «Расслабление, концентрация» Цель – научение аутогенной тренировке. Упражнение 2. «Парное рисование» Цель – формирование навыка работы в сотрудничестве. Физ. минутка - упражнение «Отдай честь!» Упражнение 3. «Эмоции в моём теле» Цель – осознание какого-либо эмоционального состояния и его локализации в теле для проработки. Упражнение 4. «Фантом» Цель – формирование умения осознавать состояние тревожности и локализовать его в теле.
III БЛОК: коррекция стресса и стрессовой ситуации	5	Упражнение 1. «Дыхание» Цель – научение аутогенной тренировке. Упражнение 2. «Буквенно-числовые комбинации, основанные на порядковом номере букв по алфавиту»

		Цель – развитие аналитического мышления, обучение способностям кодирования. Упражнение 3. «Мой сосед» Цель – укрепление коммуникативных связей между участниками группы. Физ. минутка - упражнение «Отдай честь!» Упражнение 4. «Это я» Цель – развитие понимания других людей и сопоставления их с собой. Упражнение 5. «Ритм» Цель – снятие нервного напряжение и формирование чувства внутреннего равновесия
	6	Упражнение 1. «Расслабление, концентрация» Цель – научение аутогенной тренировке. Упражнение 2. «Печатная машинка» Цель – выработка навыков сплочённых действий. Упражнение 3. «Мои трудности» Цель – осознание того, что любые проблемы и трудности преходящи и могут быть преодолены. Упражнение 4. «Мои достижения в работе» Цель – осознание того, что наряду с трудностями всегда есть какие-либо достижения, успехи.
IV БЛОК: Формирование навыков планирования деятельности и осознание жизненных целей и способов их достижения	7	Упражнение 1. «Место покоя» Цель – обучение саморелаксации. Упражнение 2. «Поворот в прыжках» Цель – укрепление сплочённости, развитие навыков понимания других людей. Упражнение 3. «Откровенно говоря» Цель – осознание своих чувств и переживаний, связанных с возникающими стрессовыми ситуациями Физ. минутка - упражнение «Не пропусти хлопок» Упражнение 4. «Ситуация» Цель – формирование навыка перевода негативных последствий ситуации в позитивный опыт. Упражнение 5. «Стратегии» Цель – создание мысленной программы успешной трудовой деятельности для повышения эффективности деятельности.
	8	Упражнение 1. «Испорченный телевизор» Цель – установление группового сотрудничества, обучение пониманию эмоционального состояния другого. Упражнение 2. «Колпак» Цель – снятие напряжения, создание общего приподнятого настроения, тренировка сосредоточения. Упражнение 3. «Чего я хочу достичь» Цель – вербализация долгосрочных жизненных целей и составление возможностей их достижения. Физ. минутка - игра «Вопрос-ответ» Упражнение 4. «Куда направлено моё внимание»

		Цель – коррекция уровня самосознания, а также его способности к рефлексии. Упражнение 5. «Помощница» Цель – формирование умения распределять время на выполнение этапов плана.
V БЛОК: Блок контрольной психодиагностики	7	Проведение психологической диагностики посредством стандартных методик диагностики уровня нервно-психической напряжённости и стресса.

3.2. Результаты экспериментального исследования

Повторная диагностика стиля руководства в коллективах

Таблица 6

Обобщенные результаты исследования стиля руководства в группах исследования на контрольном этапе исследования

Группы респондентов	**Авторитарный стиль управления**			**Демократический стиль управления**			**Либеральный стиль управления**		
1 группа	Н	С	В	Н	С	В	Н	С	В
	0	0	0	0	50	50	0	0	0
2 группа	0	20	0	0	50	30	0	0	0

Для наглядности представим данные таблицы 7 в виде рис. 6 и проанализируем результаты исследования в сравнении с результатами на констатирующем этапе исследования

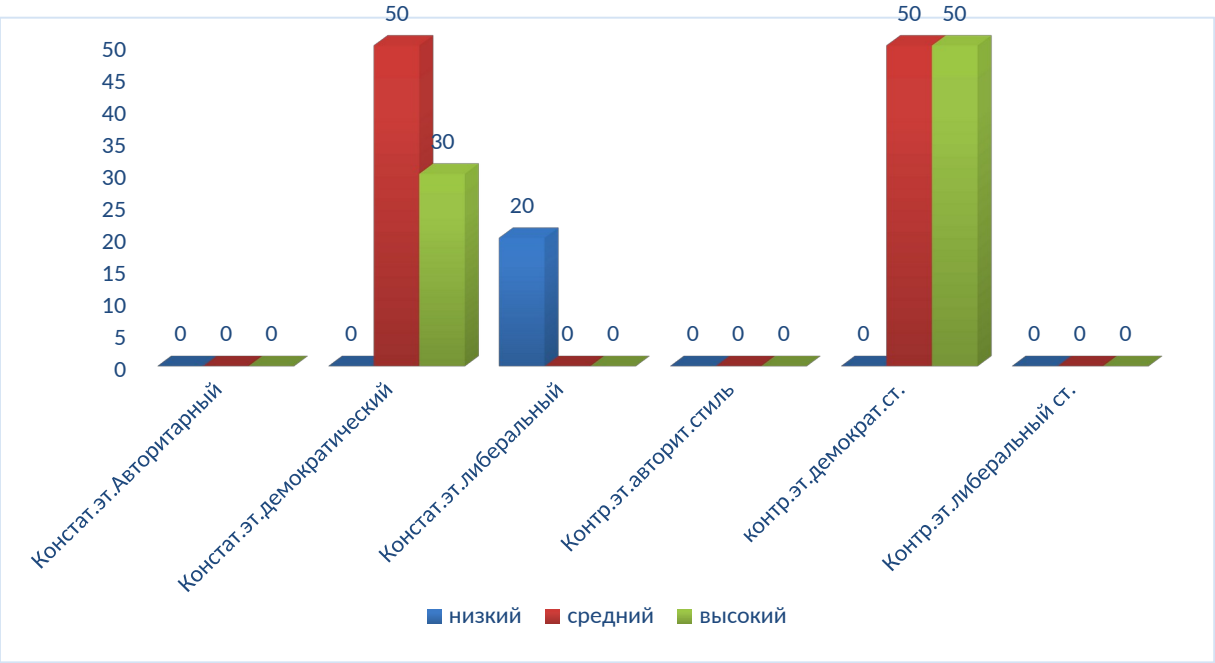


Рисунок 6. Сравнительные результаты исследования стилей руководства в 1 коллективе на констатирующем и контрольном этапах исследования

Как показывает рис. 6., в первом коллективе произошли значительные положительные изменения: на среднем и высоком уровнях проявления преобладает демократичный стиль управления коллективом. Отношения руководителя с подчиненными стали более мягкими и доброжелательными, между ними существует положительная динамика взаимодействия.

Деятельность руководителя на контрольном этапе исследования направлена на разумное направление коллектива и получения положительного эффекта от реализации поставленных целей. Руководитель эффективно взаимодействует с подчиненными, при этом оставляя им право выбора и самостоятельности, при этом сотрудники развиваются творчески и самореализуются.

Подтвердим полученные результаты исследования и эффективность от реализованных мероприятий на формирующем этапе исследования с помощью Т –критерия Вилкоксона. Так, согласно расчетам, в первом коллективе улучшились показатели стилей руководства, так как Т-эмпирическое равно 5,5, что входит в зону значимости критерия, так как $p<0,05$ равно 60, а $p<0,01$ равно

43, то есть полученное значение входит в зону значимости критерия – положительные сдвиги достоверны.

Во втором коллективе также выявлены положительные результаты от программы коррекции:

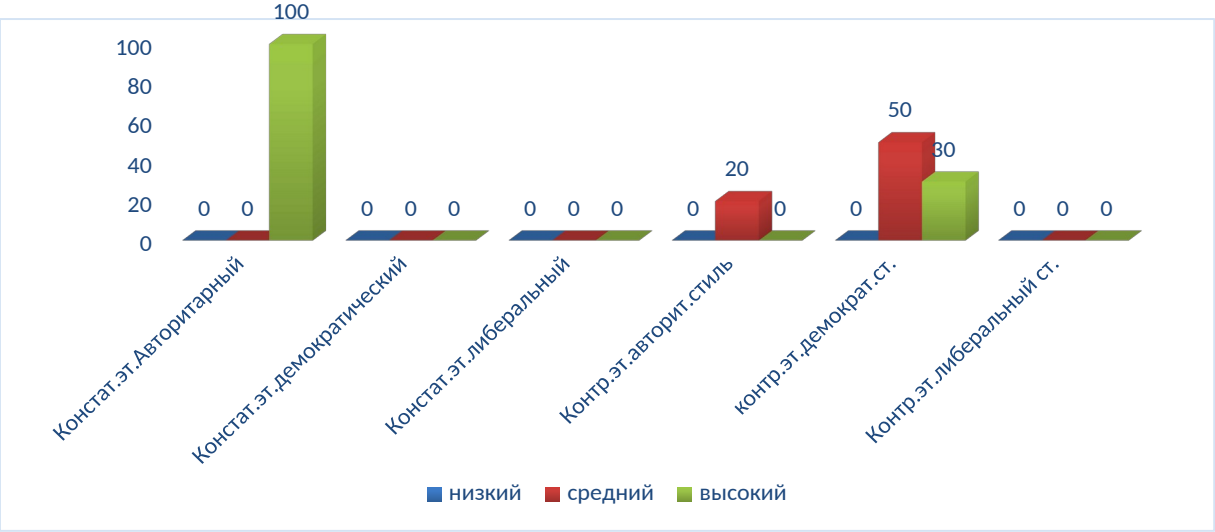


Рисунок 7. Сравнительные результаты исследования стилей руководства во 2 коллективе на констатирующем и контрольном этапах исследования

Как видно из рис.7., на контрольном этапе исследования преобладающим в данной группе исследуемых является преобладание среднего уровня демократического стиля управления коллективом. Коллектив под руководством шефа стал более лоялен, и руководитель, в свою очередь, стал более объективен в суждениях и оценке персонала, стали учитываться мнения и интересы коллектива.

Подтвердим полученные результаты исследования и эффективность от реализованных мероприятий на формирующем этапе исследования с помощью Т –критерия Вилкоксона. Так, согласно расчетам, во втором коллективе улучшились показатели стилей руководства, так как Т-эмпирическое равно 17,5, что входит в зону значимости критерия, так как p <0,05 равно 60, а p <0,01 равно 43, то есть полученное значение входит в зону значимости критерия – положительные сдвиги достоверны.

Таким образом, результаты исследования стиля руководства на контрольном этапе исследования показали преобладание демократического

стиля управления коллективом, что говорит об эффективности проведенных коррекционных мероприятий на формирующем этапе исследования.

Результаты повторного исследования психологического климата в зависимости от стиля управления коллективом

Следующим этапом стало изучение особенностей психологического климата в коллективе во взаимосвязи со стилем руководства.

2. Результаты анкеты по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием

По выдвинутой нами гипотезе исследования, существуют различия в проявлении факторов психологического климата в зависимости от стиля руководства коллективом.

Как показали результаты исследования, сотрудники с преобладанием в выборе конструктивными стилями управления, отмечали положительные черты психологического коллектива, при этом в обоих коллективах наблюдалась положительная динамика.

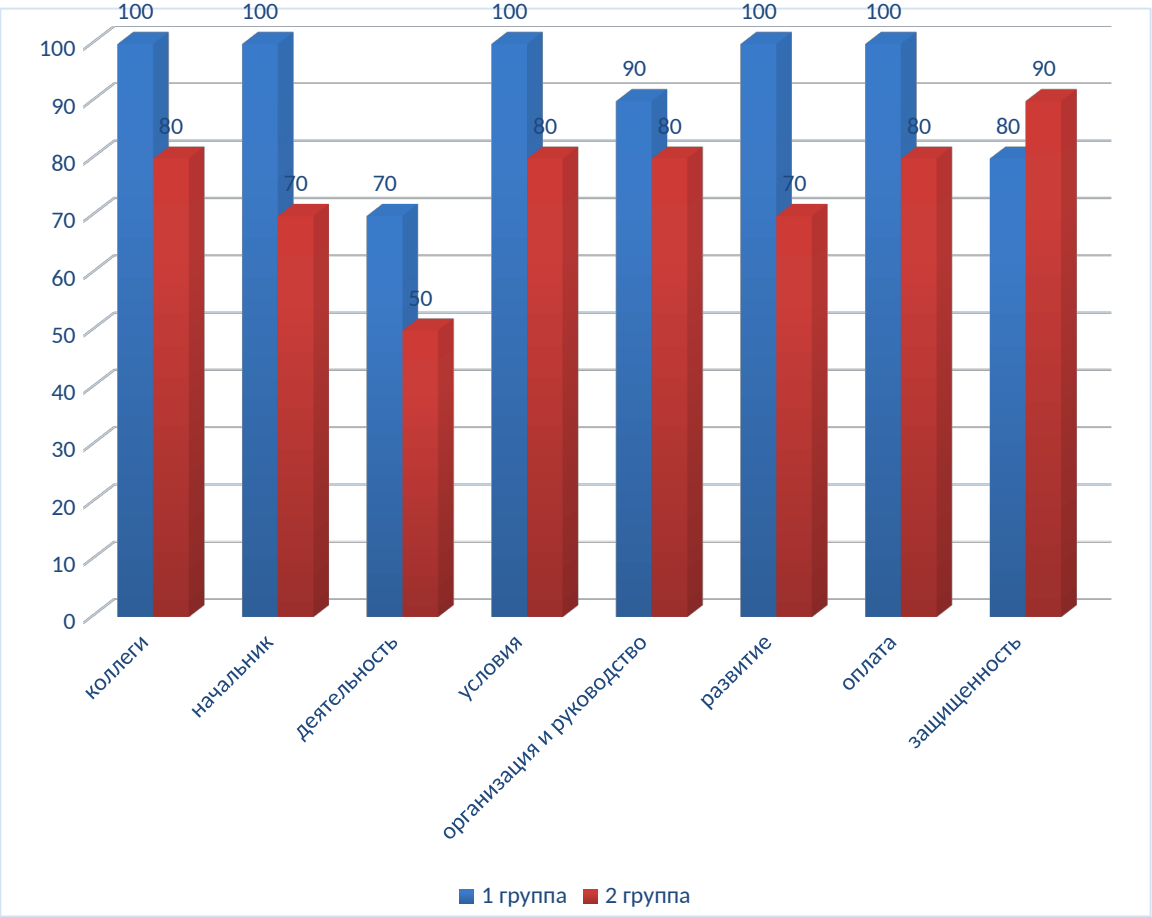


Рисунок 8. Выраженность основных показателей по данным анкетирования в группах исследования на контрольном этапе исследования

Итак, по результатам, полученных в исследовании данных, можно с уверенностью сказать, что стиль руководства, безусловно, влияет на психологический климат коллектива. В природе не существует «чистых» стилей, в большинстве случаев руководители предпочитают использовать различные компоненты стиля руководства в зависимости от ситуации.

В коллективе, где руководитель больше использует демократический стиль руководства, выявлены положительные признаки психологического климата коллектива. Как мы уже выяснили, этот коллектив обладает положительным психологическим климатом. Сотрудники данных коллективов в большинстве случаев выделяют сферы «Начальник», «Коллеги» и «Деятельность», реже «Оплата» и «Развитие», «условия». По всем этим сферам наблюдается полное удовлетворение. Это связано с тем, что демократичный руководитель сочетает ориентацию как на формальную, так и на неформальную

структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными. Приветствуется инициативность и самостоятельность, контролируется только конечный результат. В коллективе минимум агрессивности друг к другу, отсутствие конфликтов, отсюда удовлетворенность своей работой и членством в коллективе.

Для целей данного исследования оценивались три компонента социально-психологического климата: эмоциональный (вопросы 1, 4 и 7), поведенческий (вопросы 2, 5 и 8) и когнитивный (вопросы 3 и 6).

Подтвердим полученные результаты исследования и эффективность от реализованных мероприятий на формирующем этапе исследования с помощью Т –критерия Вилкоксона. Так, согласно расчетам, улучшились показатели по шкалам «коллеги» (Т эмпир.равно 22,7), начальник (Т эмпир.равно 17,5), деятельность (Тэмпир.равно 9,5), условия (Т эмпир.равно 16), «организация и руководство» (Т эмпир.равно 16), «развитие» (Т эмпир.равно 27,8), «оплата» (Т эмпир.равно 19) и «защищенность» (Т эмпир.равно 27.8).

Для наглядности изобразим полученные данные в виде рис. 8. и проанализируем полученные результаты:

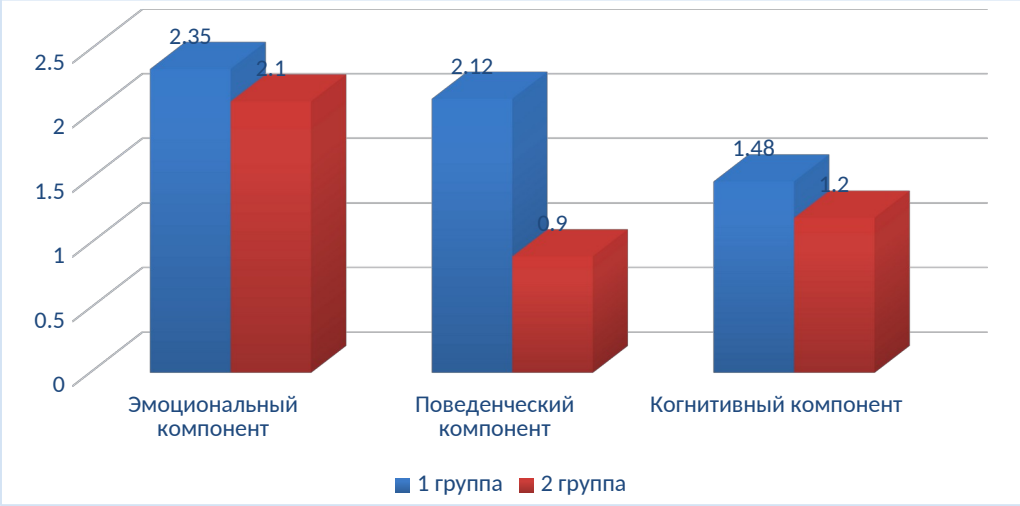


Рисунок 9. Исследование компонентов социально-психологического климата в коллективе (средние показатели по группам)

Таким образом, выявлено, что на контрольном этапе исследования наивысший балл получен по эмоциональному компоненту, наименьший по поведенческому (в первой группе) и когнитивному – во второй группе. Можно

утверждать, что климат исследуемых коллективов на контрольном этапе исследования характеризуется как благоприятный.

Следующий компонент – поведенческий, выражающий желание или не желание общаться, проводить досуг с сотрудниками своей организации, наиболее выражен снова в первом коллективе. Во втором случае наблюдаются низкие показатели. То, что обследуемые сотрудники испытывают определенный дискомфорт в поведенческом аспекте, можно, в частности, объяснить особенностями данной эмпирической выборки, а именно: наряду с более старшими сотрудниками, имеющими, соответственно, больший опыт работы в организации, знающие требования работы, в обследуемом коллективе трудятся и молодые сотрудники, которые прошли тестовый отбор, показавший их потенциал. Поэтому можно предположить нарастание дискомфорта, связанного как с неформальными правилами поведения в коллективе, так и с опасениями конкуренции, которые в дальнейшем могут перерасти в факторы, детерминирующий ухудшение межличностных отношений, что в свою очередь может вызнать конфликты и ухудшение социально-психологического климата в коллективе организации.

Результаты тестирования по методике «Стратегии поведения в конфликте» на контрольном этапе исследования представлены в виде рис. 9. Проанализируем полученные результаты более подробно.

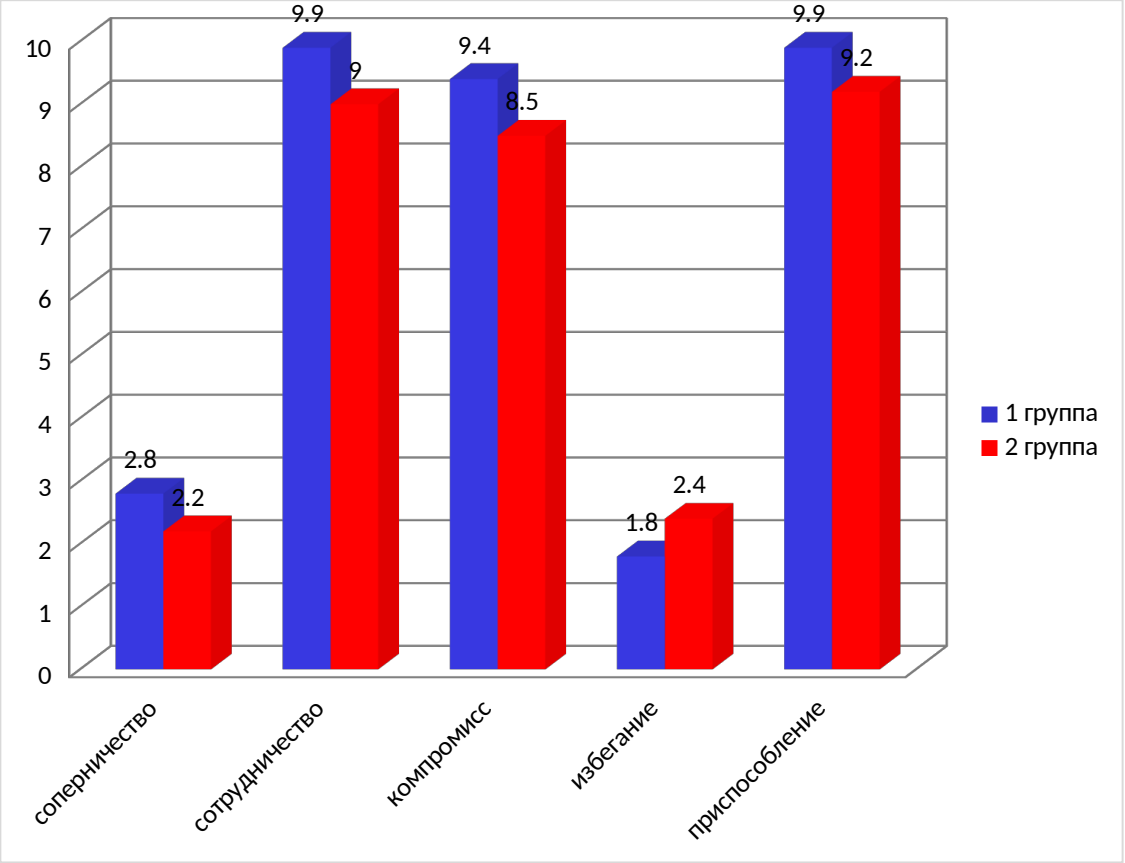


Рисунок 10. Предпочитаемые стратегии поведения в конфликте в исследуемых коллективах на контрольном этапе эмпирического исследования

Исследование стилей поведения в конфликтных ситуациях по методике «Стратегии поведения в конфликте» Томаса показали, что на контрольном этапе исследования и в первой, и во второй группе преобладающими являются стратегии сотрудничества, компромисса, приспособления.

Преобладающие стили на контрольном этапе показывают, что для каждой из конфликтующих сторон готовность к открытому обсуждению причин конфликта, совместному поиску обоюдовыгодных решений. Этот стиль был бы наиболее эффективным для членов коллектива. Люди, придерживающиеся в конфликтах данной стратегии, в процессе поиска разрешения сложившейся ситуации, удовлетворяя частично собственные и частично интересы оппонента, стараются взаимоудовлетворить потребности в самореализации, повысить мотивацию достижения.

Таким образом, результаты исследования показали преобладание в коллективе с демократическим стилем управления показателей по шкале

«начальник» (сотрудники удовлетворены личностью руководителя и полностью поддерживают его во всех начинаниях).; преобладают показатели по шкалам защищенность , т.е. сотрудники коллектива при демократическом руководителе чувствует себя защищенными на рабочем месте;

Подтвердим полученные результаты исследования и эффективность от реализованных мероприятий на формирующем этапе исследования с помощью Т –критерия Вилкоксона. Так, согласно расчетам, улучшились показатели по шкалам «соперничество» (Т эмпир.равно 6,7), сотрудничество (Т эмпир.равно 9,5), компромисс (Тэмпир.равно 11,5), избегание(Т эмпир.равно 19), «приспособление» (Т эмпир.равно 16,7).

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза подтвердилась.

Выводы по главе 3

В третьей главе выпускной квалификационной работы была разработана и реализована в двух исследуемых коллективах тренинговая программа, направленная на оптимизацию социально-психологического климата организации.

Программа была реализована в течение 8 недель и способствовала формированию благоприятного психологического климата.

После реализации программы была проведена повторная диагностика уровня социально-психологического климата организации, в результате которой выявлена положительная динамика в результатах исследования. Таким образом, подтверждена гипотеза о том, что разработанная нами тренинговая программа по оптимизации социально-психологического климата в организации является эффективным средством его улучшения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Социально-психологический климат в коллективе можно определить как интегративную характеристику, которая отражает характерные взаимоотношения между членами коллектива, общий настрой членов коллектива, уровень управления.

Структура социально-психологического климата организации представлена отношением людей кдруг другу, к общему делу, к миру и самому себе.

Социально-психологический климат выступает в роли полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, мерой психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

Современные способы управления базируются на различных теориях мотивации. Условно все эти способы можно разделить на материальную и нематериальную стимуляцию.

Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Эффективному управлению в немалой степени способствует авторитет руководителя. Современная ситуация требует от руководителя применения на практике всего арсенала управленческой науки в совокупности с сознательным использованием сильных сторон личности управленца. Чем богаче арсенал руководящих приемов и чем гибче руководитель перестраивается для достижения поставленной цели, тем больше оснований говорить о том, что он обладает хорошими навыками результативного управления.

В исследовании был сделан краткий обзор литературы, посвященной теме психологические ресурсы эффективного руководителя., и описаны различные стили руководства. Вопросы влияния стиля руководства на психологический климат коллектива в социальной психологии рассматривались Р.Л. Кричевским, А.Л. Журавлевым, Е.С. Кузьминой, Р.С. Немовым, Л.И. Уманским и др.

При этом под руководством понимается целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы и индивидов, т.е. взаимодействие руководителей и исполнителей, целью которого является постоянное (непрерывное) обеспечение оптимального функционирования определенной системы в целом Значимость руководителя в образовании трудоспособного коллектива достаточно высока. Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие его деятельность. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников.

Стиль руководства в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказывать на них влияние и побуждать к достижению целей организации. Определение стиля руководства коллективами осуществляется по основным функциям управления: принятие решений, организация выполнения решений, осуществление контроля

исполнения, способы побуждения исполнителей к деятельности, использование системы стимулирования деятельности исполнителей.

Как уже отмечалось ранее, психологический климат коллектива, несомненно, зависит от руководителя. Каждый из них является представителем определенного типа личности, но вместе с тем в своей деятельности представляет тот или иной стиль руководства. Характер межличностных отношений по вертикали влияет на удовлетворенность членов коллектива, а это один из основных показателей психологического климата. Таким образом, можно сделать предположение о том, что характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле, влияет на психологический климат коллектива.

В ходе исследования были получены данные о стиле руководства организацией, а также данные об удовлетворенности сотрудников основными сферами деятельности, которые позволили судить о состоянии психологического климата в коллективе.

Положительность психологического климата коллектива зависит от степени удовлетворенности сотрудниками основными сферами своей деятельности. Таким образом, чем выше удовлетворенность значимых сфер деятельности, тем положительнее климат коллектива.

Удовлетворенность членов коллектива основными сферами своей деятельности зависит от стиля руководства коллективом. Самой высокой удовлетворенности руководитель добивается при использовании демократического стиля руководства. Таким образом, демократический стиль руководства оказывает благоприятное влияние на психологический климат коллектива, при использовании авторитарного и либерального стилей руководства климат коллектива отрицательный.

В третьей главе выпускной квалификационной работы была разработана и реализована в двух исследуемых коллективах тренинговая программа, направленная на оптимизацию социально-психологического климата организации.

Программа была реализована в течение 8 недель и способствовала формированию благоприятного психологического климата.

После реализации программы была проведена повторная диагностика уровня социально-психологического климата организации, в результате которой выявлена положительная динамика в результатах исследования. Таким образом, подтверждена гипотеза о том, что разработанная нами тренинговая программа по оптимизации социально-психологического климата в организации является эффективным средством его улучшения.

Таким образом, полученные в результате эмпирического исследования данные позволяют говорить о том, что выдвинутая в данной работе гипотеза подтверждается.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аймаутова Н.Е., Онзимба Ленюнго Ж.Б. Социолог и управленческая деятельность//Труд и социальные отношения. 2010. № 11. С. 119-125
2. Андреева Г.М. Социальная психология сегодня. Поиски и размышления. – М.:,НОУ ВПО МПСИ, 2009. – 160 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для ВУЗов/ 5-е издание, испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 363 с.
4. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - М.: Народное образование. 1995. –269 с.
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. -СПб.: Питер. 2006. -528 с.
6. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. -М.: Академия, 2002. – 264 с.
7. Асеев В.Г. Управленческая деятельность директора инновационной школы и её психологическое обеспечение. -Иркутск: Изд-во Иркутского гос. пед. ун-та, 2001. – 168 с.
8. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология. – М.: Генезис, 2002.-478 с.
9. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
10. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.И. Социально-психологический климат коллектива и личность. -М.:Мысль,2008.- 193с
11. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, со–держание и возможности развития: монография / О. В. Евтихов. – Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.
12. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». — 2-е изд. — М.: Флинта: МПСИ, 2002. — 648 с.

13. Занковский А.Н. Психология деловых отношений: [учебн.– методич. комплекс] / А. Н. Занковский. – М. : Изд. центр ЕОАИ, 2008. – 384 с.

14. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. / Составители Л.Кроль, Е.Пуртова. – М., Независимая фирма «Класс», 2002. – 464 с.

15. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 384с.

16. Карпов А. В. Психология менеджмента: [учебн. пособ.] / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. — 584 с.

17. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. – СПб: Питер, 2001. – 224с.

18. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. Перевод с польскогоГ.Е.Минца и В.Н.Поруса. Под ред. Б.В.Бирюкова. М. «Прогресс», 1979. – 504с.

19. Конфликтология. Под ред.А.С.Кармина., Спб., 1999. – 448 с.

20. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учебное пособие для вузов/Т.В.Корнилова. – М.: Аспект Пресс, 2003. – 286с.

21. Корпоративная культура. Учебное пособие/ Автор-сост. И.Н.Кузнецов. – Мн., 2006. – 304 с.

22. Котоманова О.В.Проблема стилей, мотивации и участия в управлении мужчин и женщин Вестник Бурятского государственного университета. 2015. № 5. С. 91-95

23. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учеб.пособие. СПб.: Изд. Дом «Сентябрь», 2001. – 148с.

24. Лазаренко Л.А., Геворкян К.Благоприятный социально-психологический климат трудового коллектива как залог успешных деловых отношений //Курорты. Сервис. Туризм. 2014. № 2 (23). С. 23-32.

25. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография / Н.Р. Нижник. – К., 1995. – 206 с.

26. Орлов Ю.М. Саногенное (оздоравливающее) мышление/ Составитель А.В.Ребенок. Серия: Управление поведением, кн. 1. – 2-е изд., исправленное. – М.: Слайдинг, 2006. – 96 с.

27. Орлов Ю.М. Эмоциональный стресс. – М., 1997, 32 с.

28. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. Учебное пособие. – СПб., 2003. – 536 с.

29. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: Учебное пособие. – СПб., 2005., - 317 с.

30. Перспективы социальной психологии / Пер. с анг. – М.: Изд-во ЭКСМО–Пресс, 2001. – 688с.

31. Платов В.Я. Современные управленческие технологии. – М. - 2006. - 384 с.

32. Плаус С. Психология оценки и принятия решений / перевод с англ. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1998. – 368с.

33. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639с.

34. Птуха Н., Краснобаева И., Кушнирык В. Стиль руководителя и управление коллективом Проблемы теории и практики управления. 2008. № 12. С. 85-92.

35. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285с.

36. Ромашов О.В. Социология и психология управления: [учебн. пособ. для вузов] / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М. : Издательство «Экзамен», 2002.– 512с.

37. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и сопротивления влиянию. – СПб., 2001. – 256 с.

38. Словарь практического психолога. / Сост. С.Ю.Головин, - Минск, 2003. – 800 с.

39. Стоу Б.М. Антология организационной психологии / Барри М.Стоу; (Пер.с англ.: С.Е.Пале). – М.: ООО «Вершина», 2005. – 712с.

40. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.,2006. – 560 с.

41. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: [учебн. пособ.] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во института психотерапии, 2002. – 339 с.

42. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций. Перевод с нем. – М., 2005. – 395 с.

43. Чередниченко И. П. Психология управления /И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 604 с.

44. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента / Ф. В. Шарипов. – М.: Владос-Пресс, 2008. – 296 с.

45. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кад–рового менеджмента: науч.-практич. пособие / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

46. Эллис А., Драйден У. Практика рационально-эмотивной поведенческой терапии / Пер. с англ. Т.Саушкиной. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. - 352 с.

47. Ялом И. Групповая психотерапия. Теория и практика./ Пер. с англ. – М., 2001. – 576 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 1

Результаты диагностики стилей руководства в группах исследования

№ п/п	Баллы	Стиль управленческой деятельности	Уровень проявления
1 группа			
1	12	демократический	Средний
2	18	Демократический	Высокий
3	6	Либеральный	Низкий
4	5	либеральный	Низкий
5	11	демократический	Средний
6	19	Демократический	Высокий
7	12	демократический	Средний
8	10	демократический	Средний
9	20	Демократический	Высокий
10	14	демократический	Средний
11	18	Демократический	Высокий
12	15	Демократический	Средний
13	10	Либеральный	Низкий
14	18	Либеральный	Средний
15	15	демократический	Средний
16	16	Демократический	Высокий
17	12	демократический	Средний
18	17	Демократический	Высокий
19	4	Либеральный	Низкий
20	12	демократический	Средний
2 группа			
1	20	авторитарный	Высокий
2	19	авторитарный	Высокий
3	17	авторитарный	Высокий
4	15	авторитарный	Высокий
5	17	авторитарный	Высокий
6	17	авторитарный	Высокий
7	14	авторитарный	Высокий
8	15	авторитарный	Высокий
9	14	авторитарный	Высокий
10	20	авторитарный	Высокий
11	20	авторитарный	Высокий
12	16	авторитарный	Высокий
13	19	авторитарный	Высокий

14	15	авторитарный	Высокий
15	16	авторитарный	Высокий
16	15	авторитарный	Высокий
17	15	авторитарный	Высокий
18	15	авторитарный	Высокий
19	15	авторитарный	Высокий
20	15	авторитарный	Высокий

Таблица 3

Результаты анкетирования в первом коллективе (демократический стиль управления)

№ сотрудника	Коллеги	Начальник	Деятельность	Условия	Организация и руководство	Развитие	Оплата	Защищенность
1	10	15	12	7	12	4	15	5
2	12	12	12	6	12	7	10	9
3	12	15	12	4	12	8	10	7
4	12	20	12	3	10	6	10	6
5	12	20	12	2	10	5	10	8
6	12	20	15	3	10	6	10	4
7	10	10	15	2	10	4	12	4
8	10	10	10	8	10	9	15	8
9	8	12	10	5	10	10	15	10
10	18	10	10	6	10	9	12	5
11	8	10	10	5	12	6	20	5
12	8	15	15	4	12	4	12	10
13	10	15	20	6	12	6	10	1
14	10	20	10	5	12	5	10	8
15	8	20	15	10	12	6	15	8
16	10	20	12	6	10	6	10	8
17	10	20	14	7	10	4	15	0
18	10	15	10	6	10	5	20	4

19	10	12	10	5	10	6	20	7
20	10	15	10	6	10	6	20	3

Таблица 4

Результаты анкетирования в первом коллективе (демократический стиль управления)

№ сотрудника	Коллеги	Начальник	Деятельность	Условия	Организация и руководство	Развитие	Оплата	Защищенность
1	20	4	2	15	4	0	15	20
2	20	2	8	10	7	8	10	15
3	15	3	8	10	8	9	10	15
4	18	5	6	10	6	10	10	15
5	15	2	5	18	5	10	10	15
6	18	4	4	15	4	0	15	20
7	20	3	6	12	4	0	15	20
8	12	2	5	12	9	5	15	20
9	15	3	10	12	3	2	15	20
10	20	2	6	15	2	0	15	10
11	15	3	7	10	3	2	20	20
12	15	1	6	10	4	9	20	15
13	12	3	5	12	3	7	20	18
14	15	2	6	10	5	7	15	20
15	12	7	7	12	7	5	15	15
16	15	2	5	18	5	10	10	15

17	18	4	4	15	4	0	15	20
18	20	3	6	12	4	0	15	20
19	12	2	5	12	9	5	15	20
20	15	3	10	12	3	2	15	20

Таблица 5

Результаты тестирования по методике «Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе» во втором коллективе, баллы

№ пп	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
2	-1	0	1	-1	0	1	0	-1
3	1	0	1	1	1	0	0	1
4	1	0	0	0	0	1	0	1
5	1	0	1	0	0	0	0	0
6	1	1	1	1	0	0	0	0
7	0	1	1	1	0	0	0	0
8	1	1	1	1	0	0	0	0
9	0	1	1	1	1	0	1	1
10	0	0	0	0	0	1	0	0
11	1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0
12	0	0	1	-1	0	0	1	1
13	1	1	1	1	0	0	1	1
14	0	1	1	1	0	0	1	0
15	0	-1	0	-1	0	-1	0	0
16	0	1	1	1	1	1	0	1
17	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
18	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
19	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1

№ пп	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
20	1	-1	-1	1	-1	1	0	-1
Сумма	-4,0	6,0	6,0	-6,0	-4,0	-4,0	7,0	-1,0
Ср.знач	-0,11	0,16	0,16	-0,16	-0,11	-0,11	0,18	-0,03
Эмоц.компонент	0,9							
Поведенческий компонент:	0,2							
когнитивны	0,5							

Таблица 6

Результаты тестирования по методике «Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе» в первом коллективе, баллы

№ пп	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	1	1	0	0	1	1
2	1	1	1	1	0	0	1	1
3	1	1	1	1	0	0	1	1
4	1	1	1	1	1	0	1	1
5	1	0	0	0	0	1	0	0
6	1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0
7	1	0	1	-1	0	0	1	1
8	0	1	1	1	0	0	1	1
9	1	1	1	1	0	0	1	0
10	0	-1	0	-1	0	-1	0	0
11	0	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1
13	0	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1

16	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1
Сумма	16	15	14	16	10	11	17	16
Ср.знач	0,8	0,75	0,7	0,8	0,5	0,6	0,9	0,8
Эмоц.компонент	2,25							
Поведенческий компонент:	2,0							
когнитивны	1,3							

Таблица 7

Результаты тестирования по методике «Стратегии поведения в конфликте» в первом коллективе, баллы

№	Стили поведения в конфликте				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	0	10	8	4	10
2	0	12	8	6	10
3	5	12	7	2	9
4	8	11	10	6	10
5	3	11	8	6	11
6	5	10	9	8	11
7	8	8	6	4	7
8	4	9	9	6	11
9	2	12	7	3	10
10	8	12	7	3	10
11	11	10	9	3	10
12	3	10	10	6	10
13	3	7	10	5	12

№	Стили поведения в конфликте				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
14	5	10	10	8	10
15	4	8	9	3	9
16	3	10	10	7	8
17	2	8	10	7	8
18	2	8	10	6	11
19	4	9	10	9	10
20	4	10	9	3	11
Ср. знач.	4,2	9,85	8,8	5,25	9,9

Таблица 8

Результаты тестирования по методике «Стратегии поведения в конфликте» во втором коллективе, баллы

№	Стили поведения в конфликте				
	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	11	5	8	8	2
2	8	6	6	6	8
3	11	5	5	6	9
4	7	2	4	8	9
5	8	5	3	8	5
6	7	5	6	9	4
7	10	5	4	7	3
8	11	9	3	7	9
9	11	6	4	6	1
10	8	4	3	8	2
11	8	2	2	7	1

12	8	4	8	7	8
13	9	5	4	8	4
14	9	3	4	11	3
15	8	4	8	3	4
16	8	5	4	8	9
17	7	6	4	8	9
18	10	4	6	7	3
19	8	2	5	9	2
20	9	0	4	10	1
Ср. знач.	8,8	4,35	4,75	7,55	4,8

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты статистических расчетов

1. \различия между стилями руководства в группах достоверны

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	12	20	-1.2	3.55	1.44	12.6025
2	18	19	4.8	2.55	23.04	6.5025
3	6	17	-7.2	0.55	51.84	0.3025
4	5	15	-8.2	-1.45	67.24	2.1025
5	11	17	-2.2	0.55	4.84	0.3025
6	19	17	5.8	0.55	33.64	0.3025
7	12	14	-1.2	-2.45	1.44	6.0025
8	10	15	-3.2	-1.45	10.24	2.1025
9	20	14	6.8	-2.45	46.24	6.0025
10	14	20	0.8	3.55	0.64	12.6025
11	18	20	4.8	3.55	23.04	12.6025
12	15	16	1.8	-0.45	3.24	0.2025
13	10	19	-3.2	2.55	10.24	6.5025
14	18	15	4.8	-1.45	23.04	2.1025
15	15	16	1.8	-0.45	3.24	0.2025
16	16	15	2.8	-1.45	7.84	2.1025
17	12	15	-1.2	-1.45	1.44	2.1025
18	17	15	3.8	-1.45	14.44	2.1025
19	4	15	-9.2	-1.45	84.64	2.1025
20	12	15	-1.2	-1.45	1.44	2.1025
Суммы:	264	329	0	0	413.2	80.95
Среднее:	13.2	16.45				

Результат: $t_{Эмп}$ = 2.9

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01

2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (2.9) находится в зоне значимости «коллеги»

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	10	20	-0.5	3.9	0.25	15.21
2	12	20	1.5	3.9	2.25	15.21
3	12	15	1.5	-1.1	2.25	1.21
4	12	18	1.5	1.9	2.25	3.61
5	12	15	1.5	-1.1	2.25	1.21
6	12	18	1.5	1.9	2.25	3.61
7	10	20	-0.5	3.9	0.25	15.21
8	10	12	-0.5	-4.1	0.25	16.81
9	8	15	-2.5	-1.1	6.25	1.21
10	18	20	7.5	3.9	56.25	15.21
11	8	15	-2.5	-1.1	6.25	1.21
12	8	15	-2.5	-1.1	6.25	1.21
13	10	12	-0.5	-4.1	0.25	16.81
14	10	15	-0.5	-1.1	0.25	1.21
15	8	12	-2.5	-4.1	6.25	16.81
16	10	15	-0.5	-1.1	0.25	1.21
17	10	18	-0.5	1.9	0.25	3.61
18	10	20	-0.5	3.9	0.25	15.21

19	10	12	-0.5	-4.1	0.25	16.81
20	10	15	-0.5	-1.1	0.25	1.21
Суммы:	210	322	0	-0	95	163.8
Среднее:	10.5	16.1				

Результат: $t_{Эмп}$ = 6.8

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (6.8) находится в зоне значимости

«начальник»

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	15	4	-0.3	1	0.09	1
2	12	2	-3.3	-1	10.89	1
3	15	3	-0.3	0	0.09	0
4	20	5	4.7	2	22.09	4
5	20	2	4.7	-1	22.09	1
6	20	4	4.7	1	22.09	1
7	10	3	-5.3	0	28.09	0

8	10	2	-5.3	-1	28.09	1
9	12	3	-3.3	0	10.89	0
10	10	2	-5.3	-1	28.09	1
11	10	3	-5.3	0	28.09	0
12	15	1	-0.3	-2	0.09	4
13	15	3	-0.3	0	0.09	0
14	20	2	4.7	-1	22.09	1
15	20	7	4.7	4	22.09	16
16	20	2	4.7	-1	22.09	1
17	20	4	4.7	1	22.09	1
18	15	3	-0.3	0	0.09	0
19	12	2	-3.3	-1	10.89	1
20	15	3	-0.3	0	0.09	0
Суммы:	306	60	-0	0	300.2	34
Среднее:	15.3	3				

Результат: $t_{Эмп}$ = 13.2

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (13.2) находится в зоне значимости «деятельность»

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	12	2	-0.3	-4.05	0.09	16.4025
2	12	8	-0.3	1.95	0.09	3.8025
3	12	8	-0.3	1.95	0.09	3.8025
4	12	6	-0.3	-0.05	0.09	0.0025
5	12	5	-0.3	-1.05	0.09	1.1025
6	15	4	2.7	-2.05	7.29	4.2025
7	15	6	2.7	-0.05	7.29	0.0025
8	10	5	-2.3	-1.05	5.29	1.1025
9	10	10	-2.3	3.95	5.29	15.6025
10	10	6	-2.3	-0.05	5.29	0.0025
11	10	7	-2.3	0.95	5.29	0.9025
12	15	6	2.7	-0.05	7.29	0.0025
13	20	5	7.7	-1.05	59.29	1.1025
14	10	6	-2.3	-0.05	5.29	0.0025
15	15	7	2.7	0.95	7.29	0.9025
16	12	5	-0.3	-1.05	0.09	1.1025
17	14	4	1.7	-2.05	2.89	4.2025
18	10	6	-2.3	-0.05	5.29	0.0025
19	10	5	-2.3	-1.05	5.29	1.1025
20	10	10	-2.3	3.95	5.29	15.6025
Суммы:	246	121	-0	0	134.2	70.95
Среднее:	12.3	6.05				

Результат: $t_{Эмп}$ = 8.6

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (8.6) находится в зоне значимости.
«условия»

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	7	15	1.7	2.4	2.89	5.76
2	6	10	0.7	-2.6	0.49	6.76
3	4	10	-1.3	-2.6	1.69	6.76
4	3	10	-2.3	-2.6	5.29	6.76
5	2	18	-3.3	5.4	10.89	29.16
6	3	15	-2.3	2.4	5.29	5.76
7	2	12	-3.3	-0.6	10.89	0.36
8	8	12	2.7	-0.6	7.29	0.36
9	5	12	-0.3	-0.6	0.09	0.36
10	6	15	0.7	2.4	0.49	5.76
11	5	10	-0.3	-2.6	0.09	6.76
12	4	10	-1.3	-2.6	1.69	6.76
13	6	12	0.7	-0.6	0.49	0.36
14	5	10	-0.3	-2.6	0.09	6.76
15	10	12	4.7	-0.6	22.09	0.36
16	6	18	0.7	5.4	0.49	29.16
17	7	15	1.7	2.4	2.89	5.76
18	6	12	0.7	-0.6	0.49	0.36
19	5	12	-0.3	-0.6	0.09	0.36
20	6	12	0.7	-0.6	0.49	0.36
Суммы:	106	252	0	0	74.2	124.8

Среднее:	5.3	12.6				

Результат: $t_{Эмп}$ = 10.1

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (10.1) находится в зоне значимости
ОРГАНИЗАЦИЯ И РУКОВОДСТВО

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	12	4	1.2	-0.95	1.44	0.9025
2	12	7	1.2	2.05	1.44	4.2025
3	12	8	1.2	3.05	1.44	9.3025
4	10	6	-0.8	1.05	0.64	1.1025
5	10	5	-0.8	0.05	0.64	0.0025
6	10	4	-0.8	-0.95	0.64	0.9025
7	10	4	-0.8	-0.95	0.64	0.9025
8	10	9	-0.8	4.05	0.64	16.4025
9	10	3	-0.8	-1.95	0.64	3.8025
10	10	2	-0.8	-2.95	0.64	8.7025

11	12	3	1.2	-1.95	1.44	3.8025
12	12	4	1.2	-0.95	1.44	0.9025
13	12	3	1.2	-1.95	1.44	3.8025
14	12	5	1.2	0.05	1.44	0.0025
15	12	7	1.2	2.05	1.44	4.2025
16	10	5	-0.8	0.05	0.64	0.0025
17	10	4	-0.8	-0.95	0.64	0.9025
18	10	4	-0.8	-0.95	0.64	0.9025
19	10	9	-0.8	4.05	0.64	16.4025
20	10	3	-0.8	-1.95	0.64	3.8025
Суммы:	216	99	-0	-0	19.2	80.95
Среднее:	10.8	4.95				

Результат: $t_{Эмп}$ = 11.5

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (11.5) находится в зоне значимости.

«развитие»

№	Выборки	Отклонения от среднего	Квадраты отклонений

	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	0	4	-4.55	-2.1	20.7025	4.41
2	8	7	3.45	0.9	11.9025	0.81
3	9	8	4.45	1.9	19.8025	3.61
4	10	6	5.45	-0.1	29.7025	0.01
5	10	5	5.45	-1.1	29.7025	1.21
6	0	6	-4.55	-0.1	20.7025	0.01
7	0	4	-4.55	-2.1	20.7025	4.41
8	5	9	0.45	2.9	0.2025	8.41
9	2	10	-2.55	3.9	6.5025	15.21
10	0	9	-4.55	2.9	20.7025	8.41
11	2	6	-2.55	-0.1	6.5025	0.01
12	9	4	4.45	-2.1	19.8025	4.41
13	7	6	2.45	-0.1	6.0025	0.01
14	7	5	2.45	-1.1	6.0025	1.21
15	5	6	0.45	-0.1	0.2025	0.01
16	10	6	5.45	-0.1	29.7025	0.01
17	0	4	-4.55	-2.1	20.7025	4.41
18	0	5	-4.55	-1.1	20.7025	1.21
19	5	6	0.45	-0.1	0.2025	0.01
20	2	6	-2.55	-0.1	6.5025	0.01
Суммы:	91	122	0	0	296.95	57.8
Среднее:	4.55	6.1				

Результат: $t_{Эмп}$ = 1.6

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (1.6) находится в зоне незначимости.
Оплата

	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	15	15	0.5	1.45	0.25	2.1025
2	10	10	-4.5	-3.55	20.25	12.6025
3	10	10	-4.5	-3.55	20.25	12.6025
4	10	10	-4.5	-3.55	20.25	12.6025
5	10	10	-4.5	-3.55	20.25	12.6025
6	15	10	0.5	-3.55	0.25	12.6025
7	15	12	0.5	-1.55	0.25	2.4025
8	15	15	0.5	1.45	0.25	2.1025
9	15	15	0.5	1.45	0.25	2.1025
10	15	12	0.5	-1.55	0.25	2.4025
11	20	20	5.5	6.45	30.25	41.6025
12	20	12	5.5	-1.55	30.25	2.4025
13	20	10	5.5	-3.55	30.25	12.6025
14	15	10	0.5	-3.55	0.25	12.6025
15	15	15	0.5	1.45	0.25	2.1025
16	10	10	-4.5	-3.55	20.25	12.6025
17	15	15	0.5	1.45	0.25	2.1025
18	15	20	0.5	6.45	0.25	41.6025
19	15	20	0.5	6.45	0.25	41.6025
20	15	20	0.5	6.45	0.25	41.6025

Суммы:	290	271	0	-0	195	284.95
Среднее:	14.5	13.55				

Результат: $t_{Эмп}$ = 0.8

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (0.8) находится в зоне незначимости.

Защищенность

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	5	20	-1	2.35	1	5.5225
2	9	15	3	-2.65	9	7.0225
3	7	15	1	-2.65	1	7.0225
4	6	15	0	-2.65	0	7.0225
5	8	15	2	-2.65	4	7.0225
6	4	20	-2	2.35	4	5.5225
7	4	20	-2	2.35	4	5.5225
8	8	20	2	2.35	4	5.5225
9	10	20	4	2.35	16	5.5225

10	5	10	-1	-7.65	1	58.5225
11	5	20	-1	2.35	1	5.5225
12	10	15	4	-2.65	16	7.0225
13	1	18	-5	0.35	25	0.1225
14	8	20	2	2.35	4	5.5225
15	8	15	2	-2.65	4	7.0225
16	8	15	2	-2.65	4	7.0225
17	0	20	-6	2.35	36	5.5225
18	4	20	-2	2.35	4	5.5225
19	7	20	1	2.35	1	5.5225
20	3	20	-3	2.35	9	5.5225
Суммы:	120	353	0	0	148	168.55
Среднее:	6	17.65				

Результат: $t_{Эмп}$ = 12.8

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (12.8) находится в зоне значимости.
Соперничество

	Выборки	Отклонения от среднего	Квадраты отклонений

	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	0	11	-4.2	2.2	17.64	4.84
2	0	8	-4.2	-0.8	17.64	0.64
3	5	11	0.8	2.2	0.64	4.84
4	8	7	3.8	-1.8	14.44	3.24
5	3	8	-1.2	-0.8	1.44	0.64
6	5	7	0.8	-1.8	0.64	3.24
7	8	10	3.8	1.2	14.44	1.44
8	4	11	-0.2	2.2	0.04	4.84
9	2	11	-2.2	2.2	4.84	4.84
10	8	8	3.8	-0.8	14.44	0.64
11	11	8	6.8	-0.8	46.24	0.64
12	3	8	-1.2	-0.8	1.44	0.64
13	3	9	-1.2	0.2	1.44	0.04
14	5	9	0.8	0.2	0.64	0.04
15	4	8	-0.2	-0.8	0.04	0.64
16	3	8	-1.2	-0.8	1.44	0.64
17	2	7	-2.2	-1.8	4.84	3.24
18	2	10	-2.2	1.2	4.84	1.44
19	4	8	-0.2	-0.8	0.04	0.64
20	4	9	-0.2	0.2	0.04	0.04
Суммы:	84	176	-0	-0	147.2	37.2
Среднее:	4.2	8.8				

Результат: $t_{Эмп}$ = 6.7

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (6.7) находится в зоне значимости.

Сотрудничество

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	5	10	0.65	0.15	0.4225	0.0225
2	6	12	1.65	2.15	2.7225	4.6225
3	5	12	0.65	2.15	0.4225	4.6225
4	2	11	-2.35	1.15	5.5225	1.3225
5	5	11	0.65	1.15	0.4225	1.3225
6	5	10	0.65	0.15	0.4225	0.0225
7	5	8	0.65	-1.85	0.4225	3.4225
8	9	9	4.65	-0.85	21.6225	0.7225
9	6	12	1.65	2.15	2.7225	4.6225
10	4	12	-0.35	2.15	0.1225	4.6225
11	2	10	-2.35	0.15	5.5225	0.0225
12	4	10	-0.35	0.15	0.1225	0.0225
13	5	7	0.65	-2.85	0.4225	8.1225
14	3	10	-1.35	0.15	1.8225	0.0225
15	4	8	-0.35	-1.85	0.1225	3.4225
16	5	10	0.65	0.15	0.4225	0.0225
17	6	8	1.65	-1.85	2.7225	3.4225
18	4	8	-0.35	-1.85	0.1225	3.4225
19	2	9	-2.35	-0.85	5.5225	0.7225
20	0	10	-4.35	0.15	18.9225	0.0225
Суммы:	87	197	0	0	70.55	44.55

Среднее:	4.35	9.85				

Результат: $t_{Эмп}$ = 10

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (10) находится в зоне значимости.
Компромисс

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	8	8	-0.8	3.25	0.64	10.5625
2	8	6	-0.8	1.25	0.64	1.5625
3	7	5	-1.8	0.25	3.24	0.0625
4	10	4	1.2	-0.75	1.44	0.5625
5	8	3	-0.8	-1.75	0.64	3.0625
6	9	6	0.2	1.25	0.04	1.5625
7	6	4	-2.8	-0.75	7.84	0.5625
8	9	3	0.2	-1.75	0.04	3.0625
9	7	4	-1.8	-0.75	3.24	0.5625
10	7	3	-1.8	-1.75	3.24	3.0625
11	9	2	0.2	-2.75	0.04	7.5625

12	10	8	1.2	3.25	1.44	10.5625
13	10	4	1.2	-0.75	1.44	0.5625
14	10	4	1.2	-0.75	1.44	0.5625
15	9	8	0.2	3.25	0.04	10.5625
16	10	4	1.2	-0.75	1.44	0.5625
17	10	4	1.2	-0.75	1.44	0.5625
18	10	6	1.2	1.25	1.44	1.5625
19	10	5	1.2	0.25	1.44	0.0625
20	9	4	0.2	-0.75	0.04	0.5625
Суммы:	176	95	-0	0	31.2	57.75
Среднее:	8.8	4.75				

Результат: $t_{Эмп}$ = 8.4

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (8.4) находится в зоне значимости

Избегание

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2

1	8	4	0.45	-1.25	0.2025	1.5625
2	6	6	-1.55	0.75	2.4025	0.5625
3	6	2	-1.55	-3.25	2.4025	10.5625
4	8	6	0.45	0.75	0.2025	0.5625
5	8	6	0.45	0.75	0.2025	0.5625
6	9	8	1.45	2.75	2.1025	7.5625
7	7	4	-0.55	-1.25	0.3025	1.5625
8	7	6	-0.55	0.75	0.3025	0.5625
9	6	3	-1.55	-2.25	2.4025	5.0625
10	8	3	0.45	-2.25	0.2025	5.0625
11	7	3	-0.55	-2.25	0.3025	5.0625
12	7	6	-0.55	0.75	0.3025	0.5625
13	8	5	0.45	-0.25	0.2025	0.0625
14	11	8	3.45	2.75	11.9025	7.5625
15	3	3	-4.55	-2.25	20.7025	5.0625
16	8	7	0.45	1.75	0.2025	3.0625
17	8	7	0.45	1.75	0.2025	3.0625
18	7	6	-0.55	0.75	0.3025	0.5625
19	9	9	1.45	3.75	2.1025	14.0625
20	10	3	2.45	-2.25	6.0025	5.0625
Суммы:	151	105	0	0	52.95	77.75
Среднее:	7.55	5.25				

Результат: $t_{Эмп}$ = 4

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (4) находится в зоне значимости
Приспособление

№	Выборки		Отклонения от среднего		Квадраты отклонений	
	B.1	B.2	B.1	B.2	B.1	B.2
1	10	2	0.1	-2.8	0.01	7.84
2	10	8	0.1	3.2	0.01	10.24
3	9	9	-0.9	4.2	0.81	17.64
4	10	9	0.1	4.2	0.01	17.64
5	11	5	1.1	0.2	1.21	0.04
6	11	4	1.1	-0.8	1.21	0.64
7	7	3	-2.9	-1.8	8.41	3.24
8	11	9	1.1	4.2	1.21	17.64
9	10	1	0.1	-3.8	0.01	14.44
10	10	2	0.1	-2.8	0.01	7.84
11	10	1	0.1	-3.8	0.01	14.44
12	10	8	0.1	3.2	0.01	10.24
13	12	4	2.1	-0.8	4.41	0.64
14	10	3	0.1	-1.8	0.01	3.24
15	9	4	-0.9	-0.8	0.81	0.64
16	8	9	-1.9	4.2	3.61	17.64
17	8	9	-1.9	4.2	3.61	17.64
18	11	3	1.1	-1.8	1.21	3.24
19	10	2	0.1	-2.8	0.01	7.84
20	11	1	1.1	-3.8	1.21	14.44
Суммы:	198	96	-0	0	27.8	187.2
Среднее:	9.9	4.8				

Результат: $t_{Эмп}$ = 6.8

Критические значения

t_{Kp}	
p≤0.05	p≤0.01
2.02	**2.71**

Ось значимости:

2.02 2.71

Полученное эмпирическое значение t (6.8) находится в зоне значимости.

Выпускная квалификационная работа – магистерская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – магистерская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – магистерской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу, рецензии (при наличии) в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».



Баданова Н.П.

_____ / _____/

подпись обучающегося фамилия и инициалы обучающегося

«12» декабря 2023 г