

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ.

*«Кто умеет – работает, кто не умеет – учит других, кто не может*

*учить – управляет, кто не умеет управлять – правит».*

*Закон Х. Л. Менкена*

**Актуальность выбранной темы.** Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. И хотя тема взаимосвязи стиля руководства и психологического климата в коллективе изучается достаточно давно, но и на сегодняшний день является актуальной и занимательной для исследования. Мир меняется вокруг нас, и вместе с ним изменяются люди, которые становятся молодыми специалистами. Именно эти молодые специалисты в скором времени будут занимать руководящие должности, и от их способностей и таланта станет зависеть будущее организации.

Большую часть времени современный человек проводит на своем рабочем месте, в трудовом коллективе. И как это место организовано, каким образом построен рабочий процесс – во многом приведенные нюансы находятся во власти руководителей. И здесь, как никогда, должны пригодиться знания психологии управления.

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Однако с появлением книги **Фредерика Уинслоу Тейлора** «Менеджмент или Управление фабрикой (1911г.) были выделены основные принципы управленческого труда.

В 20 – е годы известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, **Анри Файоль** предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основателем науки менеджмента. Книга А. Файоля «Основы менеджмента», опубликованная в 20 – х годах, стала классикой.

Благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникла особая **прикладная междисциплинарная наука - психология управления**[\[1\]](#).

Вот основные понятия, которыми оперирует психология управления.

**Психология управления:** ее синонимами являются понятия «менеджмент», «организационная психология», «психология организаций».

**Управление** - совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

Американцы дают такое определение сущности управления: «*Делать что - то руками других*».

**Менеджмент** - это управление, руководство, дирекция, администрация.

Исходя из выше приведенных понятий, можно сделать вывод, что руководитель занимает одно из центральных мест в системе управления организацией. И выработанный им стиль руководства либо способствует формированию благоприятного социально - психологического климата в коллективе, или же станет препятствием на пути творческого и профессионального развития личности сотрудника.

**Объект исследования курсовой работы** - рабочий персонал и менеджеры компании «Макдоналдс» в возрасте от 18 до 50 лет.

**Предмет исследования** - психологический климат в коллективе и стиль руководства персоналом.

**Цель исследования** - выявить наличие или отсутствие влияния стиля руководства на психологический климат в коллективе.

**Задачи исследования курсовой работы:**

1. На основе изучения литературных источников определить основные направления исследований стиля руководства и социально - психологического климата.
2. Подобрать методы для проведения эмпирического исследования определения стиля руководства менеджеров компании «Макдоналдс» и преобладающего социально - психологического климата в коллективе.

3. Провести эмпирическое исследование.
4. Выявить ведущий стиль руководства менеджеров и оценить социально – психологический климат в коллективе.
5. Сделать выводы.

**Методика исследования включает:**

- Метод наблюдения.
- Метод беседы.
- Методика 1. Тест «Стиль руководства».
- Методика 2. Изучение социально – психологического климата коллектива. Карта – схема А. Н. Лутошкина.

**Практическая значимость исследования курсовой работы.** Компания «Макдоналдс» развивается в России большими темпами: 646 ресторанов, 1.100.000 гостей в день и более 47.000 сотрудников. Конечно, главной составляющей любой компании являются люди. «Макдоналдс» заботится о том, чтобы каждый сотрудник имел перспективу роста и развития, при этом получая удовольствие от рабочего процесса. Поэтому, данные результатов исследования могут быть использованы для разработки новых методов по улучшению социально – психологического климата в коллективе ресторана моего города и будут способствовать эффективному повышению лидерских компетенций менеджеров.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В**

### **КОЛЛЕКТИВЕ.**

*«Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой».*

*Английская пословица*

# **1.1. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.**

**Управление - это искусство и наука.**

**Управление как искусство.**

Понятие об управлении как искусстве, то есть способности эффективно применять накопленный опыт на практике, сложилось еще в древности, когда границы мира искусства и мира науки не осознавались сколько – нибудь отчетливо. Искусство управления накапливалось в течение всей истории развития менеджмента, насчитывающей, как известно, несколько тысячелетий. Начало положило зарождение письменности в древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов – бизнесменов», успешно осуществляющих религиозно – коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства как области управления государственными делами, так и управления бизнесом[2].

В современном мире понимание менеджмента как искусства базируется на том, что организации – это сложные социальные системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях – *это действительно искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организацией.*

**Управление - это наука.**

**Менеджмент** выделился в самостоятельную область человеческих знаний, в науку, только в конце 19 века, хотя достаточно четкое разграничение науки и искусства произошло в 18 столетии, когда представление об искусстве стало соединяться с понятиями «прекрасное», «чувственное», «эстетическое», а научная деятельность начала все больше связываться с «разумом», «логикой», «рассудком». Первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ научного управления, появились за рубежом к концу 19 – началу 20 веков[3].

Связь между научным знанием и искусством удачно и актуально и на сегодняшний день, выразил профессор Л. И. Евенко: менеджмент – «это, конечно, самостоятельная область знаний, отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу – хау», приумножаемые управленческим искусством... на управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX в. как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы – как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы»[\[4\]](#).

Каждая организация представляет собой уникальный мир, включающий разнообразных по характеру сотрудников, и преследующий индивидуальные цели и задачи. И суть искусства управления состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения успеха организации.

Руководитель (менеджер) всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей при осуществлении конкретной деятельности определяется должностными (организационными) полномочиями и профессиональными качествами.

Обратимся к рассмотрению наиболее важных профессиональных качеств, которыми должен обладать современный руководитель.

### **Качества руководителя.**

Модель идеального руководителя создать невозможно. Все зависит от политического и экономического строя страны, специфики производства, состояния экономики и т. д.

В настоящее время, когда страна постепенно выходит из финансово – экономического кризиса, ценятся руководители, обладающие чувством нового, стремящиеся к внедрению передовых технологий, заботятся о безопасности производства и персонала, способные учитывать требования товарно – денежного рынка.

Все необходимые руководителю качества перечислить физически невозможно, но отечественные ученые пошли по пути выделения качеств руководителя в группы.

Их несколько:

- Качества, характеризующие профессиональную подготовку;
- Морально – политические;
- Организационно – администраторские;
- Волевые;
- Качества, позволяющие устанавливать правильные отношения с людьми.

**Профессиональная подготовка** включает подготовку по специальности и психологическую. Подготовка по специальности включает: профессиональные знания, навыки и умения, знания отрасли промышленности, науки, культуры, существующих законов, в том числе в налоговой сфере, вычислительной техники, теории управления, умение руководить, приказывать и подчиняться, общаться с людьми, слушать массы, иметь практический опыт работы.

**Морально – политические качества** – это мировоззрение, патриотизм и интернационализм, честность, правдивость, скромность и простота, дисциплинированность и исполнительность, трудолюбие, преданность делу, ответственность.

**Организационно – администраторские качества.** Ф. Генов выделяет организационно – администраторские качества в следующие группы:

- Умение формировать коллектив;
- Оперативность принятия управленческих решений;
- Оперативность передачи информации (доведение решений до исполнителей);
- Умение оказывать помощь при выполнении решений;
- Умение реагировать на обратную связь;
- Интеллектуальные качества.

Е. Е. Уманский особо выделил значение организаторских способностей, которые объединил в три группы:

1. *Организаторское чутье – психологическая сообразительность, понимание и запоминание других людей, умение поставить себя на место другого, анализировать поведение других людей, вера в человека; практический психологический ум – умение распределять задачи в зависимости от индивидуальных особенностей, регулировать психическое состояние людей, психологический такт.*

2. Умение оказывать эмоционально – волевое воздействие: энергичность, способность заражать своей энергией других; взыскательность; критичность – способность анализировать отклонения от нормы в поведении, аргументировать критичность замечаний.
3. Склонность к организаторской деятельности – способность самостоятельно заниматься организаторской деятельностью, смело брать на себя функции организатора, ответственность за других брать на себя.

**Качества, позволяющие устанавливать правильные отношения с людьми.**

Руководитель осуществляет организаторскую деятельность через определенные взаимоотношения с людьми. От установления правильных отношений зависят и настроение коллектива (*морально – психологический климат*), и трудовая активность его членов. Для успешной деятельности в этой сфере необходимы следующие качества:

- Доступность и общительность как в служебное время, так и во внеслужебное;
- Уважение и внимание к людям;
- Отзывчивость и умение оказывать помощь сотрудникам;
- Принципиальность;
- Личное обаяние и авторитет[5].

**Выводы:**

1. Понятие менеджмента всегда связано с деятельностью по достижению определенного желаемого результата, формулируемого как цели организации (предприятия, корпорации), посредством использования возможностей, труда и мотивов поведения других людей (персонала). Это понятие отражает определенный вид деятельности и область знаний, способствующие повышению эффективности деятельности по управлению, а также ассоциируется с группой людей, которые непосредственно обеспечивают управление организацией[6].
2. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.
3. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям: умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными и иногда конфликтными ситуациями.

## **1.2. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ОРГАНИЗАЦИЕЙ.**

*«Научиться господствовать легко, управлять - трудно».*

*Иоганн Вольфганг фон Гете*

Одной из наиболее важных вопросов в сфере руководства является проблема стиля управления. Способ поведения руководителя в отношении подчиненных, который он применяет, чтобы побудить их к достижению целей организации, и есть стиль руководства.

**Стиль руководства** - это индивидуально - типические характеристики устойчивой системы методов и приемов воздействия руководителя на коллектив с целью выполнения управленческих функций. Можно сказать, что *это манера поведения руководителя по отношению к подчиненным*[\[7\]](#).

Вот уже более полувека в социальной психологии и менеджменте ведется изучение феномена стилей руководства. Накоплен огромный эмпирический материал, построено множество теоретических моделей, выявлены различающиеся по самым разным основаниям варианты стилей руководства.

Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве - к менеджерам, уделяют не только производственники - практики, но и представители различных направлений науки о Человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление следующей закономерности: *производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, которые исповедуют различные руководители*. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог **Курт Левин**. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на исследованиях социально - психологических явлений групповой жизни. *Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в*

*различных групповых процессах.*

Объектом изучения К. Левина были группы детей – подростков (мальчиков 11 – 12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье – маше. В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные «*авторитарным*», «*демократическим*» и «*попустительским*» (последний иногда переводится как «*анархический*», что совсем неточно, хотя и «*попустительский*» достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным).

Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США, во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «*авторитарный*» и «*демократический*» как имеющие определенный политический смысл. Одна это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский – анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей будем использовать следующие понятия: «*авторитарный*», «*демократический*» и «*либеральный*»[\[8\]](#).

На основании исследования К. Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

Каковы психологические особенности каждого из этих стилей?

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

1. руководитель единолично принимает решения, т. е. коммуникативное пространство, которое он при этом использует, является предельно узким;
2. инициатива подчиненных не поощряется и даже пресекается;

3. информация подчиненных о делах предприятия ограничена; о конечных целях предприятия рядовые работники, как правило, имеют смутное представление;
4. вся деятельность подчиненных жестко контролируется;
5. критика состояния дел в организации, а тем более принятого стиля руководства, рассматривается как явление нежелательное и жестко пресекается.

Главным признаком **демократического стиля** является децентрализация власти, что проявляется следующими признаками:

1. руководитель при принятии решений консультируется с подчиненными, т. е. коммуникативное пространство, которое он при этом использует, весьма широкое;
2. подчиненные хорошо информированы о целях организации, общем состоянии дел, что позволяет им активно участвовать в управлении;
3. используется практика делегирования части функций руководителя подчиненным;
4. инициатива персонала приветствуется, является общим правилом организации.

**Либеральный стиль** прежде всего отличается минимальным вмешательством руководителя в дела работников. Для этого стиля характерны следующие признаки:

1. руководитель выступает в скромной роли посредника между окружающей средой и работниками, обеспечивая их необходимой информацией, оборудованием, сырьем;
2. контроль осуществляется поверхностно и эпизодически;
3. при таком стиле возникает явление, которое определяется как «*вакуум руководства*», и появляются условия, благоприятные для появления неформальных лидеров, деятельность которых еще более уменьшает роль официального, формального руководителя.

Впоследствии было предпринято много попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным результатом их являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемые лидером группе, и техник (приемов, способов) осуществления этих решений. В самом общем виде психологический рисунок обозначенных трех стилей

представлен в таблице 1.

### **Таблица 1.**

#### **Сравнительная характеристика трех стилей управления.**

##### **Формальная сторона**

##### **Содержательная сторона**

###### *Авторитарный стиль*

###### *Авторитарный стиль*

Деловые, краткие распоряжения.

Запреты без снисхождения, с угрозой.

Четкий язык, неприветливый тон.

Похвала и порицание субъективны.

Эмоции не принимаются в расчет.

Позиция лидера – вне группы.

Дела в группе планируются заранее (во всем объеме).

Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны.

Голос руководителя – решающий.

###### *Демократический стиль*

###### *Демократический стиль*

Распоряжения и запреты – с советами.

Позиция лидера – внутри группы.

Мероприятия планируются не заранее, а в группе.

За реализацию предложений отвечают все.

Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.

###### *Либеральный стиль*

###### *Либеральный стиль*

Тон – конвенциальный.

Отсутствие похвалы,  
порицаний.

Никакого сотрудничества.

Позиция лидера – незаметно в  
стороне от группы.

Дела в группе идут сами собой.

Лидер не дает указаний.

Разделы работы складываются из отдельных  
интервалов или исходят от нового лидера.

Вместе с тем, ни эта таблица, ни какая – либо другая не может полностью охватить все стороны и все проявления стиля управления. Поэтому данный вопрос требует объективности в постановке выводов и дальнейшее его изучение.

Также, ученые – исследователи, выделяют *непоследовательный и ситуативный стили управления*.

**Непоследовательный стиль** заключается в непредсказуемом переходе руководителя от одного управленческого стиля к другому, что не может способствовать созданию благоприятной психологической обстановки в организации, неизбежно возникновение конфликтов и как результат – очень низкие показатели результатов работы.

**Ситуативный стиль**, где основное внимание уделяется психологическому аспекту поведения коллектива. Акцент делается на том, что степень производительности труда в организации напрямую зависит от психологического климата в коллективе [9].

### **Выводы:**

1. **Стиль управления** – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

2. Также, **стиль управления** – это субъективно – личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой – либо один стиль.

3. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. И каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Поэтому, стиль руководства представляет собой социальное явление, включающее множество объективных и субъективных условий и обстоятельств; также, в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, что во многом определяет результаты деятельности всей организации.

## **1.3. УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО - ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ**

### **В КОЛЛЕКТИВЕ.**

*«Каторга не там, где люди работают киркой. Она ужасна не тем, что это ужасный труд. Каторга там, где удары лишены смысла, где труд*

*не соединяет человека с людьми».*

*Антуан де Сент – Экзюпери*

В условиях научно – технического прогресса характер труда предъявляет более высокие требования к психологическим особенностям человека – к его мышлению, скорости реакции, умению переключать внимание и др. Усложнение техники и технологии позволило сократить долю физического и увеличить долю умственного труда работника, появилась мотивация к развитию персонала. С другой стороны, большую часть своей жизни работающий человек проводит именно в трудовом коллективе, и этот коллектив дает ему психологическую поддержку, помогая ощутить свою принадлежность, наполнить содержанием свой образ «Я». В силу указанных причин результаты труда теперь в значительной степени зависят от психического состояния работника.

Задача руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы использовать индивидуальные свойства личности (особенности психики, характера, способностей) и регулировать оптимальным образом отношения между людьми в коллективе. Чем больше люди расположены друг к другу, тем более комфортными являются условия их труда, тем выше его производительность. Верно и обратное. Контакты между людьми и их эмоциональное насыщение формируют социально –

*психологический климат коллектива.*

Перед тем, как начать изучать более подробно формирование социально – психологического климата в коллективе, необходимо обратиться к понятию *коллектив*.

Чтобы считаться коллективом, группа людей должна иметь *общую цель*. Коллектив может формироваться в результате влияния индивидуальных целей.

Главными признаками коллектива считаются *психологическое признание людей в группе друг друга и отождествление себя с группой*. В основе коллектива лежат *совместные интересы, идеи, цели, потребности*.

Психологическое взаимодействие членов коллектива дает возможность преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека. Оно позволяет получить больший результат вследствие разделения и специализации деятельности. Возникает неосознанный дух соревнования, вследствие чего повышается интенсивность деятельности людей.

Психологическое взаимодействие людей в коллективе создает условия для успешного решения проблемы.

*Коллектив обладает общей идеей, культурой, общими ценностями, нормами, правилами и символикой*[\[10\]](#).

Следовательно, общий настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, образуют социально – психологический климат – *один из наиболее важных элементов в общей системе условий существования трудовой деятельности человека*.

В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально – психологического климата.

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

организации.

Сторонники второго подхода (А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально – психологического климата является общий эмоционально – психологический настрой. *Климат понимается как настроение группы людей.*

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин) анализируют социально – психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. *В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.*

Создатели четвертого подхода (В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально – психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций[11].

Итак, ***социально – психологический климат определяют, как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.*** Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально – психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Многие руководители считают, что социально – психологический климат это нечто трудно осязаемое: с одной стороны, он вроде бы и есть, а с другой – его довольно трудно почувствовать. В таком случае следует обратиться к мнению особо чуткой категории работников, достаточно долго проработавших на предприятии, чтобы суметь оценить особенности отношений, и недостаточно долго, чтобы притерпеться, махнуть на эти отношения рукой. По данным психологов, это люди, которые проработали в коллективе 10 – 15 лет.

Чтобы определить качество социально – психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально – психологического климата Б. Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения – ***отношения людей к труду и их отношения друг к другу.*** Все многообразие

этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров настроения – **эмоционального и предметного**.

**Под предметным настроем** подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. **Под эмоциональным** – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.

Помимо этого, подчеркивает Б. Д. Парыгин, социально – психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Таким образом, **структура проявлений** социально – психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе[12].

#### **Факторы, влияющие на морально – психологический климат.**

Социально – психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

*Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации.* К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы.

*К внутренним климатообразующим факторам относятся:*

**1. Стиль руководства,** который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

**2. Отлаженность трудового процесса.** Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно – управленческих, экономических и материально – технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально – психологическом климате.

**3. Личные качества работников.** Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально – психологического климата.

**4. Корпоративная (групповая) культура,** которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально – психологический климат страхуется от нарушений.

**5. Психологическая совместимость людей в рабочих группах,** которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личных качеств, а срабатываемость прежде всего зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настроении отдельных людей и группы в целом[\[13\]](#).

Также, на формирование социально – психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

**Показатели положительного морально – психологического климата:**

- добросовестное отношение к обязанностям, ответственность каждого члена коллектива за состояние дел, дисциплина;
- доверительное, уважительное отношение друг к другу, высокая взаимная требовательность, взаимопомощь и взаимовыручка;
- доброжелательная и деловая критика;
- обстановка творчества и инициативы;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении проблем организации;
- отсутствие силового давления руководителя на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении.

**Показателями отрицательного морально - психологического климата**

**являются:** безответственность, подсиживание, выискивание недостатков друг у друга, взаимные упреки, ссоры, деление на угодных и неугодных.

*Положительный морально - психологический климат* непосредственно влияет на количество и качество труда. Исследованиями установлено, что при хорошем настроении, царящем в цехе, производительность труда повышается на 0,8 - 4,2%. Если в цехе *отрицательный морально - психологический климат*, то производительность труда снижается на 2,5 - 18%[\[14\]](#).

**Выводы:**

1. **Трудовой коллектив** - это социальная группа, представляющая собой элемент социальной структуры, первичную ячейку общества. Основы теории психологии коллектива и управления им разработал известный русский педагог и психолог А. С. Макаренко. Его теоретические положения вытекают из лично осуществленных экспериментов по формированию коллектива и воспитанию в нем нового типа личности. По определению Макаренко, *«коллектив - это свободная группа трудящихся, объединенных единой целью, единым действием, организованная, снабженная органами управления, дисциплины и ответственности»*.

2. **Социально - психологический климат** - один из наиболее значимых компонентов и важнейший фактор всей жизнедеятельности коллектива. Он формирует непосредственное отношение окружающих к тому или иному человеку, от него зависит оценка его деятельности, он оказывает огромное воздействие на каждого члена коллектива.

3. Достаточно сильное и важное значение в построении социально - психологического климата играет руководитель организации. Менеджер (руководитель) непосредственно воздействует на духовную атмосферу в коллективе. Он должен уметь продумывать и осуществлять систему воспитания, поощрения за выдающиеся достижения по рабочим показателям, а также формировать и развивать положительные традиции для укрепления сплоченности трудовой группы.

## **1.4. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФОРМИРОВАНИИ**

### **СОЦИАЛЬНО - ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ.**

*«Знаете ли вы, какая самая важная личностная черта характерна для лидера? Это не способность руководить, не высокий интеллект, не доброта, не мужество, не чувство юмора, хотя каждая из этих черт невероятно важна. По – моему, важнее всего способность приобретать друзей, что,*

*по сути, означает способность видеть в людях лучшее».*

*Дейл Карнеги*

Влияние на социально – психологический климат оказывает управленческая деятельность начальника, а также стиль его руководства, его личные качества. Руководителю необходимо учиться владеть своими эмоциями, особенно при возникновении стрессовых ситуаций, знать приемы устранения как личного раздражения, так и способы, с помощью которых он может поднять настроение коллектива.

Именно здесь, мне бы очень хотелось, обратиться к известному американскому психологу **Дейлу Карнеги (1888 - 1955)**. В его книге «*Как стать эффективным лидером*» достаточно подробно и ясно описаны лидерские качества руководителя, их развитие и применение в коллективе. Правила сохранения равновесия между лидерством и менеджментом должны стать целью всех руководителей, которые хотят преуспеть в своей деятельности и сформировать дружную, сплоченную команду.

### **Модели поведения руководителя для формирования благоприятного социально - психологического климата в коллективе на примере учения**

**Дейла Карнеги:**

1. Каждый из нас живет и работает по – своему. Это наш *modus operandi* – стиль поведения. Изучая стиль поведения сотрудников, мы можем заметить, что один из них всегда тщательно обдумывают тему, прежде чем сделать свой комментарий, а другие несколько раз перечитывают написанное ранее, перед тем как взяться за новую работу. **Знание стилей поведения помогает руководителям лучше понять своих подчиненных и более эффективно работать с ними.**

2. Хорошо знайте своих подчиненных и приспособляйте свой стиль управления к каждому из них.
3. Не командуйте, а ведите.
4. Не будьте ни суровы, ни легкомысленны. Наиболее эффективный стиль управления находится между этими двумя крайностями. Он основан на понимании поведения людей и применении данных знаний в работе с ними.
5. Хвалите людей за хорошо выполненную работу. Непризнанная работа – как растение без воды.
6. Следуйте **«платиновому правилу»: «Поступайте с другими так, как они хотели бы, чтобы вы поступали с ними».**
7. Руководство всегда должно помогать своим сотрудникам[\[15\]](#).

### **Выводы:**

Эффективное взаимодействие руководителя с подчиненными складывается из трех главных составляющих: *уважение, доверие, обучение*. Умение грамотно использовать данные факторы, приведет к улучшению социально – психологического климата в коллективе организации.

1. **Уважение.** Сотрудник начинает уважать руководителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от начальника. Проявляя заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.
2. **Доверие.** Сотрудник ждет поддержки и доверия руководителя. Доверие возрастает, если действия руководителя способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если руководитель поддерживает рост некомпетентных людей.
3. **Обучение.** Эффективность руководителя связана с тем, чему у него можно научиться. Поэтому необходимо развивать и совершенствовать свои профессиональные навыки, уметь выступать в роли наставника и учителя по отношению к подшефным.

### **ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.**

Проведя анализ психологической литературы можно сделать ряд выводов:

1. **Менеджмент как управление организацией** призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли (предпринимательского дохода) или решения социальных задач.
2. **Менеджер** - специалист в области управления, занимающийся управлением организацией как профессиональной деятельностью для получения экономической или социальной выгоды. Он обязательно занимает постоянную оплачиваемую должность, в его подчинении находятся люди[16].
3. **Руководитель** - это деятель по управлению трудом людей, осуществляющий контроль за поведением и обеспечивающий достижение целей организации.
4. Руководитель должен обладать такими характеристиками как принципиальность (единство слова и дела), дисциплинированностью, ответственностью не только по отношению к делу, но и к людям, активностью в межличностных отношениях, а также отзывчивостью и общественной энергичностью (умением заражать своей энергией других). Вышеперечисленные характеристики можно обобщить таким понятием как «**организаторское чутьё**».
5. **Стиль руководства** характеризуется совокупностью характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющих его способность влиять на подчиненных для более эффективного достижения ее целей. Каждый менеджер имеет свой стиль руководства. Формирование стилей конкретного руководителя определяется объективными и субъективными факторами.
6. В соответствии с традиционной классификацией поведения руководителей стили руководства относят к автократическим (одна крайность) и либеральным (другая крайность). Их разделяют также как стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.
7. Лучшим во всех ситуациях может быть только **адаптивный стиль**, т. е. стиль, ориентированный на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации.
8. Эффективным руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по – разному, в зависимости от требований реальной ситуации.

9. В современных условиях среди факторов, влияющих на эффективность совместной работы трудового коллектива, важное место занимает социально-психологический климат.

10. **Под социально-психологическим климатом** принято понимать целостное состояние коллектива, относительно устойчивый для него эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организация труда) и характер межличностных отношений.

11. Социально – психологический климат в коллективе может быть благоприятным и неблагоприятным. В наибольшей степени существование того или иного социально – психологического климата зависит от руководителя, так как именно он делает выбор в пользу определенного стиля руководства.

12. **Создание благоприятного социально-психологического климата** в трудовом коллективе – путь к максимально возможной эффективности совместной деятельности. Наиболее важными условиями достижения успеха являются, во-первых, умение руководителя грамотно сочетать стили управления коллективом, во-вторых, наличие у руководителя «организаторского чутья». При выполнении этих условий эффективность коллективной работы в трудовом коллективе становится более ощутимой[17].

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

### **2.1 ЦЕЛИ, ГИПОТЕЗА И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ.**

**Цель исследования** - выявить наличие или отсутствие влияния стиля руководства на социально – психологический климат в коллективе.

**Задачи исследования:**

1. Подобрать методы для проведения эмпирического исследования стиля руководства и психологического климата в коллективе.

2. Провести эмпирическое исследование.
3. Изучить преобладающий социально – психологический климат в коллективе сотрудников компании ООО «Макдоналдс».
4. Проанализировать стили руководства непосредственно среди менеджеров компании ООО «Макдоналдс».
5. Сделать выводы.

**Гипотеза исследования** – существует взаимосвязь доминирующего стиля руководства и социально – психологического климата в коллективе.

## **2.2. МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ.**

*Испытуемые.*

Испытуемыми были сотрудники ресторана «Макдоналдс – Раменское» в возрасте от 18 до 50 лет. Общее количество испытуемых – 16 человек.

*База исследования:*

Ресторан «Макдоналдс», г. Раменское.

*Используемые методики:*

**Методика 1.** Изучение психологического климата в группе. Карта – схема А. Н. Лутошкина.

*Цель исследования.* Оценка основных проявлений психологического климата в коллективе.

*Процедура исследования.* Испытуемым предоставляется бланк, в котором содержится 14 утверждений о свойствах психологического климата А и В. Образец бланка представлен в приложении.

**Инструкция.** «Уважаемые коллеги! Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине».

*Оценки:* 3 – свойство проявляется в группе всегда; 2 – свойство проявляется в большинстве случаев; 1 – свойство проявляется редко; 0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

**Обработка результатов. Подсчет итогов.** Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 – сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах – сумма В; найти разницу  $C = A - B$ . Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем *ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида*; если С более 25, то *психологический климат благоприятен*; если С менее 25 – *климат неустойчиво благоприятен*.

Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле:  $C = C / M$ ,

где М – число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:  $n(C-) / M \times 100\%$ ,

где n (C-) – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, М – число членов группы.

*Испытуемые.*

Испытуемыми были менеджеры ресторана «Макдоналдс – Раменское» в возрасте от 18 до 50 лет. Общее количество испытуемых 13 человек.

*База исследования.*

Ресторан «Макдоналдс», г. Раменское.

*Используемые методики.*

**Методика 2.** Тест «Стили руководства».

*Цель исследования.* Определение ведущего стиля руководства среди менеджеров.

*Процедура исследования.* Испытуемым предоставляется бланк с описанием ситуаций (40 пунктов). Образец бланка представлен в приложении.

**Инструкция.** «Уважаемые коллеги! Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия: 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда».

## **Обработка результатов.**

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 – обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).
2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 – и обозначьте сумму через В.
3. Если сумма А, по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма А свыше 85 – склонны к либерально – попустительскому стилю.
4. Если сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства.
5. Если сумма А и В различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

## **2.3 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.**

*Результаты исследования предоставляются по каждой методике отдельно.*

Результаты исследования социально – психологического климата представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Социально – психологический климат в коллективе ресторана «Макдоналдс - Раменское». Возраст участников от 18 до 50 лет.**

<b>№ Сотрудника</b>	<b>ПОЛ</b>	<b>ВОЗРАСТ</b>	<b>Ярко выраженный неблагоприятный псих. климат</b>	<b>Благоприятный психологический климат</b>	<b>Неустойчиво благоприятный психологический климат</b>
Сотрудник 1	муж	18 лет		C = 26	

Сотрудник 2	жен 18 лет	C = - 9	
Сотрудник 3	жен 18 лет		C = 12
Сотрудник 4	жен 18 лет		C = 11
Сотрудник 5	муж 19 лет		C = 16
Сотрудник 6	муж 19 лет		C = 9
Сотрудник 7	жен 20 лет		C = 10
Сотрудник 8	жен 20 лет		C = 13
Сотрудник 9	жен 20 лет		C = 18
Сотрудник 10	жен 20 лет		C = 19
Сотрудник 11	жен 21 год		C = 23
Сотрудник 12	муж 21 год	C = - 4	
Сотрудник 13	жен 24 года		C = 21
Сотрудник 14	жен 29 лет		C = 7
Сотрудник 15	жен 48 лет		C = 2
Сотрудник 16	жен 50 лет	C = - 1	

**Среднее статистическое значение:** 24                      С = - 13,33                      С = 26                      С = 13,41

**Выводы:**

3 сотрудника – считают социально – психологический климат ярко – выражено неблагоприятным;

1 сотрудник – считает социально – психологический климат благоприятным;

12 сотрудников – считают социально – психологический климат неустойчиво благоприятным.

**Среднегрупповая оценка социально – психологического климата рассчитывается по формуле:  $C = \text{сумма } C / M$ ,**

**Где M – число членов группы.**

16 членов группы оценивали социально – психологический климат.

$C = 173 / 16 = 10,81\%$

С 25 – климат неустойчиво благоприятный.

**Таблица 3. Определение стиля руководства менеджеров ресторана «Макдоналдс - Раменское» в возрасте от 18 до 48 лет.**

<b>№ Руководителя</b>	<b>Пол</b>	<b>Возраст</b>	<b>Демократический стиль</b>	<b>Либерально - попустительский стиль</b>	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Неопределенный стиль</b>
Руководит. 1	Муж	18 лет				7 ба
Руководит. 2	Жен	18 лет				9 ба
Руководит. 3	Муж	19 лет				8 ба

Руководит. 4	Муж 19 лет		5 ба
Руководит. 5	Жен 20 лет		8 ба
Руководит. 6	Жен 20 лет		7 ба
Руководит. 7	Жен 20 лет	87 бал.	
Руководит. 8	Муж 21 год		4 ба
Руководит. 9	Муж 22 года	91 бал	
Руководит. 10	Жен 24 года		5 ба
Руководит. 11	Жен 29 лет	87 бал.	
Руководит. 12	Жен 48 лет	86 бал.	
Руководит. 13	Жен		1 ба
<b>Среднее статистическое значение:</b>	25 лет	87	6

### **Выводы:**

13 менеджеров приняли участие в тестировании на определение стиля руководства.

4 менеджера показали склонность к либерально – попустительскому стилю руководства.

9 менеджеров показали склонность к непоследовательному стилю руководства.

## **Доказательство гипотезы.**

**Гипотеза - существует взаимосвязь доминирующего стиля руководства и социально - психологического климата.**

Для доказательства данной гипотезы используем **коэффициент корреляции рангов Спирмена.**

Коэффициент корреляции рангов, предложенный К. Спирменом, относится к непараметрическим показателям связи между переменными, измеренными в ранговой шкале. При расчете этого коэффициента не требуется никаких предположений о характере распределений признаков в генеральной совокупности. Этот коэффициент определяет степень тесноты связи порядковых признаков, которые в этом случае представляют собой ранги сравниваемых величин[18].

В данном случае, согласно гипотезе, подставляются значения, полученные в методике 1, показатели неустойчиво благоприятного психологического климата (значение А) и данные методики 2, определившие стиль руководства менеджеров как непоследовательный (значение В).

**Расчет коэффициента корреляции рангов Спирмена приведен в таблице 4.**

В терминах статистических гипотез:

$H_0$  (нулевая гипотеза) – отсутствие различий (взаимосвязи двух признаков);

$H_1$  (альтернативная гипотеза) – о значимости различий (взаимосвязи двух признаков).

Было выполнено:

- 1) Ранжирование значений А и В. Их ранги занесены в колонки «Ранг А» и «Ранг В»;
- 2) Произведен подсчет разности между рангами А и В (колонка d);
- 3) Возведение каждой разности d в квадрат (колонка  $d^2$ );
- 4) Подсчитана сумма квадратов;
- 5) Произведен расчет коэффициента ранговой корреляции  $r_s$  по формуле:

$$r_s = 1 - 6 \cdot \frac{\sum d^2}{N \cdot (N^2 - 1)}$$

6) Определены критические значения.

**Таблица 4.**

N	Значения A	Ранг A	Значения B	Ранг B	d (ранг A - ранг B)	d <sup>2</sup>
1	12	4	7	5.5	-1.5	2.25
2	11	3	9	9	-6	36
3	16	6	8	7.5	-1.5	2.25
4	9	1	5	3.5	-2.5	6.25
5	10	2	8	7.5	-5.5	30.25
6	13	5	7	5.5	-0.5	0.25
7	18	7	4	2	5	25
8	19	8	5	3.5	4.5	20.25
9	23	9	1	1	8	64
Суммы		45		45	0	186.5

**Результат:  $r_s = -0.554$**

**Критические значения для  $N = 9$**

p  
N  
0.05 0.01

9 **0.68 0.83**

**Вывод:**  $H_0$  принимается. Корреляция между А и В не достигает уровня статистической значимости.

## **2.4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ.**

Испытуемыми стали мои коллеги по работе в компании «Макдоналдс». Все эти люди работают разное количество лет. Кто – то пришел совсем недавно, а у кого – то за плечами 10 – 12 лет. Ребята сразу согласились принять участие в тестировании, ведь очень интересно узнать, что – то новое о себе самом и о коллективе, в котором трудишься. Это объясняет большую исследовательскую базу – 29 человек. Наша команда очень разнообразная, и она занята увлекательной, но трудной работой. Необходимо быстро готовить продукцию, точно и дружелюбно обслуживать гостей – все это создает стресс.

Поэтому, я выбрала тему курсовой работы: *взаимосвязь стиля руководства и социально – психологического климата*. Мне стало очень интересно, какое настроение происходит внутри рабочей группы, и как менеджеры умеют подстраивать свой стиль управления к различным нестандартным ситуациям.

### **ЗНАЧЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.**

*Согласно результатам первой методики, в коллективе преобладает неустойчиво благоприятный социально – психологический климат, по опросу 12 сотрудников.*

*Согласно второй методики по определению стиля руководства, были получены следующие результаты: у 9 менеджеров из 13, принявших участие в тестировании, установлен непоследовательный стиль управления.*

## **ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.**

1. В процессе доказательства гипотезы, стало известно, что в приведенном случае коэффициент ранговой корреляции находится в зоне незначимости. Поэтому, необходимо принять нулевую  $H_0$  гипотезу о сходстве коэффициента корреляции с нулем и отклонить альтернативную  $H_1$  гипотезу о значимом отличии коэффициента корреляции от нуля. Иными словами, полученный результат по методике 1 – исследование социально – психологического климата в коллективе ресторана «Макдоналдс – Раменское» не связаны с показателями по тесту – определение стиля руководства менеджеров.

2. *Стиль руководства* – устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения. Тем более, в определении стиля управления, немаловажную роль играют субъективные факторы: индивидуально – психологические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.) и также, уже приобретенный общий и управленческий опыт.

3. *Социально – психологический климат* – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Значительную роль играет тот факт, насколько сотрудники могут доверять друг другу и организации в целом, имеется ли взаимопомощь среди членов команды, и хотят ли работники творческого развития. Здесь уместно привести высказывание американского философа Генри Дэвида Торо: «Если человек шагает не в ногу со своими спутниками – значит он слышит бой другого барабана».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

*«Идти вперед – значит потерять душевный покой, остаться на месте – значит потерять себя».*

*С. Кьеркегор*

В заключении курсовой работы мне бы хотелось подвести итоги тому, что я узнал в процессе ее написания.

Я узнал, что *стиль руководства* – система методов оказания влияния на подчиненных руководителем. Это наиболее значимый фактор результативной работы организации, с помощью реализации возможностей сотрудников.

Выделяют три стиля управления, наиболее часто использующиеся для характеристики управленческой деятельности: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный (попустительский).

*Авторитарный стиль* предполагает, что решение принимает руководитель единолично. Подчиненные ему люди – только исполнители. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредотачивает в своих руках все основные функции управления.

*Демократический стиль* предполагает, что решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле он стремится управлять группой совместно с работниками, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

*Либеральный стиль* предполагает, что решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя как рядовой участник, предоставляет членам группы полную свободу. Сотрудники организации ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.

Приоритет в разработке трех стилей руководства принадлежит *К. Левину*.

*Социально – психологический климат* – состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала. Психологический климат коллектива отражает совместимость группы, состояние внутренних отношений, степень взаимопонимания.

*Благоприятный социально – психологический климат* характеризует оптимизм, радость общения, доверия, чувство защищенности, безопасности и комфорта.

*Неблагоприятный климат* характеризует пессимизм, раздражительность, скуку, высокую напряженность и конфликтность отношений в группе.

Во второй главе курсовой работы я вывел гипотезу: ***существует взаимосвязь доминирующего стиля руководства и социально – психологического климата в коллективе.*** Гипотеза не подтвердилась. В ходе доказательства, *результаты исследования не достигли уровня статистической значимости.* Но обратим внимание на показатели, которые были предъявлены участниками

исследования. У большинства менеджеров ресторана «Макдоналдс – Раменское» *непоследовательный стиль управления*, а сотрудники компании оценивают психологический климат как *неустойчиво благоприятный*. Можно сделать вывод, что такая связь – существует. *Непоследовательный стиль управления* предполагает, что подчиненные не знают, чего ожидать от начальника, будет ли он авторитарен, или наоборот, демократичен. Все это вызывает атмосферу неопределенности и дискомфорта в общем настрое рабочей команды.

Говоря о влиянии стиля руководства на социально – психологический климат, нужно подчеркнуть, что нет и не может быть заведомо лучших и худших стилей управления коллективом. Все зависит от множества объективных факторов существования коллектива, определяющих его жизнедеятельность. *Стиль руководства – один из субъективных факторов, способный в определенных условиях определять формирование социально – психологического климата.*

Время не стоит на месте. И наука, психология управления, продолжает постоянно развиваться. А руководство людьми остается самой сложной, но интересной задачей для осуществления. Нельзя забывать о том, что современное управление должно базироваться на уважении и доверии, включая навыки открытого общения. В компании «Макдоналдс» работают очень разные люди, не только по возрасту, это в первую очередь касается способностей и таланта. Поэтому, основным элементом модели поведения менеджера является работа по усилению эффективности управленческих воздействий на каждого работника с учетом его демографических и социально – психологических особенностей[19]. Достаточно убедительно и точно указал на феномен влияния руководителя на рабочий персонал, выдающийся психолог К. Роджерс, основатель гуманистической школы психологии и психотерапии: *«Необходимо увидеть в человеке неповторимую, вдохновенную и прекрасную личность, и он в своей работе будет стараться превзойти самого себя».*

И конечно, чтобы лучше понимать других людей, просто необходимо заниматься саморазвитием и самовоспитанием. Повышая внутреннюю культуру, руководитель сможет стать настоящим лидером, вдохновляя коллектив на достижение высоких результатов. И как писал Дейл Карнеги в книге «Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы», помните: *«Не подражайте другим. Найдите себя и оставайтесь собой»*[20].

## **БИБЛИОГРАФИЯ.**

## **Научная литература:**

1. Андреева Г. М. Общение и оптимизация совместной деятельности. – М.: Изд – во Моск. ун – та, 2017. – 248 с.;
2. Валеева Н. Ш., Пугин И. Н. Основы психологии управления: учебное пособие / Казанский национальный исследовательский технологический университет. Казань, 2011. – 183 с.;
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя - практика. – М.: Дело, 2016. – 456 с.;
4. Гончаров В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. Мн.: ООО «Современная школа», 2016 – 281 с.;
5. Гордиенко Ю. Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. И. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 245 с.;
6. Данилова И. А. Социология и психология управления: учеб. пособие. – 2 – е изд., стер. – М.: Издательство «Окей – книга», 2011. – 364 с.;
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2010. – 312с.;
8. Иванов А. П. Менеджмент: учебник. – СПб.: Михайлов, 2012. – 353 с.;
9. Козлов В. В. Психология управления. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2014. – (Высшее образование). – 353 с.;
10. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебное пособие для бакалавров. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – (Высшее образование). – 365 с.;
11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА – М, 2012. – 695 С.;
12. Королев Л. М. Психология управления: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2011. – 188 с.
13. Мальцев Ю. А., Яценко О. Ю. Психология управления: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд – во Урал. ун – та, 2016. – 92 с.;
14. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3 – е изд. СПб.: Питер, 2010. – 352 с.;
15. Обозов Н. Н. Интенсивная подготовка менеджера. – СПб.: БХВ, 2011. – 240 с.;

16. Олпорт Г. Становление личности: избранные труды / Г. Олпорт; {пер. с англ. Л. В. Трубициной и Д. А. Леонтьева}; под общ. ред. Д. А. Леонтьева М.: Смысл, 2012. – 462 с.;
17. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие. изд., 5 – е, перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа – Пресс», 2009. – 384 с.;
18. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 304 с. – (Высшее образование);
19. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. СПб.: Питер, 2000. – 712 с.;
20. Самыгин С. И. Психология управления / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 188 с.;
21. Слотина Т. В. Психология личности: учебное пособие / Т. В. Слотина. СПб.: Питер, 2018. – 420 с.;
22. Столяренко А. Д. Психология управления / А. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 416 с.;
23. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2013. – 640 с. – (Библиотека практической психологии);
24. Чередниченко И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 608 с.;
25. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента / Ф. В. Шарипов. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 298 с.;
26. Шаповалов В. И. Теоретико – методологические основы психологии менеджмента: учебное пособие / В. И. Шаповалов. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2017. – (Высшее образование). – 200 с.;
27. Шуванов В. И. Социальная психология управления: учебник для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 463 с.;
28. Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. – М., 2017. – 368 с.;

### **Методическая литература:**

29. Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов: учебник. – 7 – е изд., стер. – М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2014. – 336 с. – (Библиотека психолога).
30. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ – М», 2015. – 672 с.;
31. Райгородский Д. Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты. В 2 т. Т. 1. Самара: Издательский Дом «Бахрах – М», 2017. – 440 с.;
32. Райгородский Д. Я. Психодиагностика персонала. Методики и тесты. В 2 т. Т. 2. Самара: Издательский Дом «Бахрах – М», 2017. – 560 с.;
33. Столяренко Л. Д. Основы психологии: практикум. - Изд. 9 – е. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 703 с. – (Высшее образование);

### **Специальная литература:**

34. Карнеги Д. Как стать эффективным лидером. – 2 – е изд. – Минск: Попурри, 2013. – 208 с.;
35. Карнеги Д. Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы. – Минск: Попурри, 2018. – 240 с.

### **ПРИЛОЖЕНИЕ.**

#### **ТЕСТ «СТИЛИ РУКОВОДСТВА».**

#### **ВОПРОСЫ**

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удастся привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

## **ИЗУЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ.**

### **КАРТА - СХЕМА А. Н. ЛУТОШКИНА.**

#### **Бланк методики**

Положительные особенности      +3 +2 +1 0       $\begin{matrix} - & - & - \\ 1 & 2 & 3 \end{matrix}$       Отрицательные особенности

1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение

Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон

2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии

Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии

3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание

Группировки конфликтуют между собой

4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время

Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности

5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива

Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадование

6. Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями

Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов

7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга

В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей

8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу <один за всех и все за одного>

В трудных случаях коллектив <раскисает>, появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения

9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные

Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей

10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться

Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность

11. Коллектив активен, полон энергии

Коллектив пассивен, инертен

12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело

Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах

13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту

Коллектив разделяется на <привилегированных> и <пренебрегаемых>, здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их

14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители

К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

1. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие. изд., 5 - е, перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа - Пресс», 2016. – С. 6. [↑](#)
2. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. – С. 16. [↑](#)
3. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2015. – С. 17. [↑](#)
4. Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1991ю – С. 11. [↑](#)
5. Валеева Н. Ш., Пугин И. Н. Основы психологии управления: учебное пособие. Казань, 2011. – С. 57 – 59. [↑](#)
6. Гончаров В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. Мн.: ООО «Современная школа», 2016. – С. 21. [↑](#)

7. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебное пособие для бакалавров. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – С. 216. [↑](#)
8. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2013. – С. 28 – 29. [↑](#)
9. Данилова И. А., Нуриева Р. Н. Лекции по социологии и психологии управления: учеб. пособие, 2 – е изд. – М.: Издательство «Окей – книга», 2011. – С. 80. [↑](#)
10. Данилова И. А., Нуриева Р. Н. Лекции по социологии и психологии управления: учеб. пособие, 2 – е изд. – М.: Издательство «Окей – книга», 2011. – С. 100. [↑](#)
11. Экономическая психология и психология предпринимательства. Лекция №4. Изучение и формирование благоприятного социально – психологического климата в трудовом коллективе. [↑](#)
12. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. / Серия «Учебники для высшей школы». – Ростов – на – Дону: Феникс, 2014. – С. 176 – 177. [↑](#)
13. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. / Серия «Учебники для высшей школы». – Ростов – на – Дону: Феникс, 2014. – С. 181 – 182. [↑](#)
14. Валеева Н. Ш., Пугин И. Н. Основы психологии управления: учебное пособие. Казань, 2011. – С. 90 – 91. [↑](#)
15. Карнеги, Д. Как стать эффективным лидером. – 2 – е изд. – Минск: Попурри, 2013. – С. 21 – 23, 53. [↑](#)
16. Гончаров В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие. Мн.: ООО «Современная школа», 2016. – С. 13, 15. [↑](#)
17. **Библиографическая ссылка на статью:** Калашникова А.Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе // Психология, социология и педагогика. 2014. № 5 [Электронный ресурс]. URL:

<http://psychology.snauka.ru/2014/05/3177>. [↑](#)

18. Ермолаев О. Ю. Математическая статистика для психологов: учебник. – М.: Московский психолого – социальный институт: Флинта, 2006. С. 212. [↑](#)
19. Шуванов В. И. Социальная психология управления: учебник для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – С. 395. [↑](#)
20. Карнеги Д. Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы. – Минск: Попурри, 2018. – С. 16. [↑](#)