Российская академия государственной службы при Президенте РФ

Сибирская академия государственной службы

Филиал Сибирской академии государственной службы в г. Новокузнецке

**Д И П Л О М Н А Я Р А Б О Т А**

на тему: Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе, (на примере отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»)

|  |  |
| --- | --- |
| Студент группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подпись | Горяева Людмила Сергеевна |
|  |  |
| Руководитель работы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подпись | Бойченко Владимир Васильевич фамилия, и.о. руководителя |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_старший преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ученое звание, ученая степень руководителя |
|  |  |
| Консультанты: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подпись | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_фамилия, и.о. консультанта |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_подпись | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_фамилия, и.о. консультанта |
|  |  |
| Допустить к защитеДиректор НФ СибАГС\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дейч И.А.«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г. |  |

Новокузнецк 2005Российская академия государственной службы при Президенте РФ

Сибирская академия государственной службы

Филиал Сибирской академии государственной службы в г. Новокузнецке

УТВЕРЖДАЮ:

Директор НФ СибАГС

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дейч И.А.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

Студент Горяева Людмила Сергеевна Группа ГМУ 015

**1. Тема:** Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе, на примере отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Утверждена приказом ректора СибАГС №\_\_ от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г.

**2. Срок предоставления работы к защите** «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г.

**3. Исходные данные для выполнения работы:**

3.1. Цель работы: определить критерии оптимального стиля руководства, положительно влияющего на морально-психологический климат коллектива\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.2. Объект исследования (анализа): управленческая деятельность руководителей, реализуемая в рамках выполнения должностных обязанностей\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.3 Используемый инструментарий (методология, методы, методики и т.п.)

1) Метод В.И. Шкатуллы – определение атмосферы в коллективе;\_\_\_\_\_\_\_\_

2) Методика определения стиля руководства трудовым коллективом;\_\_\_\_\_

3) Тест-диагностика межличностных отношений в коллективе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.4. Основные предполагаемые результаты работы: положительный морально-психологический климат в коллективе сложится при условии, если ведется работа по созданию положительного морально-психологического климата и руководитель придерживается демократического стиля управления\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**4. Содержание работы (перечень подлежащих проработке вопросов):**

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

**5. Перечень иллюстрированного материала к докладу (плакаты, слайды и др.):**

5.1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Руководитель дипломной работы:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.В. Бойченко\_

 подпись, дата фамилия, инициалы

**Консультанты по разделам:**

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

подпись, дата фамилия, инициалы

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

подпись, дата фамилия, инициалы

**Задание принято к исполнению** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись, дата фамилия, инициалы

АННОТАЦИЯ

На дипломную работу, на тему: Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата коллектива (на примере отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»), студентки Горяевой Людмилы Сергеевны, группы ГМУ 015.

Дипломная работа по специальности «Государственное и муниципальное управление» (061000). – Новокузнецк, 2005. –70 с. Табл. 11, рис. 29, схем 1, источников 67, 6 приложений. Посвящена разработке оптимального стиля руководства, положительно влияющего на морально- психологический климат коллектива и практических рекомендаций для руководства отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский».

При написании дипломной работы была использована литература по таким направлениям, как: психология управления, психология и педагогика, социальная психология, психология менеджмента, менеджмент, социология, социология управления, управление на предприятиях, системы и руководство, основы научных исследований.

Объект: стили и методы руководства и их влияние на морально-психологический климат коллектива в ООО «Разрез «Талдинский». Предмет исследования: стили руководства в отделе снабжения ООО «Разрез «Талдинский». Теоретическая часть дипломной работы содержит анализ существующих стилей руководства; различие лидерства и руководства; влияние стиля на морально-психологический климат коллектива. Практическая часть дипломной работы содержит информацию по наблюдению, тестированию и обработке полученных результатов. В конструктивном разделе подведены итоги работы по улучшению состояния морально-психологического климата в коллективе и даны практические рекомендации руководителям для его поддержания. Результаты работы могут применяться в любых сферах управленческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава I. Влияние стилей руководства на формирование морально-психологического климата в коллективе

1.1 Понятие стиля руководства

1.2 Морально-психологический климат в коллективе.

1.3 Влияние стиля руководства на морально-психологический климат в коллективе

Глава II. Психолого-педагогические условия положительного морально-психологического климата (на примере отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»)

2.1 Характеристика предприятия ООО «Разрез «Талдинский»

2.2 Сбор эмпирических данных и их анализ в отделе снабжения ООО «Разрез «Талдинский»

Глава III. Рекомендации руководству отдела снабжения ООО «Разрез Талдинский» по совершенствованию морально-психологического климата

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

ВВЕДЕНИЕ

Общество, как известно, представляет собой сложную, многоуровневую, целостную и динамически развивающуюся систему. Неотъемлемым атрибутом любой системы, экономической, технической, социальной – является управление, которое обеспечивает ее сохранение и развитие, упорядочение структуры, взаимодействие с окружающей средой и достижение целей системы. По мере развития производства и научных исследований в области социологии и психологии управления, социологии организации, социальной психологии появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности управления. В последние годы в России происходят фундаментальные преобразования в управленческой деятельности, в структуре и функциях управления, в процедурах разработки и принятия управленческих решений. В нашем современном обществе происходят глубинные трансформации, начиная с социально-политической жизни, и, заканчивая, личной жизнью отдельного человека, то есть идет пересмотр единообразия ценностных ориентаций и смысложизненных установок к свободному выбору жизненной позиции, идеалов, стандартов поведения. В этих условиях идет и трансформация всей системы управления, происходит смена управленческих кадров. Но значительная часть новых людей, начинающих профессионально заниматься управленческой деятельностью, не обладает необходимой управленческой грамотностью. Поэтому возвращение к данной теме и рассмотрение её с учетом происходящих в стране изменений, рыночных преобразований, и так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными, на наш взгляд, крайне актуально. Актуальность исследования обуславливается и тем, что характер взаимоотношений во многом определяется способностью руководителя учитывать на практике динамику восприятия, понимания и отношения к нему подчиненного коллектива. Для этого необходимо формировать у руководителя рефлексивное отражение восприятия подчиненными его основных качеств, без чего деловое и межличностное общение будет малоэффективным, в то же время управленческие решения будут страдать некоторой односторонностью.

Проблема исследования состоит в том, что в реальной жизни стили руководства не соответствуют теоретической основе, которая была ранее разработана многими исследователями, такими как, Л.К.Аверченко, Г.М. Андреева, М. Альберт, Р.Р. Блейк, Н.Г. Васильченко, Н.Г. Веселова, И.Н. Герчикова, В. Зигерт, Б. Карлоф, А.М. Китов, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладанов, Р. Лайкерт, Л. Ланг, Э. Мэйо, Е. Мелибруд, М. Мескон, Д. Мутон, А.А. Реан, Б. Рейвен, В.А. Розанов, С.И. Розум, П. Росси, Т.Санталайнен, С. Седерберг, Смелзер Нейл, Э.Е. Старобинский, Ф.У. Тейлор, Е.Е. Туник, Ф. Фидлер, Дж. Френч, Ф. Хедоури, Х. Хекзейнхаузен, В.И. Шкатулла, М.Г. Ярошевский и др. Так как люди, как личности в эмоциональном плане отличаются друг от друга по многим параметрам: эмоциональной возбудимости, длительности и устойчивости возникающих у них эмоциональных переживаний, доминированию положительных (стенических) или отрицательных (астенических) эмоций. Но более всего личностей различают по силе и глубине чувств, а также по их содержанию и предметной отнесенности.

Учитывая важность управления персоналом, представляется необходимым уточнить, какие цели преследует управленческая деятельность такого рода. В современной литературе, как правило, выделяют две группы целей менеджмента персонала: организационные и личные. Организационные цели традиционно стоят в центре управления персоналом, да и управления в целом. Обычно их связывают с обеспечением эффективности предприятия. И с этой точки зрения управление персоналом есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации.

Так, Р. Л. Кричевский [27. С 105] выделяет две группы критериев, или показателей, эффективности коллектива и соответственно управления персоналом в данном случае различия между понятиями «коллектив» и «предприятие» (несущественны): психологические и непсихологические. К первым он относит удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива; ко вторым, непсихологическим критериям – действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность. Безусловно, в данной трактовке эффективности управления коллективом отражены ее важнейшие проявления. Однако столь детальная и дифференцированная характеристика эффективности трудно применима на практике. К тому же некоторые показатели, например, «удовлетворенность членством в коллективе» и «самооценка коллектива», во многих отношениях перекрещиваются друг с другом. Поэтому представляется целесообразным использование более конкретной и простой трактовки эффективности, т. е. цели управления персоналом. В общей форме можно сказать так: эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей, или основной целью управления является выполнение реальной работы и получение положительных результатов.

Управление – одна из самых сложных и вместе с тем самых тонких сфер общественной деятельности [16. С 345]. Это взаимодействие между собой в различных сферах деятельности людей, а человек – существо сложное и многогранное, каждый со своими взглядами, ценностями, моральными, психологическими и психическими устоями. Поэтому можно утверждать, что в процесс управления входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т. п.), социально-психологические проблемы трудовой деятельности, влияние стилей руководства (морально психологическое состояние коллектива). Поэтому в социологии и психологии управления можно выделить следующие - основные задачи. Первая – изучение реальных фактов постоянно развивающихся социально психологических характеристик управленческой деятельности.

Вторая – из огромного многообразия фактов управленческой деятельности выделение наиболее важных и на этой основе определение тенденций развития, разработки социологических и психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

Третья – построение наиболее выраженных направлений развития управленческой деятельностью в будущем.

Четвертая – выработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления, разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

Люди, входящие в различные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия и т.д., целью деятельности которых является выполнение определенных функций являются объектом изучения социологии и психологии управления.

Управленческие отношения в различных типах общностей, организаций, социальных институтах и общества в целом являются предметом управления. Другими словами предметом управления является социально-психологическая сторона всего многообразия управленческих отношений охватывающих людей как членов трудового коллектива [48. С 134]. Это многообразие можно представить как управленческие отношения или как совокупность социальных и психических явлений и отношений в организации:

* отношения между управляющей и управляемой системами или отдельными их элементами;
* различного рода социальные явления и процессы, и учет их в деятельности менеджера;
* психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;
* социальные и психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
* социальные и психологические проблемы лидерства;
* проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и другие.

Таким образом, исходя из актуальности и проблемы исследования, мы определили тему нашей дипломной работы: «Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе, на примере Талдинского угольного разреза».

Цель исследования: определить критерии оптимального стиля руководства, положительно влияющего на морально-психологический климат коллектива.

Объект исследования: стили и методы руководства и их влияние на морально-психологический климат коллектива в ООО «Разрез «Талдинский».

Предмет исследования: стили руководства в отделе снабжения ООО «Разрез «Талдинский».

Гипотеза исследования: положительный морально-психологический климат в коллективе сложится при условии, если:

* руководитель придерживается демократического стиля управления;
* руководитель является истинным лидером своего коллектива;
* ведется работа по созданию положительного морально-психологического климата.

Задачи:

1. Определить оптимальные психологические условия, обеспечивающие наиболее эффективные стили руководства.
2. Рассмотреть различные классификации и модели стилей руководства, и их влияние на морально-психологический климат коллектива.
3. Сделать выводы по результатам собранного эмпирического материала.

Методы исследования: анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования, наблюдение, психолого-педагогический эксперимент (констатирующий и формирующий), тестирование, анализ эмпирического материала.

 ГЛАВА I. ВЛИЯНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА НА ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Понятие стиля руководства

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в тех сферах человеческого общества:

- политической - необходимость установления и поддержания порядка в группах;

- экономической - необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;

- оборонительной - защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды - это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

При рассмотрении развития теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов [19; С8].

I период - древний период. Был наиболее длительным - начиная с 9-7 тыс.лет до н.э., примерно до XYIII века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.) [19; С8]. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

II период - индустриальный период (1776-1890). [19; С 9].

III период - период систематизации (1856-1960) [19; С 9].

С момента появления науки управления, эволюция ее, как самостоятельной дисциплины, является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен - новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах - таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный подходы [20; С15]. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это - школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении. Общая картина эволюции управления как науки может быть проиллюстрирована следующим образом (рис.1) [20; С16].

Основные психологические школы в управлении

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Временной период | 1885 1920 1930 1940 1950 1960 | В нашевремя |
| Школы управления Подход научного управления Административный подход Подход с точки зрения человеческих  отношений Подход с точки зрения науки о поведении  Подход с точки зрения количественных методов Подход к управлению как к процессу Системный подход Ситуационный подход |

Рис. 1

Как мы видим на данном рисунке, процесс развития науки об управлении не является плавным и безболезненным, лишенным внутренних противоречий. Эти противоречия, прежде всего, связанны с эволюционным процессом. Он непрерывен и выступает как своеобразный вектор всех социально-политических, производственных, экономических и иных изменений общества. Поэтому некоторые подходы школ управления в результате эволюции изменяются, другие подходы становятся не актуальны на данном этапе развития общества, а третьи начинают интенсивно развиваться в соответствии с требованиями производства и общества.

Хотя эта схема упрощает реальную сложность рассматриваемого процесса, ее целесообразно взять за основу. Она, однако, должна быть дополнена, поскольку общая эволюция управленческой науки не может быть понятна без ее связей, например: с «социологической школой», с промышленной психологией и др.

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были братья Ф. И Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тэйлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. В своих работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) [19; С 11] Ф. Тэйлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф. Тэйлора состоит в том, что он как основатель школы «Научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих, разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - «научного менеджмента», «классическая» и «традиционная». Разновидностью классической школы управления является «Административная школа» (1920-1950 гг.). Она занималась изучением вопросов роли и функции менеджера. Одним из пионеров этой школы был А. Файоль(1841-1925 гг.) [19; С 11] и его последователи: Л. Урвик, Д. Муик, Э. Геймс, О. Шелдас, Л. Аллен и др. А. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Второе направление - это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это - следующие принципы: [20; С19].

* Разделение труда.
* Полномочия и ответственность.
* Дисциплина.
* Единоначалие.
* Единство распорядительства.
* Подчиненность личных интересов общим.
* Вознаграждение персонала.
* Централизация.
* Скалярная цепь (принцип иерархии в руководстве).
* Порядок.
* Справедливость.
* Стабильность рабочего места для персонала.
* Инициатива.
* Корпоративный дух.

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затрудняло ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось его важной категории факторов работы организации - собственно психологическим, поведенческим.

Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовался появлением школы «человеческих отношений» (1930-1950гг.); подход с точки зрения науки о поведении.

Принципиальная переориентация исследований изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникаций, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации - все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора. В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями школы «количественных методов в управлении» (1950 г. - по настоящее время).

Появление данной школы - следствие применения математики и компьютеров в управлении [39; С115]. Кроме того, как справедливо отмечается «…именно количественная школа … стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики - областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления - к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению контраста между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе».[21; С276]

Все рассмотренные нами выше школы управления сформировали определенные методы и стили руководства. Слово «стиль» греческого происхождения, означает стержень или почерк.[67; С305] Отсюда можно считать, что стиль руководства - это своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства: относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений [19; С241].

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, т.е. стиль - это система постоянно применяемых методов руководства.

На рисунке 2 представлены факторы, определяющие стиль руководства.

Факторы, определяющие стиль руководства

Рис. 2

Стиль руководства

Цели и задачи

Личность

руководителя

Размер группы

Актуальная

ситуация

Личности

сотрудников

Структура группы

Общие условия труда

Место рабочей

группы

в организации

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками. Выделяют следующие типы руководителей, которые естественно, носят сугубо условный характер:

* демократ;
* диктатор;
* пессимист;
* организатор;
* манипулятор.

Как видно, стиль руководства - явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. В связи с изучением стилей работы иногда ставят вопрос о том, а стоит ли поощрять различия в стилях работы, не лучше ли (и не проще ли) добиваться выработки единого стиля управленческой деятельности в одной организации и даже во всех организациях. Ответ дает сама практика управления организациями, которая требует разных стилей руководства (при их общих базовых особенностях) в разных отраслях, в разных условиях и на разных этапах развития предприятий. Заметим, что важнейшим элементом современного стиля деятельности является именно умение менять стиль работы в зависимости от актуальных требований момента.

В руководстве подчиненными нет абсолютных истин, так как поведение людей не только рационально, но и иррационально, поэтому существует большое множество разновидностей стилей управленческой деятельности.

Назовем наиболее встречающиеся стили.

1. Авторитарный стиль, характерной особенностью которого является единоначалие в любых делах, больших и малых. Этот стиль исключает какое бы то ни было участие подчиненных руководителю работников в управлении, их инициативность и самостоятельность.

2. Коллегиальный стиль. Девиз руководителя - коллективиста можно сформулировать так: «Моя точка зрения - одна из возможных» [17; С417]. Психологической же предпосылкой этого стиля является способность работника воспринимать, понимать, принимать и использовать в деле точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным.

3. Дипломатический, основанный на способности руководителя к такой интеллектуальной гибкости, которая обеспечивает быструю перестройку им тактики и стратегии своей деятельности в соответствии с требованиями изменяющихся условий. Этот стиль в своих крайних отрицательных проявлениях граничит, однако, с изворотливостью и демагогией, с утверждением в правах правила: просунуть хвост там, где голова не лезет.

4. Либеральный стиль, состоящий в предоставлении подчиненным полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. Такой стиль, правда, может приводить к формированию у того, кто его реализует, привычки работать по принципу «само собой сделается».

5. Авральный стиль, в соответствии с которым работа осуществляется по правилу «давай, давай, потом разберемся». Этот стиль обеспечивает быструю мобилизацию всех необходимых ресурсов трудового коллектива на решение краткосрочных задач. Но при частом использовании такого стиля дестабилизируется нормальная деятельность трудовых коллективов и, в конечном счете, приводит к существенному понижению производительности труда.

6. Деловой стиль в принципе противоположен авральному. Деловой стиль - это стиль действия в оптимальном режиме. Руководители, умеющие трудиться по-деловому, за одно и то же время выполняют намного больший объем работы, чем другие. Никакой опасности в деловом стиле нет, если руководитель постоянно контролирует свои действия по критериям общественной необходимости, социальной приемлемости и безопасности осуществляемых работ.

7. Конструктивный стиль. Его главная особенность - поиск и создание условий для полезных преобразований всего, с чем люди постоянно имеют дело на работе. Рыночный смысл конструктивного стиля состоит в том, что он обеспечивает создание конкурентоспособных товаров и услуг. В своих высших проявлениях этот стиль нацелен на превращение вредного в полезное.

8. Документальный стиль, складывающийся у работника на основе веры в то, что «хорошая бумага» (правильно составленный документ) сама дело сделает. Строго говоря, в позитивном смысле это вовсе и не стиль руководства, а лишь выражение неспособности или нежелание руководителя эффективно вести управленческий процесс.

9. Компромиссный стиль. Его основу составляет способность руководителя, уступая лицам с различными интересами, добиваться достижения поставленных целей. Этот стиль очень эффективен в ситуациях, когда требуется погасить неделовой конфликт и повернуть людей от выяснения отношений к полезной работе. Однако его частое применение угрожает руководителю наработкой привычки все проблемы решать в ключе компромисса, что может привести к замене принципиальности.

10. Демонстрационный стиль хорошо работает как средство возбуждения чувства соперничества, без которого никакое эффективное соревнование работников невозможно. Однако применение этого стиля таит в себе опасность превращения деятельности для демонстрации успехов людей в то, что называют «показухой».

На практике эти стили в чистом виде в работе руководителей встречаются крайне редко. Скорее их следует отнести к элементам составляющим тому, что мы называем стилевой структурой деятельности работника.

Наиболее распространенными и универсальными на практике считают выделенные немецким психологом К. Левиным три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) [48; С136]. Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. Рассмотрим эти стили подробней.

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а так же слабый интерес к работнику как личности. Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Изменение дисциплинарных мер вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные вопросы.

Попустительскому (либеральному) стилю присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли [48; С137].

Отметим, что наиболее эффективным считается демократический стиль управления. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию стилей руководства. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

1.2. Морально-психологический климат коллектива

Треть сознательной жизни человека проходит на производстве. И то, в каких условиях протекает трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже – много шире – на всю жизнь человека.

В последние годы происходят большие социальные перемены в обществе и на производстве, а в сознании людей значительные и радикальные психологические процессы.

Природа этих процессов не стихийна, и возникли они не случайно. Вся предшествующая история экономического и социального развития нашего общества, история становления человека – труженика подготовила почву и создала условия для использования психологической науки в качестве мощного средства активизации человеческого фактора во всех областях производственной и духовной деятельности.

Одно из важнейших направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства лежит в сфере оптимизации управления морально – психологическим климатом трудового коллектива.

Морально-психологический климат (МПК) – это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности [60; С 112]. Морально-психологический климат определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций. Понятие «ценностные ориентации», широко применяемое в социальной психологии, выражает положительную или отрицательную значимость для человека разнообразных предметов и явлений окружающей его действительности. В ценностных ориентациях заключена внутренняя основа отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовного порядка.

Вполне естественно предположить, что именно ценностные ориентации определяют состояние морально-психологического климата в коллективе. Это вытекает из предложенного выше определения коллектива, в основе которого лежит представление о ценностно-ориентационном единстве его членов. Логика данной закономерности состоит в том, что если достигнута достаточно высокая степень единства ценностных ориентаций членов того или иного коллектива, то тем самым исключены условия для формирования отрицательного морально-психологического климата. Там, где такое ценностно-ориентационное единство не достигнуто и в человеческих отношениях преобладают индивидуальные, личностные ценности, а тем более эгоистические интересы, в коллективе всегда будет сохраняться почва для развития отрицательного морально-психологического климата.

Важнейшая особенность морально-психологического климата в том, что он дает наиболее интегральную и динамичную характеристику психического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как аккумулирует в себе в конечном итоге взаимодействие всех факторов и компонентов внутриколлективной жизни: самочувствия и деятельности, руководства и лидерства, и др. В первую очередь на состоянии климата отражаются все достижения или, наоборот, просчеты коллектива в целом и его руководства в частности. Любое действие руководителя или члена коллектива, особенно действие отрицательного характера, прежде всего, сказывается на состоянии морально-психологического климата, деформирует его. И наоборот, каждое положительное управленческое решение, положительное коллективное действие улучшает морально-психологический климат.

Морально-психологический климат – один не только из наиболее подвижных, но и из наиболее значимых компонентов в структуре социально-психологических условий и важнейших факторов всей жизнедеятельности трудового коллектива. Высокая значимость МПК обусловлена, прежде всего, тем, что он отражает господствующее внутреннее состояние трудового коллектива, его психологическую атмосферу [45.С 198]. А поскольку трудовая деятельность занимает в нашей жизни важнейшее место и совершается через участие каждого в совместной работе трудового коллектива, то и характеристики утвердившегося в данном коллективе морально-психологического климата представляют собой значимую социально-психологическую составляющую образа жизни каждой личности.

Процесс формирования личности всегда длителен, сложен, требует коллективных усилий. Его эффективность зависит от многих факторов, таких, как уровень развития коллектива, личность руководителя (его профессионализм, опыт, социальные установки, нравственные качества) и др. Среди этих факторов на одно из первых мест надо поставить морально-психологический климат, который не только формирует непосредственное отношение окружающих к тому или иному человеку, не только дает оценку его деятельности, но и является своеобразным механизмом обратной связи, который через нравственно-психологическую атмосферу оказывает огромное воздействие на каждого члена трудового коллектива. Морально-психологический климат влияет на процесс реализации разнообразных отношений в коллективе, которые, в конечном счете, приводят к тем или иным изменениям в психологическом состоянии каждого его члена.

Но, как указывает в своих работах профессор Б.Д. Парыгин [60.С 141], морально-психологический климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Общность – мощный фактор умножения, значительного усилия психического настроя его членов.

Через морально-психологический климат опосредуется любая деятельность коллектива. При этом преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и в конечном итоге эффективность. Исходя из этого, морально-психологический климат может быть фактором не только роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и усиления трудовой дисциплины. В зависимости от характера морально-психологического климата его воздействие на личность будет различным: стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность или, наоборот, действовать угнетающе, снижать активность и энергию, приводить к производственным и нравственным потерям. Эффект воздействия может быть положительным или отрицательным, благоприятным или неблагоприятным, здоровым или нездоровым. Значения, определяющие состояние климата, поляры. В них отсутствуют полутона, которые позволили бы сделать плавный переход от положительного к отрицательному, от благополучного к отрицательному. Это происходит потому, что морально-психологический климат, прежде всего, выражается в различного рода эмоциональных проявлениях, в эмоциональном оценивании существующих отношений. О состоянии климата можно узнать, прежде всего, по тем эмоциональным оценкам, которые дают различным явлениям, происходящим в коллективе, его члены. А на уровне эмоций всегда решается «нравится – не нравится», «приятно – неприятно», «доставляет удовольствие – не доставляет удовольствия». На эмоциональном уровне именно такие полярные определения значимы для человека.

По существу, морально-психологический климат – интегральный показатель уровня развития трудового коллектива. Это закономерность находит отражение и в содержании предложенных выше определений климата и коллектива, фундаментальной основой которых служат ценностные ориентации составляющих его людей. Достижение определенного уровня единства именно в этой области – это одновременно и цель на пути становления коллектива, и показатель состояния его морально-психологического климата. Ясное понимание и принятие членами коллектива его основных целей и задач, достаточная гибкость в выборе средств и способов их достижения характеризуют высокий уровень развития коллектива. Эти же показатели служат основой формирования положительного морально-психологического климата.

Основная связь между уровнем развития группы, коллектива и состоянием морально-психологического климата заключается в том, что чем выше уровень развития, тем выше, тем благоприятнее в нем морально-психологический климат. Однако эта зависимость носит односторонний характер. Высокий уровень развития коллектива предполагает и в высшей степени благоприятный, положительный морально-психологический климат, но и невысокий уровень развития группы не обязательно сопровождается неблагоприятным морально-психологическим климатом. Вполне благоприятный морально-психологический климат, например, в функциональной группе может сложиться за счет определенного подбора людей, симпатизирующих друг другу, людей с одинаковыми интересами, близкими устремлениями и т.д. Но в таких группах, как правило, остаются в стороне интересы производства, коллектива, общества. Единство таких групп достигается не на деловой, не на принципиальной основе, а это четкий критерий весьма невысокого уровня развития данного подразделения (группы).

Так же на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности, под которыми следует понимать психологические причины, определяющие целенаправленные действия человека. Так мотивами могут выступать потребности и интересы, убеждения и стремления, идеалы и установки, эмоции и влечения. Естественно, каждый человек обладает своим, индивидуальным набором мотивов, который определяет в целом направленность его личности, в том числе и в области трудовой деятельности.

Формирование единства мотивации у членов коллектива и должно стать важнейшей задачей руководства.

Положительный морально-психологический климат не является продуктом спонтанного развития группы, не может быть достигнут сам собой. Это награда за упорный, целенаправленный и длительный труд всего коллектива, результат хорошо спланированной и организованной деятельности.

1.3. Влияние стиля руководства на морально-

психологический климат в коллективе

Важнейшая роль в формировании морально-психологического климата отводится руководителю организации или подразделения. На нем всегда лежит персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе.

Рассмотрим влияние на психологический климат в коллективе на примере трех классических стилях руководства.

Авторитарный стиль (единоличный, волевой, директивный) [53.С 120]. Для «директивного» лидера подчиненные ему люди – только исполнители. Руководитель с таким стилем руководства подавляет у сотрудников стремления работать творчески и проявлять инициативу. Если она возникает, то тут же подавляется руководителем. Часто поведение такого руководителя характеризуется высокомерием по отношению к работникам, неуважение к личности подчиненного, преследование за критику и т. д. Все эти факторы в совокупности приводят к созданию отрицательного морально-психологического климата внутри рабочих групп. Авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальством. Другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Руководитель – автократ полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказание, угрозы, давление. Понятно, что сотрудники относятся к такому руководителю негативно. В результате в коллективе формируется неблагоприятный морально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов. Изменение дисциплинарных мер вызывает в человеке страх и злость, формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопросы руководителю-автократу, так как боятся услышать в свой адрес нелицеприятные замечания и нарекания.

При данном стиле руководства среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому большинство людей требуется принуждать различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Демократический стиль дает возможность почувствовать подчиненным свою причастность к решению производственных задач, проявить инициативу. Организации, в которых доминирует демократический стиль руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации. Свои отношения с подчиненными он строит на уважении к личности работника и на доверии, не боясь делегировать часть своих полномочий. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно оказывают своему начальнику посильную помощь. Все это сплачивает коллектив. Руководитель-демократ старается создать внутри рабочих групп нормальный психологический климат, основанный на доверии, доброжелательности и взаимопомощи [53; С122].

Такой стиль руководства способствует повышению производительности, дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность трудом и своим положением. Его применение снижает прогулы, травмы, текучесть, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю [7; С341].

Либеральный стиль, его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает необходимые организационные условия для работы (обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает), определяет ее правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Подчиненные, избавленные от тотального контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Зависимость эффективности деятельности группы от характера воздействий на нее руководителя представлена в таблице 1.

Таблица 1

Эффективность взаимодействия руководителя и группы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристикадеятельности группы | Психологические способы воздействия руководителя на малую группу | Проявление свойств малой группы |
|  | * применяется стратегия сотрудничества;
* делегирование ответственности;
 | * хорошая управляемость группы;
* высокая активность членов группы;
 |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эффективная деятельность | * отсутствие давления на подчиненных;
* правдивая информированность группы;
* положительное мотивирование (индивидуальное и коллективное);
* участие группы в коллективных решениях;
* доброжелательный характер контроля;
* уважительное отношение к членам группы.
 | * отсутствие конфликтности внутри группы;
* принятие членами группы целей и средств деятельности;
* ответственное поведение и соблюдение дисциплины;
* наличие группового мнения;
* принятие норм группы;
* доброжелательные отношения внутри группы;
* признание авторитета руководителя.
 |
| Неэффективная деятельность | * применение неэффективных стратегий: компромисса, ухода, приспособления;
* нежелание делегировать ответственность;
* напряженные отношения с персоналом;
* неполное информирование подчиненных;
* неправильное мотивирование;
* не привлекает группу к решению общих задач;
* недоверие подчиненным;
* жесткий контроль за действиями подчиненных.
 | * плохая управляемость группой;
* недостаточная сплоченность группы;
* малая активность группы;
* недостаточная совместимость членов группы;
* плохой психологический климат в группе;
* наличие конфликтов в группе;
* напряженные отношения с руководителем.
 |

Таким образом, принуждение уступает место убеждению, строит контроль - доверию, подчинение - сотрудничеству, кооперации. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии», облегчает естественное применение новых методов руководства.

Мы рассмотрели, как стили руководства влияют на морально-психологический климат коллектива. Поэтому, рационально действующий руководитель будет стараться поддерживать разумный баланс власти. Используемая им власть должна быть необходимой и достаточной для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, и не провоцировать их на проявление непокорности.

ГЛАВА II. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА (на примере отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»)

2.1. Характеристика предприятия ООО «Разрез «Талдинский»

Местом проведения психолого-социологических исследований является ООО «Разрез «Талдинский». Численность работающих составляет 2045 чел. Образовался реорганизацией 26.08.1986 года из «Прокопьевскуголь» в «Разрез «Талдинский». Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью (код б5 в общероссийском классификаторе организационно-правовых форм). ООО создано на основании Гражданского Кодекса РФ и при осуществлении своей деятельности руководствуется Российским законодательством, Уставом и Учредительным договором. Исследование проводится на небольшом коллективе – отдел снабжения (состоит из 7 чел.)

Исследование проводилось с сентября 2004 года по январь 2005 года и проходило в три этапа.

Первый этап проводился с 01.09.2004г. по 01.10.2004г. (первый констатирующий эксперимент).

Цель: выявить уровень развития исследуемых функций на начало исследования.

Второй этап (формирующий эксперимент) проводился в период с 01.10. 2004 по 01.12.2004 г.

Цель: сформировать умение, создать условия, вызывающие положительные изменения морально-психологического климата коллектива, сближение коллектива, его сплоченность.

Третий этап проводился с 01.12.2004г. по 28.01.2005г. (второй констатирующий эксперимент).

Цель: выявить уровень развития исследуемых функций на конец исследования.

Отдел снабжения разреза «Талдинский»:

Ключерев С.А. – начальник отдела;

Аникина Н.В. – инженер;

Смирнов О.Б. – инженер;

Серебров А.А. – инженер;

Кубышка И.А. – инженер;

Мусихина О.Н. – инженер;

Нуйя А.А. – экономист.

Были использованы методы: определение психологического климата в коллективе; определение стиля руководства трудовым коллективом; диагностика межличностных отношений в коллективе.

Форма проведения экспериментов - групповая

2.2 Сбор эмпирических данных и их анализ в отделе снабжения ООО «Разрез «Талдинский»

Первый этап проводился с 01.09.2004г. по 01.10.2004г. (первый констатирующий эксперимент).

Методика 1 (Приложение 1)

«Психологический климат в коллективе»

Данная методика необходима для определения состояния психологического климата в трудовом коллективе. Испытуемому предлагается оценить по 7-балльной системе 25 факторов, характеризующих состояние психологического климата в коллективе. В одной из колонок располагаются факторы, характеризующие идеальный психологический климат (высшая оценка - 7 баллов). В другой колонке находятся факторы, сигнализирующие о том, что в коллективе неудовлетворительный психологический климат (низшая оценка - 1 балл). В средней колонке расположена шкала оценок от 7 до 1, по которой и следует оценить состояние психологического климата коллектива.

Итоговый результат необходимо оценить в зависимости от расположения суммы оценок в диапазоне от 25 до 175 - чем выше итоговое число, тем благоприятнее климат в коллективе. Оценка может быть индивидуальной, а также коллективной, если сложить оценки всех членов коллектива и получить усредненную.

Методика была описана и разработана В.И. Шкатуллой, для определения морально-психологического климата в коллективе.

Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе представлены в таблице 2 (Приложение 8).

Критерии оценки полученных результатов.

Максимальным показателем каждого из составляющих морально-психологического климата коллектива является 9 баллов (100%), минимальным показателем 1 балл (9%).

Суммарный максимальный показатель всех составляющих морально-психологического климата в коллективе составляет 90 баллов (100%), минимальный 10 баллов (9 %).

Уровень развития составляющих морально-психологического климата, коллектива в процентном соотношении является;

- высоким от 70% до 100%;

- средним от 40% до 69%;

- низким до 39%.

По суммарному составляющему уровень их развития составляет:

- высокий от 70% до 100%;

- средний от 40% до 69%:

* низкий до 39%.

На таблице 3 представлены результаты исследования психологического климата в коллективе, переведенные из балльных показателей в процентном соотношении (Приложение 9).

Дружелюбие

###### Рис. 3

Дружелюбие – это отношение коллег друг к другу. На рисунке 3 в процентном соотношении представлены результаты исследования дружелюбия, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Согласие

Рис. 4

Согласие – это согласованность действий в работе всех членов коллектива. На рисунке 4 в процентном соотношении представлены результаты исследования согласия, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Удовлетворенность

Рис. 5

Удовлетворенность работой, результатами работы, отношениями с коллегами, финансовым результатом трудовой деятельности. На рисунке 5 в процентном соотношении представлены результаты исследования удовлетворенности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Увлеченность

Рис. 6

Увлеченность – чувство, возникающее при выполнении своей работы, достижении определенных результатов. На рисунке 6 в процентном соотношении представлены результаты исследования увлеченности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Продуктивность

Рис. 7

Продуктивность – это личный вклад каждого члена коллектива в развитие предприятия. На рисунке 7 в процентном соотношении представлены результаты исследования продуктивности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Теплота

Рис. 8

Теплота – это положительные отношения между собой всех членов коллектива. На рисунке 8 в процентном соотношении представлены результаты исследования теплоты, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Сотрудничество

Рис. 9

Сотрудничество – это отношения между собой. На рисунке 9 в процентном соотношении представлены результаты исследования сотрудничества, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Взаимная поддержка

Рис. 10

Взаимная поддержка – отношения друг с другом, наставничество, поддержка в работе. На рисунке 10 в процентном соотношении представлены результаты исследования взаимной поддержки, как одной из динамической составляющей психологического климата, коллектива.

Занимательность

Рис. 11

Занимательность – с каким настроением выполняется текущая работа. На рисунке 11 в процентном соотношении представлены результаты исследования занимательности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Успешность

Рис. 12

Успешность – это результат работы, подведение итогов определенных проектов в коллективе, и отдельно каждого члена коллектива. На рисунке 12 в процентном соотношении представлены результаты исследования успешности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива.

Составляющие морально-психологического климата в коллективе

Рис. 13

На рисунке 13 представлены в процентном соотношении результаты исследования (суммарный показатель) всех динамических составляющих морально-психологического климата коллектива.

Итоговый показатель

Рис. 14

На рисунке 14 представлены в процентном соотношении результаты исследования (персональный суммарный показатель) всех динамических составляющих морально-психологического климата коллектива.

Уровень морально-психологического климата в коллективе

Рис. 15

По самооценке в коллективе согласие ровняется 45% (средний уровень); дружелюбие- 50% (средний уровень); занимательность работы - 48% (средний уровень); удовлетворенность работой - 42%(средний уровень); взаимная поддержка - 37% (низкий уровень); увлеченность работой - 37% (низкий уровень); продуктивность - 36% (низкий уровень), успешность - 33% (низкий уровень); теплота в общении - 33% (низкий уровень); сотрудничество - 30% (низкий уровень).

Таким образом, тестирование показало содержащиеся уровни морально-психологического климата в коллективе: высокий - 0%; средний - 62%; низкий - 38%. Это говорит о том, что в коллективе низкая взаимная поддержка; сотрудничество.

Методика 2 (Приложение 2)

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Методика была разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева.

Цель: определение трудовым коллективом преобладающего стиля руководства.

Форма проведения: групповая.

При проведении данной методики были получены результаты, которые размещены в таблице 4.

Таблица 4

Преобладающий стиль руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Стили руководства | Число опрошенных - 6 чел. |
| Директивный | 4 (66,66%) |
| Попустительский | - |
| Коллегиальный | 2 (33,34) |
| Преобладающий | Директивный |

Проанализировав результаты опроса сотрудников (табл. 4), можно сказать о том, что 66,66 % сотрудников (высокий процент) считают, что для начальника отдела снабжения – Ключерева С.А., характерен директивный стиль управления и лишь 33,34 % (небольшой процент) подчиненных видят в его стиле руководства черты коллегиальности.

Методика 3 (Приложение 3)

Тест на оценку самоконтроля в общении

Тест разработан американским ученым М. Снайдером.

Цель: определение коммуникабельности и умение управлять выражением своих эмоций в коллективе.

Форма проведения: индивидуальная.

При проведении данной методики были получены результаты, которые размещены в таблице 5.

Таблица 5

Оценка самоконтроля в общении

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Ключерев С.А. | Аникина Н.В. | Смирнов О.Б. | Серебров А.А. | Кубышка И.А. | Мусихина О.Н. | Нуйя А.А. |
| 1 | В | Н 1 | Н 1 | Н 1 | В | Н 1 | В |
| 2 | Н | Н | В 1 | В 1 | Н | Н | Н |
| 3 | В 1 | Н | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | Н |
| 4 | Н | В 1 | Н | Н | Н | В 1 | В |
| 5 | Н 1 | Н 1 | Н 1 | Н 1  | В | В | В |
| 6 | Н | Н | В 1 | В 1 | В 1 | Н | Н |
| 7 | В | В | В | В | В | В | В |
| 8 | Н | Н | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | Н |
| 9 | В 1 | Н | Н | Н | В 1 | Н | В 1 |
| 10 | В 1 | В | В 1 | В 1 | В 1 | Н | Н |
| Итого | 4 | 3 | 7 | 7 | 5 | 4 | 1 |

По результатам данной таблицы и результатам подсчета согласно методике можно сказать, что:

1) 0-3 балла – Аникина Н.В., Нуйя А.А. – люди с низким коммуникативным контролем, с устойчивым поведением, способным к искреннему самораскрытию в общении, прямолинейные.

2) 4-6 баллов – Ключерев С.А., Кубышка И.А., Мусихина О.Н. - люди со средним коммуникативным контролем, искренние, но не сдержанные в эмоциональных проявлениях.

3) 7-10 баллов – Смирнов О.Б., Серебров А.А. - люди с высоким коммуникативным контролем, легко входящими в любую роль и робко реагирующие не изменения ситуаций.

Для наглядности результаты исследования данной методики оформим в диаграмму (Рис. 16).

Диаграмма оценки самоконтроля в общении

Рис. 16

На рисунке 16 представлены результаты исследования (суммарный показатель) оценки самоконтроля в общении - как составляющую морально-психологического климата коллектива.

Формирующий эксперимент

Второй этап проводился в период с 01.10.2004г по 01.12.2004г (формирующий эксперимент).

Цель деловых игр: развитие необходимых умений и навыков, таких, как уверенность, оптимизм, внимание, доброжелательность, сдержанность, ответственность, коммуникабельность.

Содержание игры - это всегда осуществление ряда функций: обучающей, развлекательной, коммуникативной, релаксационной, психотехнической, развивающей. В игре люди попадают в ситуацию, позволяющую им критически оценить свои знания в активном действии, привести эти знания в систему, незаметно для себя выполнять большое количество тренировочных упражнений в быстром темпе.

Игра активизирует внимание, вызывает желание не только участвовать в игре, но и побеждать, а это вселяет уверенность в свои силы, способствует сообразительности, находчивости.

В играх, особенно коллективных, формируются нравственные качества личности, происходит усвоение навыков правильного поведения в коллективе. Люди учатся оказывать помощь товарищам, считаться с интересами других, сдерживать свои желания. У них развивается чувство ответственности, коллективизма, воспитываются дисциплина, воля, характер.

После каждого из проведенных занятий с использованием игр не надо беседовать с людьми, чтобы выявить положительную реакцию. Можно сразу сказать, что такие занятия пробуждают острое желание включаться в предложенную деятельность.

На втором этапе (формирующий эксперимент), который проводился в период с 01.10.2004 по 01.12.2004 г. Были использованы тренинговые занятия: «Завязывание и развязывание», «Аромат месяца», «Камуфляж».

Цель: сформировать умение, создать условия, вызывающие положительные изменения морально-психологического климата коллектива, сближение коллектива, его сплоченность.

Тренинговое занятие 1.

«Завязывание и развязывание»

Цели игры:

В процессе выполнения этого упражнения участники предпримут определенные действия в рамках всей группы по снятию напряжения и/или возрастанию единства, сплоченности группы. Методика и описание проведения приведены в Приложении 4.

Тренинговое занятие 2.

«Аромат месяца»

Цели игры:

В процессе выполнения этого упражнения участники будут осведомлены о тех способах руководства изменениями, которых следует избегать. Методика и описание проведения приведены в Приложении 5.

Тренинговое занятие 3.

«Камуфляж»

Цели игры:

В процессе выполнения участники:

* определят три позитивные и три негативные реакции на изменения;
* определят ключевую концепцию возможности обучения навыкам как критическую для личного управления изменениями. Методика и описание проведения приведены в Приложении 6.

Второй констатирующий эксперимент.

Третий этап проводился с 01.12.2004г. по 28.01.2005г. (второй констатирующий эксперимент).

Методика 1

Определение морально-психологического климата в коллективе на конец исследования

Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе в баллах на конец исследования представлены в таблице 6 (Приложение 10). Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе в процентном выражении на конец исследования представлены в таблице 7(Приложение 11).

Дружелюбие

Рис. 17

На рисунке 17 в процентном соотношении представлены результаты исследования дружелюбия, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Согласие

Рис. 18

На рисунке 18 в процентном соотношении представлены результаты исследования согласия, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Удовлетворенность

Рис. 19

На рисунке 19 в процентном соотношении представлены результаты исследования удовлетворенности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Увлеченность

Рис. 20

На рисунке 20 в процентном соотношении представлены результаты исследования увлеченности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Продуктивность

Рис. 21

На рисунке 21 в процентном соотношении представлены результаты исследования продуктивности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Теплота

Рис. 22

На рисунке 22 в процентном соотношении представлены результаты исследования теплоты, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Сотрудничество

Рис. 23

На рисунке 23 в процентном соотношении представлены результаты исследования сотрудничества, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Взаимная поддержка

Рис. 24

На рисунке 24 в процентном, соотношении представлены результаты исследования взаимной поддержки, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Занимательность

Рис. 25

На рисунке 25 в процентном соотношении представлены результаты исследования занимательности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Успешность

Рис. 26

На рисунке 26 в процентном соотношении представлены результаты исследования успешности, как одной из динамической составляющей психологического климата коллектива на конец исследования.

Составляющие морально-психологического климата в коллективе

######

Риса. 27

На рисунке 27 представлены в процентном соотношении результаты исследования (суммарный показатель) всех динамических составляющих морально-психологического климата коллектива на конец исследования.

Итоговый показатель

Рис. 28

На рисунке 28 представлены в процентном соотношении результаты исследования (персональный суммарный показатель) всех динамических составляющих морально-психологического климата коллектива на конец исследования.

Уровень морально-психологического климата в коллективе

Рис. 29

По самооценке в коллективе согласие 66% (средний уровень), дружелюбие 66% (средний уровень), занимательность работы 60% (средний уровень), удовлетворенность работой 71% (средний уровень), взаимная поддержка 67% (средний уровень), увлеченность работой 52% (средний уровень), продуктивность 55 % (средний уровень), успешность 40% (средний уровень), теплота в общении 60% (средний уровень), сотрудничество 59% (средний уровень),

Вывод: таким образом, уровень морально-психологического климата в коллективе на конец исследования равен: высокий - 5%; средний - 95%: низкий - 0%.

Таблица 8

Уровень морально-психологического климата коллектива в динамике

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Высокий уровень | Средний уровень | Низкий уровень |
| 1 | 0% | 38% | 62% |
| 2 | 5% | 95% | 0% |

Методика 2 (Приложение 2)

Определение стиля руководства (на конец эксперимента)

При проведении данной методики на конец эксперимента были получены результаты, размещенные в таблице 9.

Таблица 9

Преобладающий стиль руководства

|  |  |
| --- | --- |
| Стили руководства | Число опрошенных - 6 чел. |
| Директивный | 1 (16,66%) |
| Попустительский | - |
| Коллегиальный | 5 (83,34%) |
| Преобладающий | Коллегиальный |

При анализе результатов данной таблицы были выявлены изменения. На конец исследования подавляющая часть коллектива стала считать, что у руководителя преобладает коллегиальный стиль управления.

Методика 3 (Приложение 3)

Тест на оценку самоконтроля в общении (на конец эксперимента)

При проведении данной методики на конец эксперимента были получены результаты, которые размещены в таблице 10.

Таблица 10

Оценка самоконтроля в общении

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № вопроса | Ключерев С.А. | Аникина Н.В. | Смирнов О.Б. | Серебров А.А. | Кубышка И.А. | Мусихина О.Н. | Нуйя А.А. |
| 1 | Н 1 | Н 1 | Н 1 | В | Н 1 | Н 1 | В |
| 2 | Н | В 1 | В 1 | В 1 | Н | В 1 | Н |
| 3 | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | Н 1 |
| 4 | В 1 | В 1 | Н | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 |
| 5 | Н 1 | Н 1 | Н 1 | Н 1  | В | Н 1 | В |
| 6 | Н | Н | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | Н |
| 7 | В | Н 1 | Н 1 | В | В | Н 1 | В |
| 8 | В 1 | Н | В 1 | В 1 | В 1 | В 1 | Н |
| 9 | В 1 | Н | Н | Н | В 1 | Н | В 1 |
| 10 | В 1 | В | В 1 | В 1 | В 1 | Н | Н |
| Итого | 7 | 6 | 8 | 7 | 7 | 8 | 3 |

По результатам данной таблицы и результатам подсчета согласно методике на конец эксперимента можно сказать, что:

1) 0-3 балла – Нуйя А.А. – человек с низким коммуникативным контролем, с устойчивым поведением, способным к искреннему самораскрытию в общении, прямолинейный, но некоторые члены коллектива, в этом отношении считают его «неудобным» в общении.

2) 4-6 баллов – Аникина Н.В. – «стала» человеком со средним коммуникативным контролем, искренней, но не сдержанные в эмоциональных проявлениях, считается в своем поведении с окружающими людьми.

3) 7-10 баллов – Смирнов О.Б., Ключерев С.А., Кубышка И.А., Мусихина О.Н., Серебров А.А. - люди с высоким коммуникативным контролем, легко входящими в любую роль и робко реагирующие не изменения ситуаций. Могут хорошо чувствовать и даже в состоянии предвидеть впечатления, которое произведут на окружающих.

Для наглядности результаты исследования данной методики на конец эксперимента оформим в диаграмму (Рис. 30).

Диаграмма оценки самоконтроля в общении

Рис. 30

На рисунке 30 представлены результаты исследования (суммарный показатель) оценки самоконтроля в общении на конец эксперимента, где наблюдается значительное «перемещение» людей в сторону высокого коммуникативного контроля – они постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций.

Таблица 11

Уровень оценки самоконтроля в общении в динамике

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Высокий контроль | Средний контроль | Низкий контроль |
| 1 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 5 | 1 | 1 |

Можно сказать, изменение стиля руководства с директивного, на коллегиальный у руководителя привело к улучшению уровня морально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, анализируя проведенные исследования, мы выявили, что преобладание на первом этапе директивного стиля руководства отрицательно сказывалось на морально-психологическом климате в коллективе.

Атмосфера в коллективе напряжена: люди не удовлетворены своей работой; в коллективе не развито сотрудничество, нет взаимной поддержки и взаимопомощи: отсутствие стремления к успешности, что приводит к возникновению конфликтов внутри коллектива, тем самым, снижая эффективность и производительность труда.

На нашем примере, видно, что на третьем этапе руководитель отдела снабжения Ключерев С.А. стал более демократичным в руководстве (коллегиальный стиль), когда требовательность и контроль стал сочетаться с инициативным и творческим подходом, произошел рост показателей морально-психологического климата коллектива, что значительно повысило эффективность труда.

Таким образом, гипотеза нашей дипломной работы подтвердилась, в коллективе сложился положительный морально-психологический климат так как:

- ведется регулярная работа по созданию положительного климата в коллективе.

Полученные положительные результаты исследования являются показателями того, что создание положительного морально-психологического климата в коллективе должно быть главной задачей руководителя, если его волнует повышение производительности труда, и развитие организации.

ГЛАВА III. РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДСТВУ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ «РАЗРЕЗ ТАЛДИНСКИЙ» ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Для эффективной работы отдела снабжения огромную значимость имеет подбор руководителем стиля руководства, чтобы каждый из членов коллектива, работал на достижение единой цели (получение прибыли для предприятия).

Общепризнанными характеристиками руководителя являются: принятие ответственности; уверенность, решительность; прямота, образованность.

Существуют следующие варианты взаимодействия руководителя и подчиненных:

* руководитель принимает решение и дает подчиненным команду его выполнить;
* руководитель принимает решение и разъясняет его подчиненным;
* руководитель принимает решение, советуясь с подчиненными;
* руководитель предлагает решение, которое может быть скорректировано после консультаций с подчиненными;
* руководитель излагает проблему, получает советы и рекомендации подчиненных, на основании которых принимает решение;
* руководитель принимает решение совместно с подчиненными;
* руководитель устанавливает рамки, в которых подчиненные сами принимают решение.

Руководители должны задумываться над проблемами собственного стиля работы. Стилем необходимо заниматься постоянно. Для этого необходимо знать: требования работы, свои способности и склонности. Также нужны знания о различных стилях деятельности и способах их приведения в соответствие с требованиями новых условий.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется и определенную ситуацию - общественную форму самоотношения и самосознания личности.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

Таким образом, на основе проведенных исследований была разработана, и предложена следующая система рекомендаций для руководитва ООО «Разрез «Талдинский»:

* применять технику владения внушением, убеждением с подчиненными;
* вести постоянную работу по оценке морально-психологического климата в коллективе;
* уметь разрешать конфликты, возникающие в коллективе и помогать в случае возникновения стрессовых ситуаций;
* знать какие существуют стили руководства и лидерства, и умело оперировать ими;
* уметь снимать внутреннее напряжение коллектива, когда это необходимо;
* уметь всегда поддержать своих подчиненных, в каких-либо начинаниях,
* уметь объективно оценивать положительные черты характера своих подчиненных и развивать их;
* вести регулярную работу по созданию положительного морально-психологического климата, пользуясь приведенными методиками;
* стараться придерживаться демократического стиля руководства: быть истинным лидером коллектива.

В заключении для руководителя отдела снабжения Ключерева С.А. ООО «Разрез Талдинский» были разработаны и предложены следующие рекомендации:

- объективно оценивать свои возможности и развивать в себе недостающие качества, которые способствовали бы повышению авторитета и позволили бы быть образцом для подражания (например, внимание к проблемам других людей, честность, умение выслушать);

- в зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников;

- быть требовательным не только к окружающим, но и к себе, стремиться совершенствоваться;

- искать подход к каждому из сотрудников, учитывая его личные особенности, деловые качества;

- справедливо относиться ко всем членам коллектива;

- в качестве стимулирования чаще использовать поощрения, премии;

- учиться предотвращать назревающие конфликты и разрешать уже возникшие, с наименьшим ущербом;

- стремиться конструктивно использовать любые, даже конфликтные ситуации, не боясь риска и ответственности;

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

- вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата.

 Подводя итог, можно заключить, что руководители любого ранга и независимо от численности группы должны всегда помнить о важности положительного морально-психологического климата в коллективе, сознательно строить свое поведение и выбирать наиболее оптимальный стиль руководства для повышения эффективности рабочего процесса и рентабельности всего предприятия. А подчиненные стремились к нововведениям и улучшениям, было желание работать и быть востребованным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования показали, что работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными.

Руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства.

В своей практической деятельности руководитель не должен использовать один стиль руководства. Он должен постоянно корректироваться в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями.

Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля, руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но так же атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, например, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Коллектив представляет собой совокупность индивидов, существенное влияние на формирование внутренней психологической ситуации в коллективе оказывает развитие личности.

Руководитель не может не оказывать влияние на психологическую сферу группы. Кроме того, создание положительного климата в коллективе является его непосредственной обязанностью.

Целью дипломной работы было определение оптимального стиля руководства, положительно влияющего на морально-психологический климат коллектива, способствующего повышению эффективности и качества работы, исследование проводилось на небольшом коллективе - отдел снабжения ООО «Разрез «Талдинский».

Для того чтобы сформировать оптимальный стиль руководств создающий морально-психологический климат коллектива понадобилось:

* выяснить стили и методы руководства, психологическое состояние коллектива отдела снабжения ООО «Разрез «Талдинский»;
* определить способность к руководству начальника отдела сбыта – Ключерева С.А.;
* обучить руководителя анализу, а также выработке решений и методик по поддержанию и улучшению морально-психологического климата коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. – СПб.: Питер, 1989. – 362 с.
2. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
3. Беляцкий Н.П. и др. Техника работы менеджера: Учебное пособие. – Мн., Новое знание, 1998. – 372 с.
4. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 279 с.
6. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. – М.: Экономика, 1969. – 257 с.
7. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – 2-е изд. – М.: ООО ТД «Элит – 2000». – 368 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., Гардарики, 2003. – 495.
9. Вудкок М.Ф., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – СПб.: Питер, 1991. – 254 с.
10. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л., ПрофОбрИзд, 1989. – 427 с.
11. Гительмахер Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными. – Иваново, Изд-во Феникс, 1994. – 290 с.
12. Глухов В.Р. Основы менеджмента. – СПб.: Питер, 1995. – 620 с.
13. Громова О.Н., Свистунов В.И., Мишин В.М. Организация управленческого труда. – М.: Экономика, 1993. - 542 с.
14. Дворсков К.П., Ширяев С.А. О стиле и культуре руководства. – Новосибирск, Экономист, 1995. – 214 с.
15. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 768 с.
16. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов – М.: Норма, 2002. – 624 с.
17. Жариков Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
18. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. – М.: Экономика, 1976. – 458 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336 с.
20. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
21. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. – М.: Экономика, 1978. – 360 с.
22. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 420 с.
23. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Норма, 1999. - 250 с
24. Красовский Б.Д. Руководитель трудового коллектива: из опыта психолого-управленческого консультирования. – М.: Дело, 1989. – 183 с.
25. Кричевский Р.Л. Руководитель. – М.: Норма, 1993. – 198 с.
26. Кричевкий Р.Л. Если Вы руководитель: Эксперименты психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Норма, 1993. – 302 с.
27. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель… - СПб.: Питер, 1996. – 258 с.
28. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю: психология управленческой деятельности. – Л.: Дело, 1986.
29. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: Олбис, 1997.
30. Липсиц И. Секреты умелого руководителя. – М.: Норма, 1991. – 195с.
31. Лебедев Д.И. Психология и управление. – М.: Экономика, 1990. – 205 с.
32. Лоринг М.Г. Гуманное лидерство в XX столетии / пер. с англ. В кн.: Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. По материалам дамериканских исследований. – Дубна, Феникс, 1997. – 384 с.
33. Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2004. – 360с.
34. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. – Петрозаводск: Петроком, 1992. – 320 с.
35. Магура М.И., Курбатова Е.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 388 с.
36. Машков В.Н. Психология управления. Учебное пособие. – СПб., 2000. – 208 с.
37. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. – М.: Экономика, 1975. – 215с.
38. Менеджмент. Учебник / под ред. д.э.н. проф. В.В. Томилова М.: Юрайт, 2003. – 591 с.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Экономика, 1992. – 658 с.
40. Общий и специальный менеджмент. Учебник / под ред. д.э.н. проф. Галоненко А.А. – М.: РАГС, 2002. – 568 с.
41. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Экономика, 1987. – 187 с.
42. Основы менеджмента. Учебник / под ред. проф. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2003. – 376 с.
43. Обозов Н.Н., Щекин Г.И. Психология работы с людьми. – Киев, 1990. – 219 с.
44. Паркинсон С.Н. Рустоиджи М.К. Искусство управления / пер. с англ. Савельева К. – М.: Агенство «Фаир», 1997. – 272 с.
45. Паркинсон С. Искусство управления. – СПб.: Питер, 1992. – 386 с.
46. Пригожин А.И. Организации: системы, люди. – М.: Экономика, 1983. – 150 с.
47. Психология управления: курс лекций Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокашомцев Р.И., Николашко В.М. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 150 с.
48. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.
49. Психологические тесты / под ред. А.А. Карелина: в 2-х т. – М: Владос, 2003. – Т. 2. – 248 с.
50. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: Социология организаций и управления. – Воронеж, 1995. – 185 с.
51. Резник С.Д. Управление персоналом. Методы руководства. – Пенза; ПД «Лес», 1996. – 328 с.
52. Ромашев О.В., Ромашева Л.О. Социология и психология управления. – М.: Норма, 2002. – 512 с.
53. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. – М.: Экзамен, 2003. – 192 с.
54. Свенцицкий Р.Л. Социальная психология управления. – М.: Экономика, 1986. – 363 с.
55. Сухов А.Н., Бодалев А.А., Казанцева В.Н. и др. Социальная психология. – М.: Академия, 2001. – 600 с.
56. Таранов П.С. Приемы влияния на людей. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 278 с.
57. Типы руководителей – стили управления. – Новосибирск, Академия, 1992. – 168 с.
58. Уткин Э.А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 2001. - 448 с.
59. Устюжанин А.П., Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: Академия, 1993. – 356 с.
60. Филиппов А.В. и др. Производственная социология, психология и педагогика: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1989. – 255 с.
61. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2003. – 368 с.
62. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. – М.: АО «Ассиона», 1996. – 232 с.
63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
64. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001. - 527 с.
65. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации. – М.: Норма, 1994. – 359 с.
66. Шуванов В.И. Социальная психология менеджмента. – М.: Бизнес школа Интел-Синтез, 1997. – 256 с.
67. Юрченко Е.С., Женило М.Ю. Словарь иностранных слов. - Р-на-Д, Феникс, 2001. – 800 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

МЕТОДИКА В.И. ШКАТУЛЛЫ

Атмосфера в коллективе

Замер психологической атмосферы в группе, т.е. динамичную составляющую психологического климата производится с помощью несложной методики - каждый составляющий морально-психологический климат коллектива оцениваются по девяти бальной системе.

Чем выше суммарный балл, тем лучше атмосфера в группе (ее можно оценить и по составляющим).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дружелюбие | **\_ \_ \_ \_ \_ \_ \_ \_ \_** | Враждебность |
| Согласие |  | Несогласие |
| Удовлетворенность |  | Неудовлетворенность |
| Увлеченность |  | Равнодушие |
| Продуктивность |  | Непродуктивность |
| Теплота |  | Холодность |
| Сотрудничество |  | Отсутствие сотрудничества |
| Взаимная поддержка |  | Недоброжелательность |
| Занимательность |  | Скука |
| Успешность |  | Неуспешность |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

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

Инструкция

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

Текст опросника

1.

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

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

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

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

2.

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

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

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

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

4.

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

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

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

5.

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

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

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

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

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

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

7.

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

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

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

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

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

9.

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

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

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

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

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

11.

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

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

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

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

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

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

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

14.

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

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

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

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

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

КЛЮЧ

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

Ключ

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

Интерпретация

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

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д

Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине,

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

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

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

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

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ТЕСТ НА ОЦЕНКУ

САМОКОНТРОЛЯ В ОБЩЕНИИ

Тест разработан американским психологом М. Снайдером. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них Вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву "В", если неверным или преимущественно неверным - букву "Н".

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

2. Я бы, пожалуй, мог свалять дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: "Я такой, какой я есть в данный момент". Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое "Я", мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Подсчет результатов

По одному баллу начисляется за ответ "Н" на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ "В" на все остальные. Подсчитывайте сумму баллов. Если Вы искренне отвечали на вопросы, то о Вас, по-видимому, можно сказать следующее:

0-3 балла — у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас "неудобным" в общении по причине вашей прямолинейности.

4-6 баллов — у Вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7-10 баллов — у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ЗАВЯЗЫВАНИЕ И РАЗВЯЗЫВАНИЕ

Описание

Данное упражнение предлагает быстрый простой способ для снятия напряжения у всей группы. Обсуждения, тренинги и изменения сами по себе могут быть достаточно стрессовыми ситуациями, и действия, предлагаемые в этом упражнении, могут быть использованы для снятия напряжения и расслабления группы. Упражнение «Завязывание и развязывание» можно предлагать не только при непременном условии стрессовой ситуации - возможно, будет даже более эффективно воспользоваться этой тактикой, когда группа уже смеется!

Тренер, присоединись к группе - и получай удовольствие!

«Завязывание и развязывание» - этот метод может быть использован практически в любом тренинге, но мы считаем, что он имеет особенную ценность в области воспитания позитивного отношения к изменениям, при этом - в очень физиологическом смысле. Здесь едва ли требуется специальная подготовка - наоборот, мы настоятельно рекомендуем, чтобы вы искусственно нестимулировали процесс, пока столкновения между участниками не достигнут определенной степени, - смех моментально снимет напряжение.

Участники

Число: любое. Тип: любой.

Время

Около 10 минут.

Необходимые средства

Никаких.

Метод

Шаг 1. Представьте упражнение.

Просто скажите, что вы собираетесь предложить нечто особенное.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Шаг 2. Поясните требуемые от участников действия и сообщите, сколько времени отводится на их выполнение.

Попросите группу встать в большой круг, повернувшись лицом к центру. Каждый участник должен быть примерно в полуметре от сво­его соседа. Попросите всех закрыть глаза и не открывать их, пока участники будут, вытянув руки вперед, очень медленно идти к центру круга. Цель — взять за руку сначала одного участника, а потом — еще кого-то (желательно, другого участника). Тогда, и только тогда, когда участник будет держать за руки двух других, можно открыть глаза.

Шаг 3. Заданием для группы будет превращение (метаморфоза), или «распутыванием, в возможно более простую фигуру, но не расцепляя рук.

Группа должна будет скооперироваться для того, чтобы распутать все узелки. Конечная цель может варьироваться от полного круга (с узелками или без них) до двух или трех кругов, отдельных друг от друга или связанных. Посмейтесь вместе над результатами.

Шаг 4. Завершите упражнение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

АРОМАТ МЕСЯЦА

Описание

Это упражнение в целом — игра-состязание, смысл которой в том, чтобы посмеяться. Оно может быть использовано с целью «растапливания льда» между участниками или для расслабления после тяжелой напряженной работы. Но больше всего оно подходит для завершения курса, так как содержит ряд предостерегающих советов, касающихся осуществления изменений. Больше всего оно подходит для работы с младшим менеджерским составом.

Участники

Число: максимум 10.

Тип: младшие менеджеры.

Время

30 минут.

Необходимые средства

* Квадратный или круглый стол в удобной комнате, на котором можно разложить 20 карточек формата А5 так, чтобы они не перекрывали друг друга.
* Одна копия документа 1 для каждого участника.
* Набор из 20 карточек формата А5, приготовленных в соответствии с инструкциями в записках для тренера.
* Флип-чарт, бумага и маркеры для того, чтобы можно было делать пометки.
* Символический «приз» для победившей команды (факультативно).

Метод

Шаг 1. Охарактеризуйте упражнение.

Избегайте разговора о «введении» и «целях». Просто скажите, что вы предлагаете сыграть в простую игру, связанную с техниками управления изменениями.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Шаг 2. Разделите группу на две команды и объясните правила игры.

1. Команды соревнуются друг с другом. Та команда, которая наберет больше очков, побеждает. Счет ведет тренер (вы).
2. На столе 20 карточек. На 10 из них указаны названия техник управления изменениями, и они перемешаны с другими 10 карточками, где описываются эти техники.
3. Цель игры — найти связанные пары карточек. За первую пару команде записывается 10 очков, за следующую — 9 и т. д.
4. Каждая команда по очереди переворачивает и показывает всем участникам только две карточки — так, чтобы члены обеих команд могли их видеть. Если члены команды решат, что нашли пару (консультации возможны), тогда карточки сдают тренеру. Если это действительно пара, то тренер записывает присужденные команде очки на флип-чарте и изымает эти две карточки из игры. После этого угадавшая команда имеет право на следующий ход. Если пара была подобрана неправильно, то карточки возвращаются назад на стол, и команде записывается минус 5 очков. Если команда считает, что карточки не составляют пары, то просто кладут обратно на стол.
5. Все члены команды должны по очереди открывать карточки.
6. Победит, скорее всего, та команда, которая лучше запомнит расположение карточек в процессе игры.

Ответьте на любые вопросы о правилах.

Шаг 3. Начните и ведите игру.

На игру у вас уйдет 5-8 минут. Это не означает, что игра будет слишком серьезна! Записывайте счет (10 очков за первую пару, 9 — за следующую и т. д., отнимайте по 5 очков за неправильно подобранную пару). Держите при себе копию документа 1, чтобы контролировать правильность пар.

Шаг 4. Подведите итоги и вручите маленький символический приз

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

победившей команде.

Плитка шоколада? Пакетик чипсов?

Шаг 5. Раздайте копии документа 1, где приводятся правильные ответы; попросите участников прокомментировать их.

Вопросы, которые вы можете использовать

* Могут ли участники привести какие-либо примеры использования техник из своего жизненного опыта? (Лучше всего спрашивать улыбающихся и уверенных людей, не настаивающих на том, чтобы взгляды их противников непременно были опровергнуты — упражнение не должно никого обидеть!)
* Что совершенно неправильно в этих техниках?
* Почему люди используют их?

Шаг 6. Завершите упражнение кратким обзором его целей.

Заметки для тренера

Во-первых, вам нужно будет приготовить 10 карточек формата А5 и на каждой из них написать (маркером) название, как это - показано в документе 1 (например, на одной карточке будет написано «Каскад», на другой — «Вулкан» и т. д.).

Затем приготовьте 10 таких же карточек с определениями, написанными на них (маркером), как показано в документе 1 (например, одна карточка с текстом «Полная концентрация на менеджерах и надежда на то, что изменения впоследствии проявятся сами» и т. д.).

Важно; Убедитесь в том, что карточки не настолько тонки, чтобы текст проступал на оборотной стороне, когда карточки будут лежать на столе, иначе смысл игры будет полностью утрачен!

Перед началом упражнения перемешайте карточки и разложите их на столе текстом вниз.

ПРИЛРОЖЕНИЕ 6

Документ 1

АРОМАТ МЕСЯЦА

ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ!

Каскад. Концентрация ответственности за изменения полностью на менеджерах или старшем персонале, и надежда на то, что изменения проявятся сами.

Вулкан. Работа с блестящим молодым персоналом в надежде на то, что он даст новый заряд энергии и усилит изменения на высоких уровнях, где менеджеры или старший персонал усердно работают по-старому. Цветочное шоу. Усиление положительного имиджа уже выдвинувшихся людей и поддержание его, чтобы эти люди стали яркими и запоминающимися «моделями» для изменений.

Раздача слонов. Присуждение «призов» — оборудования, офиса, удоб­ных дежурств, рабочих методов — в качестве награды тем, кто мог бы сопротивляться изменениям.

Глубинная бомба. Удаление неэффективно работающего персонала путем отправки его на комплексные тренинговые программы, с которыми он заведомо не справится.

Мюсли. Обеспечение множества не связанных между собой тренингов — относящихся к изменениям, но не имеющих единого плана и общих целей.

Перераспыление. Называние чего-то хорошо известного новым именем и переобучение в связи с этим всего отдела. Аромат месяца. Постоянные тренинги всего персонала, проводимые через регулярные промежутки времени в разнообразных формах и с использованием тех методов работы, введение которых теоретически способно вызвать наибольшее сопротивление.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 6

Аркады. Постоянное введение комплексных, мощных, новых технологических систем, мотивированное тем, что это наиболее эффективные методы работы и все, кто примет участие в их внедрении, в любом случае останутся в выигрыше.

Волшебная палочка. Менеджеры, которые руководят изменениями, часто мечтают о ней. Она позволяет:

* изменить людей за ночь;
* научить людей делать те вещи, к которым раньше они считали себя неспособными;
* научить свиней летать.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

КАМУФЛЯЖ

Описание

Небольшое «веселое» упражнение, которое полезно в качестве сред­ства для начала работы над изменениями.

Участники

Число: любое. Тип: любое.

Время

1 час.

Необходимые средства

* Одна копия документов 1 и 2 для каждого участника.
* Одна ручка/карандаш для каждого участника.
* Флип-чарт, бумага и маркеры.
* Факультативно: небольшой символический приз, например плитка шоколада.

Метод

Шаг 1. Охарактеризуйте упражнение.

Объясните цели предлагаемого упражнения, и подчеркните, что оно ценно само по себе!

Шаг 2. Раздайте документ 1 каждому участнику; используйте флип-чарт и примеры для объяснения идеи «квадрата слов» - отошли те участников к решению в документе 2, если вы не уверены в себе!

Слова в квадрате могут появляться в любом направлении: горизонтально, вертикально, по диагонали, слева направо и справа налево.

Шаг 8. Подведите итог дискуссии и попросите участников ответить на два следующих вопроса, которые для наглядности следует записать на флип-чарт.

* Как могут организации способствовать уменьшению страхов, связанных с изменениями?
* Как могут отдельные люди уменьшить свои собственные страхи перед

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

изменениями?

*На это отводится 10 минут. Результатом первого вопроса могут стать следующие идеи:*

* консультирование
* информирование людей о планах
* выявление и развитие скрытых способностей работников
* совершенствование у работников имеющихся способностей.

*Результатом второго вопроса могут стать следующие идеи:*

* оценить степень и роль изменений в чьей-либо жизни настолько, насколько возможно;
* обсудить свое беспокойство с другими людьми, способными вас поддержать;
* определить способности, которые могут быть полезными в новой ситуации;
* определить недостаток способностей или знания и постараться исправить эту ситуации.

Шаг 9. Завершите упражнение обзором его целей.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

Документ 1

КАМУФЛЯЖ

Квадрат, данный ниже, содержит 10 спрятанных («закамуфлирован­ных») примеров слов или фраз, которые тем или иным образом связаны с изменениями. Это:

* три слова или фразы об изменениях (включая само слово «изменения»),
* три слова или фразы, которые описывают возможные позитивные реакции на изменения;
* три слова или фразы, которые описывают возможные негативные реакции на изменения;
* одно слово или фраза, которое описывает важную идею, связанную с изменениями.

Первая команда должна найти все 10 или максимальное число слов за 10 минут - и тогда она будет объявлена победителем. Остерегайтесь: в этой головоломке имеется несколько отвлекающих маневров - слова или фразы, которые не имеют никакого отношения к изменениям!

|  |
| --- |
| РАНЕИСКУССТВОЯМАП СВОЕСТАЦИЯЯНУЖДНР ПТТЛААРЕБИИГЛИОРИ ООЭЬТДТНИЦЦЛАВОХО СРОБООЕАРААНОЗАИБ ОРУЖИЕЧКЬТДЕТИНСР БОЛЕЗНЬСВПНМИТЯТЕ НОВЕЛЛАССАОЕНСИПТ ОБУЧЕНИЕПДТСАОЕАЕ СЕАЬИКАРТААНРНСНН ТРЛЧГААТЬРАКОТИОИ ИЕЬООВОСТОРЕЧСАНЕ КГОЛЛАНДАКОВЬЕТКО ПЕРЕМЕЩЕНИЮЕДВПЬР АННМИЗАНСЦЕНАЗОДА КИЗМЕНЕНИЕИНЕИУВЛ ЕДИНИЦАНАСТРОЕЕЧЕ РОДИНАЛ ЯСТРАХННИЕ |

Документ 2

КАМУФЛЯЖ

РЕШЕНИЕ

|  |
| --- |
|  |

###

### ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Таблица 2

### Исследования морально-психологического климата в отделе снабжения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Дружелюбие | Согласие | Удовлетворение | Увлечен­ность | Продуктивность | Теплота | Сотрудничество | Взаимная поддержка | Занимательность | Успешность | ИТОГО |
| Ключерев С.А. | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 6 | 67 |
| Аникина Н.В. | 6 | 5 | 7 | 6 | 3 | 5 | 3 | 4 | 7 | 4 | 49 |
| Смирнов О.Б. | 5 | 8 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 45 |
| Серебров А.А. | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 42 |
| Кубышка И.А. | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 43 |
| Мусихина О.Н. | 5 | 7 | 6 | 5 | 6 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 49 |
| Нуйя А.А. | 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 6 | 4 | 47 |
| ИТОГО | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 44 |

### ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Таблица 3

Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе в процентном выражении

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Дружелюбие | Согласие | Удовлетворение | Увлеченность | Продуктивность | Теплота | Сотрудничество | Взаимная поддержка | Занимательность | Успешность | ИТОГО |
| Ключерев С.А. | 54 | 63 | 63 | 72 | 54 | 54 | 54 | 63 | 72 | 54 | 60 |
| Аникина Н.В. | 54 | 45 | 63 | 45 | 27 | 45 | 27 | 36 | 63 | 36 | 44 |
| Смирнов О.Б. | 45 | 72 | 45 | 45 | 27 | 36 | 27 | 36 | 45 | 27 | 41 |
| Серебров А.А. | 54 | 36 | 36 | 45 | 36 | 36 | 27 | 36 | 45 | 27 | 38 |
| Кубышка И.А. | 45 | 54 | 45 | 36 | 36 | 27 | 27 | 36 | 45 | 36 | 39 |
| Мусихина О.Н. | 54 | 63 | 54 | 45 | 54 | 27 | 36 | 45 | 36 | 36 | 45% |
| Нуйя А.А. | 72 | 45 | 45 | 45 | 36 | 27 | 27 | 36 | 54 | 36 | 42 |
| Средний % | 50 | 45 | 42 | 37 | 36 | 33 | 30 | 37 | 48 | 33 | 39 |

### ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Таблица 6

Исследования морально-психологического климата в отделе снабжения (на конец эксперимента)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Дружелюбие | Согласие | Удовлетворение | Увлеченность | Продуктивность | Теплота | Сотрудничество | Взаимная поддержка | Занимательность | Успешность | ИТОГО |
| Ключерев С.А. | 7 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 5 | 67 |
| Аникина Н.В. | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 58 |
| Смирнов О.Б. | 6 | 8 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 53 |
| Серебров А.А. | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 7 | 5 | 4 | 52 |
| Кубышка И.А. | 5 | 6 | 7 | 4 | 4 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 54 |
| Мусихина О.Н. | 5 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 54 |
| Нуйя А.А. | 8 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 57 |
| ИТОГО | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 53 |

### ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Таблица 7

Результаты исследования морально-психологического климата в коллективе в процентном выражении

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Участники опроса | Дружелюбие | Согласие | Удовлетворение | Увлеченность | Продуктивность | Теплота | Сотрудничество | Взаимная поддержка | Занимательность | Успешность | ИТОГО |
| Ключерев С.А. | 78% | 78% | 78% | 89% | 67% | 67% | 67% | 78% | 89% | 56% | 74% |
| Аникина Н.В. | 67% | 56% | 78% | 56% | 56% | 56% | 78% | 67% | 78% | 56% | 64% |
| Смирнов О.Б. | 67% | 89% | 56% | 56% | 56% | 44% | 44% | 67% | 56% | 56% | 59% |
| Серебров А.А. | 67% | 67% | 67% | 56% | 44% | 44% | 56% | 78% | 56% | 44% | 58% |
| Кубышка И.А. | 56% | 67% | 78% | 44% | 44% | 67% | 67% | 78% | 56% | 44% | 60% |
| Мусихина О.Н. | 56% | 78% | 67% | 56% | 67% | 78% | 56% | 56% | 44% | 44% | 60% |
| Нуйя А.А. | 89% | 56% | 78% | 56% | 56% | 67% | 56% | 67% | 67% | 44% | 63% |