влияние стиля руководства на уровень социально-психологического климата коллектива организации

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Факторы влияющие на выбор стиля руководства

1.2 Личные факторы в управлении персоналом

РАЗДЕЛ II. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Социально-психологический климат коллектива как показатель развития организации

2.2 Структура социально-психологического климата

2.3 Изучение социально-психологического климата в производственных коллективах

РАЗДЕЛ III. Экспериментальная проверка влияния стиля руководства на уровень социально-психологического климата коллектива организации

3.1 Методические основы исследования

3.2 Исследование оценки уровня демократизации управления по стилевым характеристикам

3.3 исследование социально-психологического климата коллектива

3.4. Анализ и обобщение данных

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность работы предприятия Управление персоналом и уровень его социально-психологического климата признаются одними из наиболее важных сфер жизни предприятия, способных многократно повысить ее, а сами понятия "управление персоналом" и "социально-психологический климат" рассматриваются в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Социально-психологический климат, рассматривается как качественная сторона отношений межличностных, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности совместной и всестороннему развитию личности в группе. Важнейшими признаками благоприятного социально - психологического климата является:

1. доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
2. доброжелательная и деловая критика;
3. свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
4. отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
5. достаточная информированность членов коллектива о его задачах и о состоянии дел;
6. удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
7. высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов коллектива;
8. принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов, и пр.

Характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня развития группового. Между состоянием климата развитого коллектива и эффективностью деятельности совместной его членов существует положительная связь. Оптимальное управление деятельностью и климатом в любом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава.

Дипломная работа состоит из трех разделов.

В первых двух разделах – теоретических, на основе анализа научной литературы, раскрывается сущность концепции управления организацией, причины выбора стиля управления, анализ социально-психологического климата, его структуры и проблем исследования.

В третьем разделе – практическом, описано проведение исследования по экспериментальной проверке влияния стиля руководства на уровень социально-психологического климата коллектива организации.

Объектом исследования выступает социально-психологическая сфера и сфера социального опыта личности руководителя и сотрудников организации.

Предметом являются уровни демократизации стиля руководства и социально-психологического климата коллектива, как факторы, обусловливающие продуктивную совместную деятельность.

Целью исследования является изучение уровня демократизации стиля руководства персоналом и его влияние на уровень социально-психологического климата коллектива организации.

Для реализации цели определены следующие задачи:

1. Сформировать выборочную совокупность;
2. Определить (выявить) уровень демократизации стиля руководства персоналом и уровень социально-психологического климата;
3. Проанализировать полученные данные при помощи коэффициента корреляции.

Гипотеза данного исследования такова: между уровнем демократизации стиля руководства персоналом и уровнем социально-психологического климата коллектива организации существует положительная корреляция.

Выборочная совокупность данного исследования представлена персоналом четырех отделов и научно-педагогическими работниками кафедр Донецкого института управления.

Основным методом данного исследования является тестирование с последующей качественной и количественной обработкой.

В процессе тестирования персонала организации использованы следующие методики: методика изучения социально-психологического климата коллектива [21] и методика оценки уровня демократизации управления по стилевым характеристикам [22].

В ходе исследования сотрудниками фирмы была проведена оценка ими уровня демократизации управления по стилевым характеристикам непосредственного начальника отдела, а также оценка ими социально-психологического климата в своем отделе.

РАЗДЕЛ I КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ПЕРСОНАЛОМ

Эшриджская модель

Эта модель была разработана Эшриджским колледжем по менеджменту в Англии в 60-70 года. Она различает четыре стиля руководства:

* приказы;
* реклама;
* консультации;
* единение.

Приказы: руководитель вырабатывает собственное решение и передает его подчиненным для исполнения. Персонал ожидает указанный к выполнению безо всяких вопросов.

Реклама: в данном случае руководитель также вырабатывает собственное решение, но вместо простого объявления его подчиненным, он пытается убедить их, что данное решение является наилучшим, то есть он рекламирует данное решение, чтобы свести на нет любое потенциальное сопротивление.

Консультации: руководитель, применяя этот стиль, не выносит решения до тех пор, пока не проконсультируется со своими подчиненными. Он предоставляет им удобный случай высказать мысли, предложения и советы, осознавая, что служащие в действительности могут знать в определенных областях больше, чем он сам. Такой руководитель может иметь хороших специалистов-консультантов по отдельным отраслям знаний. Окончательное решение все же принадлежит руководитель, но оно не будет принято, пока не выслушано мнение подчиненных, которые таким образом чувствуют себя вовлеченными в дело и ощущают свою значимость.

Единение: применяя этот стиль, руководитель вместе с подчиненными на равноправной основе вырабатывает демократичное решение. Руководитель определяет проблему и может обозначить границы, в пределах которых может быть выработано решение (например, бюджетные ограничения). Затем проблема обсуждается в свободной дискуссии среди подчиненных, и окончательное решение обычно бывает отражением решения большинства.

Эти четыре стиля легки для понимания и чаще всего встречаются в повседневной жизни. Несомненно, вы сами можете привести такие примеры из своей работы. Большинство руководителей применяют разные стили в различных ситуациях. Если горит здание, руководитель прикажет вам уходить, так как это не время для демократических решений. С другой стороны, если перекрашивается комната отдыха, он может успешно применить стиль единения, допускающий свободную дискуссию для решения вопроса цвета окраски, мебели и т.д. Это, так сказать, примеры крайних случаев. [20]

Таким образом, некоторые руководители действуют в рамках определенного стиля, но большинство фактически применяют в зависимости от обстоятельств все четыре стиля.

Схема Блейка-Моутона

Роберт Блейк и Джейн Моутон – американские психологи. Их работа основана на возможности подготовки и обучения эффективных управляющих. Они считают, что подготовка руководителя – это воспитание определенной позиции и поведения среди подчиненных. Работа руководителя должна быть направлена на стимулирование творчества, поддержку нововведений, для руководителя обязательно умение ставить конкретные, выполнимые задачи перед подчиненными.

Схема Блейка-Моутон включает теоретическую разработку, с помощью которой руководители смогут выработать свой стиль в организации людей для выполнения поставленной перед ними задачи. Эта "сетка" управления была успешно применена в различных странах, разного рода организациях и функциональных отделах в пределах организации. Она равно применима от руководителей низового звена до ведущих должностных лиц. [1,18]

Непосредственно она основана на двух базисных элементах административного поведения: забота о людях и забота о производстве.

В этом контексте производство подразумевает все виды продукции и услуг: расчетные операции, стоимость продаж, качество предоставляемых услуг и прочее. Забота о людях также включает в себя заботу о их чувстве собственного достоинства, об их праве на справедливость и справедливое отношение, об их стремлениях и т.д., а также о их материальном благополучии. Любой руководитель будет в большей или меньшей степени проявлять одно из этих двух качеств (забота о производстве и забота о людях) при управлении своими подчиненными. Руководитель может проявить в высокой степени заинтересованность в производстве и крайне низкую заботу о людях или наоборот. Один и тот же руководитель может применить различные подходы при различных обстоятельствах, характеристики которых будут соответственно перемещаться по сетке. Любая точка сетки является реальной, но для простоты рассмотрим более детально только углы и центр схемы.

1:1 Безразличный руководитель.

Руководитель, который выказывает очень низкую заботу о производстве в комплексе с низкой заботой о людях, фактически снимает с себя всякую ответственность. Его деятельность будет ограничиваться лишь тем уровнем, который необходим для поддержания работы, а сам он будет устраняться от беспокойства и предоставлять своих подчиненных самим себе. Персонал у такого руководителя будет ленивым и апатичным, а результат деятельности предприятия – минимальным.

1:9 Руководитель типа "управляющий загородным домом".

Руководитель, который находится на уровне 1 по линии производства и на 9 по линии заботы о людях, любит сохранять в отношениях со своими подчиненными уютную атмосферу "загородного дома". Такой тип руководителей ценит дружеские отношения более высоко, чем заботу о производстве. На ошибки персонала смотрит сквозь пальцы, потому что они делают "лучше, чем могут". Недостаток этого типа управления заключается в том, что люди начинают избегать разногласий и критического отношения к работе, а при решении производственных проблем пытаются умолчать о недостатках.

9:1 Руководитель, сосредоточенный на выполнении задачи.

С руководителем позиции 1:9 контрастирует руководитель, занимающий уровень 9:1, который стремится к высокой производительности, чего бы это ни стоило его подчиненным. Он игнорирует нужды людей и рассматривает персонал как часть производства, точнее, инструмент, посредством которого обеспечивается максимальный выход продукции. Применяя данный стиль управления, можно достигнуть высокой производительности, правда, на небольшой промежуток времени, а индивидуальное творчество будет скорее подавляться, чем поощряться. Этот стиль легко приводит к конфронтации между коллективом и дирекцией.

9:9 Интегратор

Стиль руководителя занимающего позицию 9:9, отличается тем, что руководитель достигает высокой производительности посредством увеличения отдачи его подчиненных. Руководитель этого стиля использует индивидуальную и групповую мотивацию для достижения общей цели, при этом наиболее полно использует энергию руководимого им коллектива. Такой руководитель не допускает, что существует какая-то разница между двумя основными элементами и пытается объединить людей для выполнения производственных задач. Проблемы обсуждаются без промедления и открыто, а не в кулуарных спорах. Блейк и Моутон считают стиль 9:9 наилучшим, поскольку он строится на взаимопонимании и доверии. Некоторые могут усмотреть некую идеализацию этого стиля, но для реализации его требуется всего лишь очень опытный и энергичный руководитель, чтобы поддерживать на необходимом уровне моральное состояние коллектива и одновременно наивысший уровень производительности.

5:5 Посредник.

Вероятно, это самый распространенный стиль среди достаточно хороших руководителей. Он находится на компромиссной позиции. Такой тип руководителей придерживается правил, методик поведения и нацеливается на производство продукта настолько, насколько это возможно, но при этом не ущемляет чувства людей.

Руководители, занимающие серединную позицию 5:5, меняются только в пределах "золотой середины". Они поддерживают достаточно приемлемую производительность, но такую, которая поддерживает достаточно приемлемую моральную обстановку. [8]

Координирующее руководство

Доктор Джон Эйдер в 70-х годах разработал модель, которая иллюстрирует, каким образом находятся во взаимодействии люди и работа, которую они выполняют.

Его модель известна под названием координирующее руководство. Три пересекающихся круга представляют три важных элемента, которые руководитель или любой другой руководитель должен учитывать – выполнение задания, формирование коллектива, проявление индивидуальности.

Пересекаясь, круги показывают, что каждый из этих элементов находится во взаимодействии и оказывает влияние на остальные два. Например, общеколлективный моральный настрой и удовлетворенность работой будут выше, когда каждый член коллектива осознает свою роль в выполнении общей задачи. Подобным образом сплоченный коллектив может достичь гораздо большего, чем тот, где работники разобщены, хотя и имеют больший опыт. И, наоборот, ряд провалов в работе могут ослабить коллектив и его моральное состояние.

Руководство, которое слишком сосредотачивается на выполнении задания, оказывается не в состоянии обеспечить оптимальный выпуск продукции, поскольку противопоставляет себя коллективу. Руководители высокопроизводительных коллективов сосредотачиваются иногда в основном на подборе кадров, но это, как известно, может дать положительный результат лишь на короткое время, и вскоре производительность все равно будет страдать. Правильный баланс требует использования как индивидуальной заинтересованности, так и общего настроя коллектива на выполнение общей задачи. [17]

Существует много других моделей и теорий стилей управления и руководства, но эти как нельзя лучше подходят к теме "Управление банками". Есть еще, например, "Теория зависимости", смысл которой сводится к тому, что руководителям следует подгонять свой стиль под конкретные обстоятельства, или "Теория особенности", идея которой выражается в том, что руководителем рождаются, а не становятся, и в том, что быть или не быть хорошим руководителем зависит от индивидуальных или психологических особенностей.

Взаимоотношения с внутренними и внешними клиентами, руководителями, равными по положению, подчиненными

В повседневной работе руководителю приходится сталкиваться со множеством различных людей: подчиненными своего и других отделов, коллегами своего или какого-либо другого отдела организации, с вышестоящим начальством, покупателями, возможно, с представителями местных властей, прессой, представителями правительственных учреждений и т.д.

Подход к различным группам разный, но через все общение проходит единая линия, которая определяет человеческие отношения: в любой работе отношения должны быть приятными, вежливыми и справедливыми. Если руководитель отдает предпочтение личным симпатиям в отношениях, это приводит к трениям, отказу от сотрудничества и даже к открытому конфликту. [4]

Искусство общения с людьми является неотъемлемой частью менеджмента; ему можно научить, его можно развить, но оно в основном уже сформировалось на самой ранней стадии жизни. Поэтому руководитель должен учитывать ускоренившиеся позиции людей, быть объективным и сохранять любезное обращение. "Слишком легко видеть только то, что хочется увидеть; рационализировать или забыть то, что не соответствует нашему мировоззрению; игнорировать действительность. Важно также и то, что делают другие, глядя на нас или слушая нас". [9]

Руководителю следует максимизировать эффективность поведения, например:

* слушать и запоминать;
* изыскивать ценную информацию в беседе;
* предлагать альтернативы;
* аргументировать свое несогласие;
* прояснять смысл вопроса;
* подводить итоги;
* предлагать решения и т.д.

И минимизировать деструктивное поведение, не следует:

1. показывать свои чувства в неподходящее время;
2. говорить слишком много или слишком мало;
3. хвалиться;
4. жаловаться;
5. не слушать собеседника;
6. выходить из себя.

Далее рассматривается несколько моментов поведения руководителя при его взаимодействии с различными категориями людей, с которыми ему приходится сталкиваться в течение рабочего дня.

КЛИЕНТЫ.

Клиенты как внешние, так и внутренние (из других отделов организации) могут оказаться заведомо неприятными в общении, но руководитель никогда не должен позволить раздражению одержать верх, потерять терпение и допустить оскорбления. Если все же руководитель не может подавить свои чувства, лучше поручить одному из подчиненных вести дело с данными покупателями.

РУКОВОДИТЕЛИ.

Хорошо налаженные взаимные связи между руководителем и руководителем – неотъемлемое условие успешной деятельности.

Очень часто приходится слышать жалобы: "Босс совсем меня не слушает". Для этого существует немало всевозможных причин – например, прекрасно понимает, о чем вы говорите, но ничем это не показывает; может случиться так, что собственные проблемы занимают его больше или он не заинтересован вашими предложениями, или же босс думает, что эту проблему можно решить без его вмешательства.

Поскольку руководитель ограничен во времени, убедитесь в том, что когда вы ему пишете или обращаетесь к нему, вы не слишком многословны или скучны. Выражайтесь четко и недвусмысленно, придерживайтесь фактов или обоснованных идей, дабы убедить его, что ваше решение или рекомендации единственно правильные. Если вы говорите с ним о какой-то возникшей проблеме, сделайте попытку, по крайне мере, предложить решение так, чтобы у него не было нужды думать об этом деле и заниматься им от начала до конца – делайте работу за своего босса настолько, насколько это возможно, и тогда вероятность того, что курс, которому вы собираетесь следовать, получит одобрение, будет очень велика.

РАВНЫЕ ПО ПОЛОЖЕНИЮ.

У многих руководителей горизонтальные связи с равными по статусу руководителями из других отделов или организаций или же диагональные связи с их начальством или подчиненными происходят весьма часто и очень важны.

Сложность горизонтальных связей заключается в том, что руководитель не имеет влияния на людей, с которыми ему приходится общаться, поэтому приходится использовать убеждение, вести переговоры и торговлю, то есть обмен того, что ему нужно, на то, что он может предложить противоположной стороне. Руководитель может искать информацию, подходящее решение или способ ускорить поставку, а может быть, он создал некий беспорядок в каком-то деле или поставил в трудное положение другого руководителя и ищет способ это исправить. Здесь приходится использовать все искусство общения от умения понравиться через веселый нрав до искрящегося обаяния.

Проявляющих расположенность можно однажды пригласить на ужин, что всегда способствует развитию добрых отношений, и когда у руководителя возникает необходимость позвать их на помощь в трудную минуту, эти люди, по крайне мере, согласятся выслушать его просьбу.

В бизнесе существует старое выражение – "Обращаться с людьми хорошо по пути наверх, однако вы можете встретиться с ними вновь на пути вниз!" Другими словами, если вы попираете других людей в стремлении добиться власти или продвижения по службе, остерегайтесь, они могут занять такую позицию, которая усложнит вашу жизнь, если вы через некоторое время падете с высот, а они будут находиться в положении, когда их власть выше вашей.

ПОДЧИНЕННЫЕ.

Отношения с подчиненными рассматриваются со всех сторон. Здесь достаточно сказать, что руководителю следует установить в высшей степени доверительные и доброжелательные отношения с подчиненными. И тогда подчиненные придут к нему с появляющимися проблемами до того, как встанут перед ними в тупик, что даст возможность призвать персонал немного поднапрячься, когда этого требуют обстоятельства. [14]

* 1. ЛИЧНЫЕ ФАКТОРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Сегодня при устройстве человека на работу его физические данные не имеют большого значения. Развитие технологии позволило значительно сократить ряд работ, для которых были необходимы физическая выносливость и сила. Возможно, что в банковском деле зрение является наиболее важным физическим фактором, хотя можно встретить банковских работников, которые, имея различные дефекты зрения, хорошо выполняют свою работу. Однако сегодня некоторые банки все же настаивают на проведении медицинского обследования поступающих на работу.

Умственные способности личности могут быть определены как способность эффективно использовать свой интеллект – сумму общих умственных функций понимания, мышления, обучения, наблюдения, решения проблем, способность вступать во взаимные отношения. В некоторой степени успешное обучение и сдача экзаменов могут гарантировать определенный уровень умственных способностей, хотя некоторые работодатели могут дополнительно потребовать от предполагаемых кандидатов решить тесты на проверку уровня интеллекта, а также склонностей характера.

В контексте подбора на работу личные свойства обычно означают комбинацию эмоций, мотивации, интересов и социальных пропорций; другими словами, если приравнять это к личным качествам, это степень обаяния и влияния на людей. Если бы вас попросили описать индивидуальность тех, кого вы хорошо знаете, вы, скорее всего, стали бы описывать их поведение при различных обстоятельствах, характеризуя их как обаятельных, терпимых, предприимчивых, воодушевленных, дружелюбных, действующих согласованно, честных, надежных и т. д. Многие из этих характерных черт могут варьироваться в зависимости от ситуации; например, кто-то может демонстрировать покорность, имея дело с боссом, но проявлять деспотизм по отношению к подчиненным. Существуют различные тесты для определения характерных черт индивидуума, но обычно тесты не считаются хорошими предсказателями успеха в будущей работе.

ТЕОРИЯ "Х" И ТЕОРИЯ "Y"

Раньше считали, что если человек уже имеет работу ,то он, скорее всего, ленив, избегает ответственности, действуют несогласованно и часто бывает довольно глупым (Дуглас Мак-Грегори назвал это теорией "Х"). Но исследования продолжались, и появилась более обнадеживающая точка зрения на природу человека, которая предполагала, что в подходящих условиях большинство людей могут значительно увеличить свою значимость; они не только избегают ответственности, но и сами ищут ее. Такая точка зрения видит работу не наказанием, а естественной функцией человека; нововведения и творчество присущи всем людям, а не ограничивается узким классом "управленцев". Это теория "У" Мак-Грегори.

Очевидно, что это наиболее современная точка зрения на работающего человека справедлива только в случаях максимально полного вовлечения работника в производство и получение им наибольшей выгоды.

МОТИВАЦИЯ.

Мотив – это побуждение воли; соображение и чувства, которое побуждает действовать, а мотивация – сила мотива, стимула.

Под мотивацией в смысле менеджмента мы подразумеваем стимулы, которые организует одного или группу работников целиком отдаться работе, причем это происходит добровольно, для блага организации или для реализации имеющихся программ. [11]

Для разных людей существуют разные стимулы. Когда вы окончили школу или университет и получили первую работу, самым действительным стимулом для вас скорее всего было назначенное жалование – реальные деньги, которые вы сможете тратить без необходимости постоянно просить родителей оплачивать ваши расходы. Позже очень действенным стимулом вашей деятельности будет продвижение по службе и, возможно, машина компании, которой вы сможете пользоваться.

Взглянем на это с другой стороны, назовем это демотивацией. Что заставит вас оставить имеющуюся работу? Возможно, уменьшение зарплаты на 1/3 от сегодняшней, такое увеличение рабочего дня, что вы никак не можете быть дома раньше 11 часов вечера и совсем не видитесь с семьей. Если босс начинает публично отчитывать вас за каждую ошибку в офисе, даже если она никак к вам не относится, или распространять слухи о вашей личной жизни – все это может послужить причиной для того, чтобы потерять всякий интерес к работе. [17]

Существует три основные теории мотивации:

Иерархия потребностей Маслоу.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.
2. потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.
3. социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.
4. потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признание.
5. потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры.

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Для того, чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

Маслоу отмечает: "До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребности имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия не такая "жесткая", как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работаем, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь" [7].

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней.

Как отмечает Торенс Митчелл: "В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности."[2].

Теория потребностей Мак-Клелланда.

Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, Мак-Клелланд отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей…" [7].

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленной задачи, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании других отношений, оказывании помощи другим.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контракты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Двухфакторная теория Герцберга.

Герцберг разработал еще одну модель мотивации, основанной на потребности. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал "гигиеническими факторами" и "мотивацией".

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. На их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Вот как Герцберг описывал соотношения между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: "Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию – это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой…"

Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того, чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ "Обогащения" труда. В ходе выполнения программы "Обогащения" труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Для того, чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают. [12]

Теория ожиданий.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работа с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждения и валентность. Ожидание в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между затраченными усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. [17]

РАЗДЕЛ II СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА КАК ПОКАЗАТЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата, предложенных на Западе, имеется одна общая черта: везде говорится о взаимодействии индивида с организационной средой.

Выявление релевантных факторов при описании личности, с одной стороны, и организации – с другой, а также установление значимых для поведения индивида связей и взаимодействий между ними породили теоретические противоречия, ставшие на многие годы "камнем преткновения" на пути изучения в социальной психологии США проблем социально-психологического климата.

В американской психологии возникло большое число различных, часто противоречивых концепций социально-психологического климата. Эти концепции отличаются и понятийным аппаратом, чему нередко способствовала небрежность в использовании терминологии, и методологическими подходами.

Сложность в изучении понятийного аппарата заключается не столько в многообразии используемых понятий, сколько в том, что одни и те же явления часто раскрываются через разные понятия и, наоборот, в одинаковые понятия часто вкладывают различное содержание. Известный американский психолог, один из создателей психологической теории организации – К. Левин – вначале пользовался понятием "социальная атмосфера", которое и до сих пор встречается в работах некоторых американских авторов. И, хотя Левин не дал точного определения этому понятию, среди психологов установилось своего рода согласие, что под ним понималась некая совокупность психологических характеристик среды и что оно является синонимом понятий "климат среды", "климат организации".

Быстрое развитие в США психологии организации и управления во второй половине 50-х гг. потребовало уточнить содержание социально-психологического явления, названного климатом, что привело к возникновению ряда новых понятий.

Центральное место среди них занимает понятие "климат организации", или "организационный климат". Причем число определений настолько велико, и они так разнообразны, что американские психологи предпочитают идти по пути выделения наиболее общих для разных определений признаков. Так, изучив точки зрения многих авторов, Р. Таджури считает, что климат – это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которое:

1. чувствуется членами этой организации;
2. влияет на их поведение;
3. может быть описано по ряду измерений в ценностных понятиях, принятых организацией [3].

Дж. Кэмпбелл и его соавторы выделяют для характеристики климата организации следующие четыре фактора: степень автономии действий для индивида; степень структурно-ролевой спецификации его положения; тактику вознаграждений; уровень взаимоподдержки, теплоты и внимания в отношениях между членами организации [8].

Приведенные определения климата отличаются лишь разной расстановкой акцентов и включением некоторых дополнительных признаков. Так, Литвин и Стрингер придают особое значение степени структурированности ролей, Шнейдер и Бартлетт – типу лидерства, Стерн, Пэйс, Горман и Мэллой подчеркивают значение возможностей и условий для возникновения и применения новых идей и методов, а также для интеллектуально-профессионального роста и развития членов организации. Среди многих других факторов, выделяемых различными авторами в качестве признаков и измерений климата организации, можно назвать степень бюрократизации организации, "мораль группы", ценностные системы или ценностные установки членов организации и т. д. Встречаются и такие крайности, когда, по меткому выражению Бенниса, "изучаются люди без организации" или "организация без людей". В первом случае происходит психологизация сложной проблемы, отрыв ее от реальных условий действительности, во втором, – наоборот, переменные величины социологического характера вытесняют психологическое содержание исследуемого вопроса.

Главным недостатком этих описаний климата является слишком общий характер факторов, которые выдвигаются в качестве основных характеристик организационного климата. Однако более важным и положительным, на наш взгляд, в этих определениях следует считать признание объективного характера факторов, взятых за основу при раскрытии содержания климата. Это необходимо отметить, потому что в американской психологии существует другое направление, представители которого понимают климат не как объективное явление, а лишь как субъективный перцептуальный образ комплекса некоторых черт организации, создаваемый ее членами. Обобщенное определение, основанное на такой точке зрения, дал французский психолог Гадбуа: "Климат организации, – пишет он, – представляет собой глобальное восприятие ее членами ряда общих, относительно устойчивых свойств этой организации и социальных воздействий, которые происходят внутри ее" [19]. Следует сразу же подчеркнуть, что стремление рассматривать социально-психологический климат лишь как результат перцепции отдельных индивидов, а не как объективно существующее и независимое от восприятия индивидов явление имеет вполне определенный идеологический и социально-политический смысл.

Практический вывод из такого подхода заключается в том, что формально отпадает необходимость ставить вопрос об изменении среды, т. е. реальных условий, в которых живут и работают люди. Нужно лишь найти пути воздействия на восприятие ими своей среды, и это поможет решить все экономические и социально-политические проблемы западного общества. Именно так формулирует свои выводы Ликерт, говоря, что реакция индивида на любую ситуацию "всегда является функцией его восприятия (этой ситуации). Поэтому имеет значение не объективная реальность, а то, как он ее видит" [10]. Такое заключение раскрывает порочность и опасность субъективистского понимания проблемы психологического климата, поскольку оно открывает широкую дорогу для манипулятивного, или, как принято теперь говорить на западе, макиавеллиевого, подхода к решению социальных проблем. Нелишне напомнить, что "ориентация на индивида" в американской социальной психологии, означающая попытку искать объяснения социальным явлениям в психических особенностях людей (а не в объективных экономико-социальных условиях), стала одним из основных методов психологического редукционизма. Субъективистское, или перцептуальное, понимание климата – одно из проявлений "ориентации на индивида".

Многие американские психологи почувствовали односторонность перцептуальной трактовки климата и попытались разграничить понятия организационного климата и климата психологического (климат организации стали рассматривать в измерениях ее структуры и функциональных характеристик, а психологический климат – как восприятие этих свойств организации ее членами). Так, американские психологи Джеймс и Джонс полагают, что "...организационный климат связан с характеристиками организации, главными результатами ее деятельности и представляемыми ею стимулами.. Психологический же климат связан с характеристиками: индивидов, а именно с промежуточным психологическим процессом, посредством которого индивид переводит взаимодействие между воспринимаемыми организационными и индивидуальными свойствами в систему ожиданий, интересов, поведений и т.д." [12]. Этот довольно сложный тезис был изложен несколько в иной форме Гэвиным и Хоувом, которые считают, что "психологический климат понимается как многомерная описательная модель организации, созданная восприятием индивида" [14]. Таким образом, климат организации – это комплекс ее объективных свойств, а психологический климат – результат восприятия этих свойств членами организации.

Дифференциация исследований климата в зависимости от их объектов и целей привела к возникновению новых, более узких и специализированных понятий. Так, Шнейдер и Халл. изучая проблему удовлетворенности своей деятельностью среди священников, стали пользоваться понятием "климат работы". Центральным фактором, определяющим содержание этого вида климата, были сама работа и среда, в которой она велась.

Таджури предложил дальнейшее дробление понятия климата. Он считает необходимым, например, различать "административный климат" и "климат менеджмента". Под первым понимался ряд факторов, определяющих условия работы администраторов различных уровней, под вторым – общие принципы отношения к человеку в той или иной организации.

Сторонники персонологической концепции личности и среды Мэррея, говоря об организационном климате, нередко пользуются понятием "личность организации". Наконец, следует сказать и о том, что довольно часто понятие "климата подменяется такими терминами, как "среда", "мораль организации", "культура организации и т. п.

Если сгруппировать различные концепции по общим для них редукционистским приемам, то можно выделить следующие типы редукционизма при решении проблемы социально-психологического климата: личностный, структурно-функционалистский исубъективно-перцептуальный. Предлагая такое деление, мы ставим целью лишь выделить тот основной элемент (или элементы), который положен в основу понимания климата у разных авторов.

Личностный редукционизм. Сторонники этой концепции определяют и оценивают климат организации с позиций критерия соответствия условий в организации тем экспектациям (ожиданиям), которыми руководствуется личность. Этот подход в известной степени отражает влияние тезиса о принципиальной несовместимости интересов организации (капиталистической) и потребностей зрелой личности. Названный тезис, выдвинутый известным теоретиком в области психологии организации К. Аргирисом в 1957 г., фиксирует в психологических понятиях антагонистический характер отношений между человеком и организацией [6]. Методологической базой для личностно-редукционпстских концепций климата служит прямо или косвенно теория личности Мэррея. В довольно сложной эклектичной "персонологии" Мэррея (термин, введенный им для исследований личности) одно из центральных мест занимает проблема мотивации, а также вопрос о взаимодействии личности с окружающей средой. Проблема мотивации решается им через детальную разработку своеобразной иерархии потребностей. Под ними он понимает "конструкции, выступающие в качестве силы, которая организует перцепцию, аперцепцию, интеллектуальный процесс, стремление к действию и действие таким образом, чтобы трансформировать в определенном направлении существующую и неудовлетворяющую (индивида) ситуацию" [18]. Мэррей насчитал около 20 постоянных потребностей, свойственных, по его мнению, личности.

Взаимодействие личности со средой он описывает с помощью понятия "пресс", означающего любое свойство среды, объектов и людей, окружающих определенного индивида, которое либо облегчает удовлетворение тех или иных потребностей индивида, либо затрудняет его. Мэррей различал "альфа-прессы", понимая под ними реальные условия и объекты действительности, и "бета-прессы" как психические, перцептуальные образы этих условий и объектов, сформировавшиеся у индивида. Для разных целей и ситуаций Мэррей разработал различные комплексы "прессов". При этом потребности выступают как внутренние, а "прессы – как внешние мотиваторы поведения. Степень и направленность взаимодействия между ними определяют степень удовлетворенности и напряженности личности. Роль сознания в данном взаимодействии рассматривалась Мэрреем с фрейдистских, хотя и несколько модифицированных позиций. Значение ценностных систем личности оставалось почти неучтенным, хотя позже Мэррей и попытался включить их в свою концепцию. Таким образом, взаимодействие личности со средой носило у Мэррея в значительной степени механистический характер.

Изложенная схема взаимодействия потребностей и "прессов" и была использована некоторыми исследователями в качестве основы для концепции климата организации. Эти исследователи видели свою задачу лишь в построении иерархии потребностей и в ее сопоставлении с системой "прессов, которыми характеризуется та или иная организация. Степень своеобразной изоморфности. или параллельности, "прессов" потребностям индивида должна была служить показателем качественной и количественной характеристики климата организации. Такого рода концепцию климата одними из первых разработали в 1958 г. Пэйс и Стерн, выделившие 30 потребностей личности и столько же "прессов" организации. Для измерения их взаимодействия было отработано несколько специальных методических инструментов [8].

Идеи Мэррея положены в основу концепции климата организации Литвина и Стрингера [5]. Они выделили 3 потребности, наиболее важные, по их мнению, для поведения индивида в организации: потребность в успехе (или "достижении"), выражающаяся в стремлении преуспеть, получить какие-то результаты деятельности, сопоставимые с определенными стандартами; потребность в обладании властью, выражающаяся в стремлении влиять на поведение других индивидов; потребность в афилиации, т. е. желание иметь близкие, дружественные, межличностные отношения. В зависимости от того, какой из этих мотивов-потребностей наиболее поощряется существующими условиями в организации. различаются ее климаты, которые, в свою очередь, влияют на поведение членов организации и результаты ее деятельности. Литвин и Стрингер выделили 9 критериев-измерений организационного климата и попытались проанализировать их влияние на каждый из вышеназванных мотивов. Среди этих критериев указываются структурные характеристики организации и уровень ограничений, которые они накладывают на действия индивида; степень ответственности индивида; теплота и взаимоподдержка в отношениях членов организации; система поощрений-наказаний; уровень конфликтности и др. Поскольку большинство из избранных критериев могли варьироваться в зависимости от стиля лидерства (руководства), принятого в организации, постольку они стали у Литвина и Стрингера главными факторами, определяющими ее климат.

Попытки определять и измерять климат организации через удовлетворение потребностей индивидов привели к возникновению в американской психологии длительной дискуссии о необходимости вообще понятия психологического климата, или климата организации. Вопрос этот был поставлен в докторской диссертации и статьях Джоханнессона в 1973 г. Этот автор полагает, что понятия климата и удовлетворенности работой в значительной степени совпадают. Обосновал он свою точку зрения тем, что исследователи климата нередко использовали "методы измерения,.. идентичные тем, которые часто применяются при исследовании удовлетворенности" [11]. А раз это так, заключал Джоханнессон, то-"удовлетворенность работой и перцептуально измеряемый климат в большой степени совпадают".

Большинство американских психологов не согласились с ним, экспериментально доказав, что феномены удовлетворенности работой и климата не совпадают и отличаются по своему содержанию. Весьма убедительным в этом отношении оказалось исследование Шнейдера и Снайдера, показавших на ряде организаций, что число совпадений в оценках климата в три раза превышает число совпадений в оценках удовлетворенности работой [7] у индивида. Для разных целей и ситуаций Мэррей разработал различные комплексы "прессов". При этом потребности выступают как внутренние, а "прессы" – как внешние мотиваторы поведения. Степень и направленность взаимодействия между ними определяют степень удовлетворенности и напряженности личности. Роль сознания в данном взаимодействии рассматривалась Мэрреем с фрейдистских, хотя и несколько модифицированных позиций. Значение ценностных систем личности оставалось почти неучтенным, хотя позже Мэррей и попытался включить их в свою концепцию. Таким образом, взаимодействие личности со средой носило у Мэррея в значительной степени механистический характер.

Изложенная схема взаимодействия потребностей и "прессов" и была использована некоторыми исследователями в качестве основы для концепции климата организации. Эти исследователи видели свою задачу лишь в построении иерархии потребностей и в ее сопоставлении с системой "прессов", которыми характеризуется та или иная организация. Степень своеобразной изоморфности, или параллельности, "прессов" потребностям индивида должна была служить показателем качественной и количественной характеристики климата организации. Такого рода концепцию климата одними из первых разработали в 1958 г. Пэйс и Стерн, выделившие 30 потребностей личности и столько же "прессов" организации. Для измерения их взаимодействия было отработано несколько специальных методических инструментов [20].

Идеи Мэррея положены в основу концепции климата организации Литвина и Стрингера [14]. Они выделили 3 потребности, наиболее важные, по их мнению, для поведения индивида в организации: потребность в успехе (или "достижении"), выражающаяся в стремлении преуспеть, получить какие-то результаты деятельности, сопоставимые с определенными стандартами; потребность в обладании властью, выражающаяся в стремлении влиять на поведение других индивидов; потребность в афилиации, т. е. желание иметь близкие, дружественные, межличностные отношения. В зависимости от того, какой из этих мотивов-потребностей наиболее поощряется существующими условиями в организации, различаются ее климаты, которые, в свою очередь, влияют на поведение членов организации и результаты ее деятельности. Литвин и Стрингер выделили 9 критериев-измерений организационного климата и попытались проанализировать их влияние на каждый из вышеназванных мотивов. Среди этих критериев указываются структурные характеристики организации и уровень ограничений, которые они накладывают на действия индивида; степень ответственности индивида; теплота и взаимоподдержка в отношениях членов организации; система поощрений-наказаний; уровень конфликтности и др. Поскольку большинство из избранных критериев могли варьироваться в зависимости от стиля лидерства (руководства), принятого в организации, постольку они стали у Литвина и Стрингера главными факторами, определяющими ее климат.

Попытки определять и измерять климат организации через удовлетворение потребностей индивидов привели к возникновению в американской психологии длительной дискуссии о необходимости вообще понятия психологического климата, или климата организации. Вопрос этот был поставлен в докторской диссертации и статьях Джоханнессона в 1973 г. Этот автор полагает, что понятия климата и удовлетворенности работой в значительной степени совпадают. Обосновал он свою точку зрения тем, что исследователи климата нередко использовали "методы измерения, идентичные тем, которые часто применяются при исследовании удовлетворенности" [3]. А раз это так, заключал Джоханнессон, то-"удовлетворенность работой и перцептуально измеряемый климат в большой степени совпадают".

Большинство американских психологов не согласились с ним, экспериментально доказав, что феномены удовлетворенности работой и климата не совпадают и отличаются по своему содержанию. Весьма убедительным в этом отношении оказалось исследование Шнейдера и Снайдера, показавших на ряде организаций, что число совпадений в оценках климата в три раза превышает число совпадений в оценках удовлетворенности работой [1].

Однако эта дискуссия привела к утверждению взгляда на климат как на сложное и объективно (а не только перцептуально) существующее явление. Так, Ля Фоллетт и Симе, отвечая Джоханнессону, пишут: "Организационный климат отражает измерения свойств среды, в которой совершается работа, тогда как измерения удовлетворенности оценивают эффективную реакцию на различные элементы этой среды" [4]. Частичное совпадение факторов, значимых как для удовлетворенности работой, так и для климата, означает лишь, что между этими явлениями существует взаимосвязь.

Итак, редукция такого сложного явления, как социально-психологический климат организации, к вопросу об удовлетворении тех или иных потребностей индивида оказывается несостоятельной. Она отражает стремление психологизировать социальные факторы, составляющие неотъемлемую часть климата организации, что ведет к искаженному пониманию климата, затрудняет теоретическую разработку всей проблемы в целом и приводит к обедненным практическим выводам.

Структурно-функционалистский редукционизм. "Если мы имеем дело с концепцией организационного климата, – пишут Пэйн, Файнман и Уолл, – то надо принять за аксиому, что объектом анализа является организация" [5]. Стремление найти критерии климата вне сферы индивидуальных потребностей привело к тому, что многие исследователи стали изучать с этой целью структурно-функциональные характеристики организаций. В результате возникла путаница, вследствие которой описание климата стало нередко подменяться описанием структуры и функциональных особенностей организации. Этой путанице способствовало также то, что для исследования структуры и климата зачастую оказывались пригодными одни и те же методические инструменты, особенно когда речь шла о субъективных (т. е. перцептуальных) методах оценки. Литература по проблеме организационного климата, как отмечал в 1972 г. Шнейдер, смешала восприятие структурных характеристик, элементов поведения и суммарные восприятия климата.

В ряде случаев высказывались гипотезы, предполагавшие весьма жесткую и однозначную связь между характеристиками структуры организации и ее климатом. Так, Марч и Саймон предположили в 1958 г., что более крупные и бюрократические организации создают климат, способствующий более высокому уровню конформизма, отчуждения, подозрительности и меньшей заинтересованности в работе. В 1965 г. Индик получил определенные зависимости между структурно-функциональными характеристиками организации (размерами, степенью специализации рабочих функций, централизации, уровнем координации и т. д.) и ее климатом [19]. Иногда отдельным структурным элементам организации, таким, например, как структура администрации и степень централизации власти, уровень автономии индивида, приписывалось особо важное значение.

Опыт многочисленных американских исследований показал, что структурно-функциональные факторы несомненно оказывают влияние на климат организации, однако это влияние носит не однозначный и не однонаправленный характер.

Показательны три масштабных исследования, проведенные в 1968 и 1971гг. Инксоном с соавторами и в 1973 г. Чайлдом и Эллисом. Было изучено 40 производственных и обслуживающих организаций в Бирмингеме (Англия), 17 производственных организаций в Огайо и 78 организаций в других штатах США. Несмотря на то что объекты всех исследований были сравнимы но основным характеристикам и при изучении использовались одинаковые методы, корреляция между различными параметрами структуры и климата во всех случаях оказалась разной. Так, например, в исследовании Инксона в 1968 г. корреляция между степенью централизации власти и "инновационным поведением" (т.е. уровнем инициативности в работе членов организации) и некоторыми другими показателями климата оказалась нулевой. В исследовании, проведенном Инксонои в 1971 г., была обнаружена отрицательная корреляция между децентрализацией власти и теми же показателями климата. По некоторым другим параметрам структуры и климата Инксон обнаружил в 1968 г. позитивный характер корреляции, а в 1971 г. он получил негативные значения, а Чайлд и Эллис в 1973 г. – нулевые [9].

Таким образом, попытка прямо свести климат организации к ее структурно-функциональным характеристикам через поиск однозначных и стабильных корреляций между ними дала не вызывающий сомнений отрицательный результат. Но вместе с тем нельзя было полностью отрицать связь и зависимость между организационными и социально-психологическими группами свойств.

Так, одни исследователи [Баумгартель и Соболь, Талачи, Томас и др.] сосредоточили свое внимание на роли размеров организации; другие [Шерман, Керр и Косинар] среди ряда характеристик организации особо выделили участие рабочих в планирующей и распределительной функции организации; третьи [Эванс и др.] поставили в центр своих исследований значение иерархизации организационной структуры; четвертые делали акцент на стилях лидерства; и, наконец, большинство исследователей создавало различные наборы структурно-функциональных характеристик, пытаясь выяснить их связь с климатом. Наиболее общий характер такой набор носит, например, у Портера и Лоулера [11]. В качестве основных характеристик организации они выделили "уровень организации", положение личного состава, размеры подразделений организации, общий размер организации и "пирамидально-плоскую форму" организаций (т. е. уровень иерархизации).

Различны также точки зрения на роль климата в общей системе организации. Для одних авторов климат выступает в качестве зависимой переменной, т. е. в виде конечного результата взаимодействия различных факторов. Другие, как, например Лоулер, Холл и Олдхэм, видят в нем промежуточную переменную, которая опосредует влияние факторов структуры и организационных процессов на эффективность организации и уровень удовлетворенности ее членов [9].

В методическом плане выделились два подхода к оценке характеристик структуры и климата: один из них опирается на объективные, другой – на субъективные (перцептуальные) критерии. В последние годы проявляется тенденция комбинировать эти подходы, хотя и выяснилось, что они дают неодинаковые или даже противоречивые результаты.

Большую и интересную работу в этом плане проделали психологи Пэйн и Пью. Четко разграничив понятия организационной структуры и климата, они попытались выделить их объективные и субъективные критерии. Они проследили взаимосвязи в разных сочетаниях между объективными и субъективными измерениями (оценками) структуры, с одной стороны, и климата – с другой. Были сопоставлены, в частности, перцептуальные оценки структуры и климата организации, проведены объективные измерения структуры и перцептуальные оценки климата, а также объективные измерения структуры и климата организации.

Пэйн и Пью констатировали, что корреляция между перцептуальными оценками структурных переменных организации и их объективными измерениями оказалась незначительной. Характер различных перцептуальных оценок климата был менее однородным, чем характер перцептуальных оценок структуры организации. Некоторые нерцептуальные оценки климата показали корреляцию с перцептуальными оценками отдельных параметров (например, размеров и централизации) структуры организации. Однако при исследовании различных организаций эти корреляции варьировались самым неожиданным образом. Некоторые объективные измерения структуры организации определенным образом коррелировали с объективными измерениями климата, такими, например, как абсентеизм, текучесть рабочей силы, количество претензий со стороны членов организации.

Взаимосвязь индивидуально-личностных характеристик и некоторых параметров структуры и климата организации оказалась невыяснен ной, так как, по мнению Пэйна и Пью, либо этой проблеме уделялось недостаточное внимание, либо при ее исследовании допускались серьезные методологические погрешности, которые не дают возможности прийти к определенным заключениям.

Таким образом, попытки редуцировать климат организации к ее структурным характеристикам, смешать характеристики отдельных элементов климата и структуры и найти устойчивые и однородные связи между ними не дали плодотворных результатов.

Субьективно-перцептуальный, или операциональный, редукционизм. В отличие от личностного редукционизма, представители которого в качестве основы в исследованиях климата брали степень удовлетворенности индивида, субъектив-но-перцептуальный редукционизм имеет операциональное происхождение. Он возник, по словам Гвиона, не как результат "сознательного намерения перейти к другим конструкциям", а как следствие "методологического удобства". Поскольку большинство психологов, по Гвиону, "чувствует себя увереннее и опытнее, имея дело с атрибутами индивидов... концепция "воспринимаемого организационного климата", по-видимому, стала более популярной, чем попытки непосредственно изучить атрибуты организаций и манипулировать ими" [18]. Таким образом, собрать мнения индивидов о климате проще, чем найти и измерить его объективные критерии.

Однако сложившееся в последние годы в западной организационной психологии особое направление, занятое исследованием проблемы инноваций, вынуждено было отказаться от чисто "перцептуального" подхода. В рекомендуемой теперь психологами-консультантами стратегии "запланированных перемен" предлагается учитывать не только информационные эмоциональные элементы, ной ценностные установки членов организации, удовлетворение их реальных экономических и психологических потребностей.

Перцептуальное понимание социально-психологического климата породило большое число трудно разрешимых проблем. Одна из них заключается в чисто субъективном характере оценок климата. Как указывалось выше, Пэйн и Пью показали, что перцептуальные оценки климата отличаются очень большим разбросом и "варьируются самым неожиданным образом". Отсюда возникает серьезный вопрос о валидности такого рода оценок и измерений климата. Большинство авторов пошли по пути разработки различных шкал, анкет и вопросников, предусматривающих сложную математическую обработку результатов. Но, по существу, этот путь привел лишь к маскировке разброса индивидуальных оценок климата, а проблема валидности его измерений осталась нерешенной.

Другие авторы, о которых речь шла выше (Джоханнессон), не сумев найти точных измерений для климата, пришли к его отрицанию и подмене другими явлениями, в частности чувством удовлетворенности работой. Но было доказано, что объективные оценки климата и субъективные оценки удовлетворенности работой часто не совпадают, что свидетельствует о различном содержании этих феноменов.

Если Джоханнессон высказал сомнение в правомерности использовать понятие социально-психологического климата любого типа, то другие авторы предложили "отменить" лишь понятие климата организации, оставив понятие климата группы. Так, Гадбуа, например, приходит к мнению, что поскольку "акцент (исследований) делается на необходимости учитывать искажения, которым подвергаются восприятия членов организации", и "члены организации имеют различные статусы, а различия в статусе составляют источник различий в их поле опыта и определяют границы, в которых они познают организацию", постольку "следует отбросить понятие климата организации как единой целостной сущности и различать лишь климаты, свойственные отдельным группам" [4]. Таким образом, субъективистское понимание климата и неспособность уложить в рамки перцептуальной концепции факты объективной действительности стали для некоторых авторов поводом для отрицания концепции климата организации.

Еще одна попытка вырваться из узких рамок перцептуального понимания климата заключается в разграничении понятий "климат организации" и "психологический климат". Как уже говорилось, под первым понимается комплекс объективных свойств организации, а под вторым – результат восприятия этих свойств членами организации. При этом допускалось, что климат организации и психологический климат могут совпадать, если члены организации единодушны в оценках ее свойств. В этом подходе проявилась практическая необходимость найти какие-то объективные критерии и сопоставить с ними перцептуальные оценки климата, без чего установить точность последних оказалось невозможно. Близка к этому подходу и точка зрения, например, Причарда и Карасика, предложивших использовать в качестве критерия для оценки впечатлений о климате членов организации согласованное мнение посторонних экспертов. Естественно, что посторонние эксперты вынуждены пользоваться объективными характеристиками организации.

Системный подход в исследованиях климата организации. Наметившаяся тенденция к поиску корреляций между объективными критериями характеристик климата организации и его перцептуальными оценками подготовила почву для системного изучения как организации в целом, так и ее климата. Системный подход в исследовании организации начал применяться за рубежом в 1966 г. после опубликования книги Катца и Кана "Социальная психология организаций" [18]. Это были первые попытки понять роль, место и взаимосвязи социально-психологического климата в организации как в системе.

Заслуживает внимания концепция климата организации Р. Пэйна и Д. С. Пью [12]. Они пытаются выделить и в то же время рассмотреть в единой системе целый ряд относительно самостоятельных, хотя и неразрывно взаимосвязанных подсистем-блоков. Эти подсистемы-блоки можно представить в виде схемы (рис. 2.1), куда входят: организационный контекст

Широкое экономическое и культурное окружение

Политические, идеологические ценности

Непосредственное окружение индивида

Индивиды

Организационный климат

Организацион-ная руктура

Организацион-ный контекс

Условия города, сельской месности

Социальная культура

Экономическая структура общества

Рис. 6.1

– цели организации, ее размеры, ресурсы, технологические характеристики, формы и виды зависимости, формы собственности (последний пункт и отчасти предпоследний отражают чисто капиталистический фон, на котором функционирует организация); организационная структура – структурирование ролей и деятельностей, система власти, система статусов и конфигурация ролей в структуре; организационный климат, измеряемый такими показателями, как прогрессивность организации и ее способность к развитию, степень риска в решениях, который могут позволить себе ее члены; теплота и взаимоподдержка среди членов организации; формы управления и контроля; личностные характеристики индивидов – потребности, способности, степень и форма удовлетворенности; цели; компоненты непосредственного окружения индивида, в которые включены непосредственный руководитель, коллеги, система поощрений, задачи (цели и характер деятельности).

Климат организации выступает в этой схеме как одна из подсистем-блоков, которая находится в сложном взаимодействии с целым рядом других подсистем. Сама организация в целом выступает как часть более общей социально-экономической системы. Этой системе Пэйн и Пью дают нейтральное название – "более широкое экономическое и культурное окружение", но подразумевают под ним вполне конкретные вещи, а именно: характеристики экономической структуры общества; идеологическую и политическую систему его ценностей; социальное устройство, городское или сельское окружение организации.

2.2 СТРУКТУРА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычленение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

В свою очередь, отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения (рис. 2.2).

Социально-психологический климат

Преобладающий и устойчивый психический настрой коллектива

К труду

Эмоцио-нальный

Друг к другу

Предмет-ный

Между коллегами

Между руководителем и подчиненным

Эмоцио-нальный

Эмоцио-нальный

Предмет-ный

Предмет-ный

Рис 2.2

В конечном итоге все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

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

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 ориентации 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 в определенную ситуативно-общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата (рис.2.3).

Проявление социально-психологического климата в отношениях

Друг к другу

К миру

К самому себе

К общему делу

Рис. 2.3

То обстоятельство, что отношение к миру (система ценностных ориентации личности) и отношение к самому себе (самосознание, самоотношение и самочувствие) попадают в ранг последующих, а не ближайших проявлений климата, объясняется их более сложной, многократно опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других факторов, с одной стороны, макромасштабных, с другой – сугубо личностных.

Действительно, отношения человека к миру формируются в рамках его образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается пределами того или иного, даже самого значимого для него коллектива.

Аналогичным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья индивида.

Это, разумеется, не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него. Более того, данное явление, безусловно, заслуживает специального исследования [12]. Есть основание рассматривать самочувствие личности в группе в качестве показателя уровня ее адаптированности, меры включенности в совместную деятельность, степени причастности к жизни данной группы [18].

На самочувствии личности в коллективе, как справедливо отмечает О.В. Лунева, отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе.

Можно говорить и об определенности представительства как самоотношения, так и отношения к миру в структуре ближайших проявлений социально-психологического климата коллектива. Особенно существенна для характеристики уже ближайших проявлений климата оценка отношений индивида к самому себе (самооценка, самочувствие и т. д.).

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.

Самочувствие личности в определенной мере может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае, конечно, подразумевается не физическое самочувствие человека, зависящее от его здоровья, а психическое состояние, определяемое во многом атмосферой производственного коллектива.

С этой точки зрения само самочувствие личности (самооценка, степень удовлетворенности положением в группе, преобладающий настрой) может рассматриваться и как один из наиболее общих показателей социально-психологического климата (рис. 2.4).



Вместе с тем он не может считаться вполне основательным для того, чтобы конкретно судить о всех аспектах СПК в коллективе, о мере эффективности его деятельности. Естественно поэтому, что вопрос о роли СПК как фактора жизнедеятельности коллектива и личности требует специального рассмотрения.

В рамках социальной организации правомерно говорить о двух важнейших факторах СПК коллектива – культуре человеческих отношений, человеческого общения, с одной стороны, и культуре организации труда – с другой. Таким образом, с учетом как глобальных, так и локальных компонентов макросреды можно вычленить следующие основные факторы СПК первичного коллектива, выходящие по своему масштабу за его рамки:

1. Система социальных отношений общественно-экономической формаций в целом.
2. Социальные и социально-психологические тенденции современной научно-технической революции.
3. Культура труда и управления в данной социальной организации.
4. Культура межличностных человеческих отношений и общения.

Названными факторами, разумеется, далеко не исчерпывается все многообразие детерминант, могущих влиять на СПК коллектива. Кроме того, необходимо учитывать и взаимовлияние всех названных факторов, и их многократно опосредованное друг через друга воздействие на СПК первичного коллектива.

2.3 ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Специфика социально-психологического климата состоит в том, что он представляет собой интегральное образование, обладающее высокой степенью кумулятивности, т.е. возникающее в результате накопления некоторого комплекса разнородных характеристик группового состояния, не сводимых к одному суммарному признаку, но образующих в совокупности определенный тип климата.

Из этой специфики изучаемого феномена вытекают важные выводы методического характера. Первый вывод: климат как интегральная характеристика социально-психологического состояния производственной группы не может быть изучен непосредственно (во всяком случае, на данном уровне развития науки), поэтому его приходится изучать опосредствованно, через проявления в отдельных аспектах жизнедеятельности группы.

Второй вывод: признавая климат целостным состоянием производственной группы, мы не можем измерить его каким-либо одним показателем и вынуждены изучать его расчленение, по отдельным составляющим, описывая каждую из них определенной системой показателей, не интегрируемых в один общий.

К числу специфических особенностей феномена социально-психологического климата относится также его двойственная природа. С одной стороны, он представляет собой некоторое субъективное отражение в групповом сознании всей совокупности элементов производственной и социальной обстановки, которая в зарубежной социальной психологии получила название "организационного климата". С другой стороны, возникнув как результат непосредственного и опосредствованного воздействия на групповое сознание определенных объективных и субъективных факторов, социально-психологический климат приобретает относительную самостоятельность, становится объективной характеристикой производственной группы и начинает оказывать, в свою очередь, обратное влияние на групповую деятельность и отдельную личность.

Эта особенность имеет принципиальное значение при проведении прикладного социально-психологического исследования климата в конкретных производственных группах, где оказывается недостаточным получение системы показателей, характеризующих только сам климат. Для того чтобы выработать практические рекомендации по управлению изучаемым феноменом, необходимо также получить достаточно полную и разностороннюю информацию о тех факторах, под влиянием которых он формируется. Кроме того, чтобы выбрать нужное направление дальнейшей работы по оптимизации социально-психологического климата, важно знать, какое реальное влияние оказывает существующий в группе психологический настрой на другие ее социально-психологические характеристики и различные стороны ее жизнедеятельности.

Все эти закономерности определяют необходимость применения в изучении социально-психологического климата комплексного подхода, сущность которого состоит в следующем:

1. Сам феномен социально-психологического климата характеризуется комплексом показателей, отражающих отдельные стороны его проявления (блок составляющих климат).

2. Эти показатели рассматриваются в единстве с объективными и субъективными факторами, в условиях которых протекает социально-производственная жизнь группы (блок определяющих переменных).

3. Показатели, характеризующие социально-психологический климат, анализируются также в единстве с объективными показателями групповой эффективности как в производственной, так и в социальной сферах жизнедеятельности группы (блок зависимых переменных).

4. Исследование проводится на основе целого комплекса разнообразных методик, позволяющих получить и использовать как субъективную информацию в виде оценок, мнений и суждений членов изучаемой группы, так и информацию объективного характера. Например, если о характере взаимоотношений в группе "по вертикали и горизонтали", об отношении к трудовой деятельности можно получить представление на основе данных анкетного опроса, то для изучения факторов социально-производственной обстановки и их влияния на климат необходимо дополнительно прибегнуть к методу наблюдения, интервью с руководителями производства, к анализу документации. В конечном итоге в число используемых конкретных методик исследования входят следующие.

1. Наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях).
2. Интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное).
3. Сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчета индексов групповой оценки и социометрические критерии.
4. Анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Исследование социально-психологического климата на производстве начинается с "нулевого цикла", который включает в себя, помимо разработки программы и методик, знакомство с конкретным производством и выбор конкретных объектов исследования.

Основным объектом исследования является первичная производственная группа как наименьшее структурное подразделение на предприятии или в организации, возглавляемое официальным руководителем, не имеющим в подчинении других групп. Оптимальными являются стабильные производственные группы, насчитывающие 15-25 человек, имеющие одного руководителя и работающие постоянно вместе, в одну и ту же смену. Внутри предприятия выделяются наиболее типичные подразделения основного производства, внутри которых отбираются наиболее типичные участки, охватывающие в основном работников ведущих профессий. Для сравнительного исследования подобным же способом могут быть отобраны наиболее типичные подразделения и первичные производственные группы вспомогательного производства, а также группы ИТР и служащих.

Конкретное исследование социально-психологического климата в первичных производственных группах осуществляется в несколько этапов.

Первый этап исследования – ознакомительный. В его задачу входит знакомство исследователя с руководителем производственной группы (мастером, начальником участка, лаборатории, отдела), получение общего представления о специфике выполняемой членами группы деятельности, об условиях труда, уровне его организации, о характере взаимосвязи между работниками в процессе трудовой деятельности и т. д. На этом этапе группа знакомится с исследователем.

В качестве основных методов сбора первичной информации используются следующие: рекогносцировочное наблюдение за группой в момент работы и в других значимых ситуациях; изучение цеховой документации; нестандартизированное пилотажное интервью с руководителем группы и отдельными работниками.

В результате комплексного применения указанных методик в конце первого этапа исследования составляется описательно-аналитическая характеристика социально-производственной обстановки в изучаемой группе и отчасти самой группы.

Конечно, на современном этапе развития социальных наук не все <...> характеристики могут быть выражены точными количественными показателями. Там, где такие показатели не разработаны, допустимы описательно-аналитические характеристики, основанные на максимально полной информированности исследователя.

Второй этап исследования включает в себя сбор информации субъективного характера, на основе которой впоследствии рассчитываются показатели социально-психологического климата в производственной группе. Основным содержанием этого этапа является проведение опроса членов данной группы по разработанной заранее и адаптированной к конкретным условиям жизнедеятельности коллектива анкете.

Поскольку в первичных производственных группах не действует закон больших чисел, при изучении социально-психологического климата применяется сплошной опрос, при котором присутствует сам исследователь, контролирующий полноту ответов и разъясняющий в случае необходимости непонятные вопросы. Фактически опрос членов производственной группы проводится в форме письменного стандартизованного интервью.

Соблюдение принципа анонимности ответов при изучении социально-психологического климата оказывается невозможным, так как в этом случае теряется значительная часть необходимой информации и, прежде всего, отсутствует возможность сопоставлять отдельные ответы с объективными производственными показателями, показателями общественной активности членов группы, социометрической позицией каждого из них, иногда с данными личностных методик. При анонимности ответов на вопросы анкеты утрачивается также возможность определить направленность неофициальных лидеров группы и характер их влияния на общий групповой настрой. Поэтому анонимность отдельных ответов членов изучаемой производственной группы должна быть обеспечена по отношению к ее руководителям и представителям общественных организаций, но не по отношению к самому исследователю.

Наряду со сплошным опросом членов производственной группы на втором этапе исследования проводится сбор дополнительной информации о руководителе группы, стиле его работы с подчиненными, его отношении к ним. Для получения указанной информации могут быть использованы следующие методики: фиксированное наблюдение за деятельностью руководителя по управлению группой с применением фотографии рабочего дня; определение способности руководителя к дифференцированной оценке качеств личности подчиненных (методика Ф. Фидлера), нестандартизованное интервью с руководителем, экспертная оценка деловых и личностных качеств руководителя. Эти данные впоследствии сопоставляются с показателями, характеризующими отношения по вертикали в изучаемой группе.

Анкетный опрос имеет своей основной целью получение определенных количественных показателей, совокупно характеризующих составляющие социально-психологического климата производственной группы в основных его проявлениях в сфере группового сознания. При этом каждую из этих составляющих можно выразить показателями двоякого рода.

1. С помощью групповой оценки состояния данной характеристики (например, оценки отношения руководителя к подчиненным и оценки отношения подчиненных к руководителю), полученной на основе индивидуальных оценок.
2. С помощью групповой оценки удовлетворенности состоянием данной характеристики (например, взаимоотношениями с руководителем группы).

Каждый из рассматриваемых показателей имеет свои преимущества и недостатки. Преимущество оценки состояния данного фактора состоит в том, что она характеризует объективную ситуацию, а не субъективное состояние, ее отражающее, и тем самым служит показателем первичного, а не вторичного отражения объективной социально-производственной ситуации.

Показатель удовлетворенности привлекает исследователей своей однородностью для всех оцениваемых характеристик, что обеспечивает высокий уровень их сравнимости. В то же время иногда возникают сомнения при интерпретации данного показателя. Например, высокий уровень групповой удовлетворенности определенным фактором социально-производственной обстановки может быть не столько отражением его реального состояния, сколько результатом пассивной, нетребовательной позиции членов группы. Вместе с тем невысокий уровень удовлетворенности также не означает неблагополучия в состоянии оцениваемого фактора, а может свидетельствовать о высоком уровне требовательности и активной позиции членов группы. Однако аналогичная закономерность проявляется и в прямых оценках состояния того или иного фактора производственной обстановки, в которых всегда подсознательно проявляется и уровень удовлетворенности этим состоянием.

В последнее время стало модным критиковать такой традиционный в социальной психологии показатель климата, как удовлетворенность различными сторонами организации жизнедеятельности группы. Основанием для критики служат именно его неоднозначность и возможность двойственной интерпретации. Однако на основании большого числа исследований, проведенных в различных производственных коллективах, можно утверждать, что в целом показатели удовлетворенности различными факторами социально-производственной обстановки достаточно четко дифференцированы, а повторяемость полученных с помощью применения данного показателя результатов говорит о том, что он может способствовать выявлению роли отдельных факторов в формировании социально-психологического климата группы, коллектива.

Так, во всех исследованиях удовлетворенность взаимоотношениями "по горизонтали" (между членами производственной группы), как правило, выше, чем удовлетворенность отношениями "по вертикали" (с непосредственным начальником и администрацией). В то же время показатели удовлетворенности отношениями как "по горизонтали", так и "по вертикали" оказываются самыми высокими из числа всех, полученных по различным факторам социально-производственной обстановки. Обращает на себя внимание низкий уровень показателей удовлетворенности организацией и условиями труда, а в ряде случаев и такими социальными факторами, как информация на производстве, работа общественных организаций и уровень участия в управлении производством. Перечисленные показатели в первичных группах часто принимают отрицательные значения, в то время как отрицательные оценки удовлетворенности взаимоотношениями почти не встречаются.

Необходимо учитывать, что именно удовлетворенность в конечном итоге характеризует эмоциональное состояние группы. Кроме того, опасность неточной интерпретации показателей удовлетворенности снижается до минимума, если их использовать не изолированно, а в комплексе с другими субъективными показателями, в том числе с прямой групповой оценкой состояния рассматриваемых факторов, а также с объективными характеристиками их реального состояния.

Отношения "по вертикали" при изучении социально-психологического климата рассматриваются на двух основных уровнях, наиболее значимых для членов производственных групп: на уровне отношений с непосредственным начальником, руководителем первичной группы, и на уровне отношений с администрацией того подразделения, в которое входит данная первичная группа.

В структуре показателей социально-психологического климата отношение руководителя к подчиненным выражается с помощью индекса групповой оценки, а их отношение к нему – соответственно индексами оценки как самого отношения к руководителю, так и удовлетворенности отношениями с ним, конфликтности с руководителем (отношения с администрацией подразделения характеризуются аналогичными показателями, кроме оценки отношения к администрации).

Отношения "по горизонтали" в целом выражаются индексами групповой оценки отношения товарищей, удовлетворенности отношениями с товарищами, конфликтности с ними, дружбы в коллективе. Кроме того, в системе взаимоотношений "по горизонтали" выделяются три основные подсистемы, каждую из которых можно описать комплексом показателей.

1. Подсистема деловых коллективных отношений, возникающих между членами производственной группы непосредственно в процессе трудовой деятельности и способствующих формированию внутреннего психологического единства, сплочению коллектива. Эта подсистема характеризуется индексами групповых оценок отношений взаимной ответственности, взаимной требовательности, сотрудничества, взаимопомощи. соревнования, а также средним суммарным индексом групповой оценки.

2. Подсистема гуманистических личных фоновых отношений, формирующихся на основе групповых норм поведения и отражающих типичный для данной группы общий стиль взаимоотношений. Данная подсистема представлена групповыми оценками взаимного уважения и интереса друг к другу в коллективе, взаимной доброжелательности и личных симпатий, чуткости и внимательности по отношению друг к другу, а также средним суммарным индексом групповой оценки.

Применение метода групповых оценок к изучению деловых коллективных и гуманистических личных фоновых отношений обнаруживает некоторую его ограниченность, проявляющуюся в недостаточной дифференциации оценок отдельных видов отношений, что обусловлено как тесной взаимосвязью их в повседневной реальной жизни коллектива, так и психологической трудностью самого оценивания подобных групповых характеристик для опрашиваемых.

В то же время, несмотря на сходство индексов групповых оценок отдельных видов отношений в производственных группах, можно обнаружить некоторые общие тенденции, отражающие определенную закономерность. Так, все деловые коллективные отношения обычно оцениваются несколько ниже, чем личные фоновые. Из числа деловых коллективных отношений наиболее высоко оцениваются, как правило, отношения взаимопомощи, наиболее низко – отношения соревнования и взаимная требовательность.

3. Подсистема личных избирательных отношений, основанных на личных симпатиях и антипатиях в сфере делового и личного общения, изучается с помощью социометрических вопросов, включенных в анкету для членов производственных групп. В качестве наиболее общих показателей, характеризующих эту подсистему, можно использовать индексы социометрической взаимосвязанности группы в сфере делового и личного общения, рассчитываемые как отношение числа сделанных членами группы положительных выборов партнеров в указанных сферах к общему числу максимально возможных в данной группе выборов (при условии ограничения числа выборов по каждому критерию до трех).

Необходимо отметить, что в проведенных по данной методике исследованиях используемые социометрические показатели при выполнении корреляционного анализа оказываются связанными статистически достоверными коэффициентами корреляции с индексами групповых оценок, характеризующими две первые подсистемы отношений по горизонтали, что свидетельствует о достоверности получаемых с помощью рассматриваемых методик результатов.

В качестве дополнительного социометрического показателя, характеризующего развитие личных избирательных отношений в производственной группе, может быть также использован показатель социометрического благополучия группы, рассчитываемый как процент членов группы, занимающих благоприятные социально-психологические позиции в структуре неформальных взаимоотношений, по отношению к общей численности состава группы.

Отношение группы к труду характеризуется индексами групповой оценки удовлетворенности работой в целом, специальностью, характером работы, а также индексом производственной установки, выражающим потенциальную стабильность группы, намерения ее членов в отношении продолжения работы в том же коллективе.

Отношение группы к факторам социально-производственной обстановки выражается индексами групповой оценки удовлетворенности: организацией труда, условиями труда, работой оборудования, рабочим местом, перспективами роста, системой оплаты труда, системой начисления премий системой морального стимулирования, распределением отпусков, режимом работы (сменностью), коллективом в производственной группе, информацией на производстве, работой общественных организаций, организацией культурно-массовой работы в коллективе, организацией спортивной работы в коллективе, организацией нравственно-воспитательной работы в коллективе, организацией совместного отдыха членов коллектива, участием в управлении производством.

Список факторов социально-производственной обстановки, предлагаемых в анкете для оценки удовлетворенности ими, может быть изменен в соответствии с задачами исследования и спецификой изучаемых коллективов.

Третий этап исследования представляет собой первичную и вторичную математическую обработку собранных данных. Для проведения первичной обработки составляется общая матрица распределения ответов на вопросы анкеты, которая используется при подсчете индексов групповой оценки по каждому отдельному показателю.

Аналогичным образом обрабатываются данные социометрического опроса.

Вторичная обработка выполняется при наличии большого сравнительного материала с применением ЭВМ по программам корреляционно-факторного анализа или по методу группировок. С помощью вторичной обработки данных могут быть решены дополнительные исследовательские задачи: определен характер взаимосвязи показателей социально-психологического климата с результатами производственной деятельности ряда первичных групп, выявлены влияние отдельных факторов социально-производственной обстановки на общую удовлетворенность работой, характер взаимоотношений в коллективе, производственные установки членов группы; установлена специфика восприятия рассматриваемых факторов различными социально-демографическими группировками и т. д.

В ней должно найти отражение состояние основных групповых отношений: "по вертикали" и "по горизонтали", отношения к труду, к основным факторам социально-производственной обстановки.

Один из сложных вопросов, возникающих перед исследователем на данном этапе – оценка каждого из полученных показателей с точки зрения его оптимальности для климата данной производственной группы. При этом каждый показатель необходимо оценивать не по абсолютному значению, а в сопоставлении с той средней, около которой варьируют аналогичные показатели во всех изученных группах данного предприятия или отрасли, поскольку средние по различным показателям существенно отличаются друг от друга. Например, индексы удовлетворенности взаимоотношениями с руководителем и с товарищами обычно выше, чем уровень оценок отношения руководителя и товарищей. Также различаются и оптимальные значения индексов групповых оценок, отражающих различные социально-психологические характеристики групп.

Четвертый этап исследования – анализ и интерпретация полученного материала, сопоставление субъективных показателей климата с данными, характеризующими объективную социально-производственную обстановку, сведение отдельных показателей в целостную характеристику социально-психологического климата. Обязательным компонентом этого этапа является разработка практических рекомендаций для руководителей производства и общественных организаций по оптимизации социально-психологического климата в конкретных производственных группах.

Интерпретация показателей климата осуществляется легче, если исследование проводится в сравнительном плане, не в одной изолированной группе, а в нескольких, подобранных по принципу контраста определенных объективных, например, чисто производственных, показателей. В этом случае можно обычно отчетливо проследить взаимосвязь социально-психологического климата с результатами деятельности группы, а также влияние отдельных факторов социально-производственной обстановки (в том числе и личности руководителя) на его формирование.

В дальнейшем, при накоплении значительного статистического материала, предполагается получение средних данных по каждому отдельному показателю, характеризующему ту или иную составляющую СПК, с которыми можно будет сравнивать данные, полученные по конкретной производственной группе. Накопление большого статистического материала позволит также со временем разработать эталоны "благоприятного" и "неблагоприятного" климатов и более детальную их типологию.

РАЗДЕЛ III Экспериментальная проверка влияния стиля руководства на уровень социально-психологического климата коллектива организации

3.1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование стиля руководства и уровня социально-психологического климата коллектива организации проводилось на базе Фирмы ХХХ г. Донецка с участием сотрудников 6-ти отделов.

Объектом исследования выступает социально-психологическая сфера и сфера социального опыта личности руководителя и сотрудников организации.

Предметом являются уровни демократизации стиля руководства и социально-психологического климата коллектива, как факторы, обусловливающие продуктивную совместную деятельность.

Целью исследования является изучение уровня демократизации стиля руководства персоналом и его влияние на уровень социально-психологического климата коллектива организации.

Для реализации цели определены следующие задачи:

1. Сформировать выборочную совокупность;
2. Определить (выявить) уровень демократизации стиля руководства персоналом и уровень социально-психологического климата;
3. Проанализировать полученные данные при помощи коэффициента корреляции.

Гипотеза данного исследования такова: между уровнем демократизации стиля руководства персоналом и уровнем социально-психологического климата коллектива организации существует положительная корреляция.

Выборочная совокупность данного исследования представлена персоналом 6-ти отделов Фирмы ХХХ, в количестве:

1. отдел маркетинга – 6 чел.;
2. отдел менеджмента – 12 чел.;
3. отдел торговли – 14чел;
4. отдел сбыта – 9 чел.;
5. транспортный отдел – 11 чел.;
6. отдел рекламы – 13 чел.

Основным методом данного исследования является тестирование с последующей качественной и количественной обработкой.

В процессе тестирования персонала организации использованы следующие методики: методика изучения социально-психологического климата коллектива [21] и методика оценки уровня демократизации управления по стилевым характеристикам [22].

В ходе исследования сотрудниками фирмы была проведена оценка ими уровня демократизации управления по стилевым характеристикам непосредственного начальника отдела, а также оценка ими социально-психологического климата в своем отделе.

3.2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО СТИЛЕВЫМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ

Инструкция: Пользуясь десятью парами характеристик-параметров, оцените стиль управления своего непосредственного руководителя. Для каждого значения параметры по левому и правому столбцам определяются таким образом, чтобы сумма была равна единице. Например, по первому параметру доля значения характеристики в левом столбце определяется – 0,4, тогда доля значения характеристики в правом столбце равна – 0,6. В бланк ответов записывается только значение того выражения параметра, которое расположено слева.

Бланк методики – см. приложение А

Обработка результатов. Все оценки параметров по левому столбцу складываются. Затем вычисляется среднегрупповой показатель по формуле:

;

где, УД – групповая оценка уровня демократизации стиля управления руководителя;

УДi – индивидуальная оценка уровня демократизации каждого из сотрудников соответствующего отдела;

N – количество сотрудников отдела

Полученная сумма соотносится со стандартной уровневой шкалой "0-10" (10, 9 – оптимальный уровень; 3,2,1,0 – недопустимый уровень).

3.3 ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая по вашему мнению, соответствует истине.

Бланк методики – см. приложение Б

Обработка результатов. Сложить оценки левой стороны - сумма А; сложить ответы правой стороны – сумма В; найти разницу С = А – В.

Расчитывается среднегрупповая оценка социально-психологического климата по формуле:



где М – число членов группы.

Если С = равно нулю или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный климат. С – более 25, то психологический климат благоприятен. Если С менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.

3.4 АНАЛИЗ И ОБОБЩЕНИЕ ДАННЫХ

Результаты исследования представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № отдела | Показатель оценки уровня демократизации управления (УДУ) | Показатель уровня социально-психологического климата коллектива (УСПК) |
| 1 | 9,1 | 30,2 |
| 2 | 8,2 | 26,8 |
| 3 | 6,7 | 18,6 |
| 4 | 4,9 | -5,3 |
| 5 | 8,3 | 24,1 |
| 6 | 3,2 | -8,2 |

Прежде, чем изучать наличие корреляции между полученными показателями, необходимо выяснить соблюдается ли закон нормального распределения для наших выборок. Общепринятое в статистике мнение, что для выборок меньше 20 человек необходимо применять непараметрические методы анализа, нами было перепроверено.

Для этого были рассчитаны числовые характеристики распределения случайной величины (таблица 3.2).

Таблица 3.2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Средняя | Медиана | Дисперсия | Ст. откл. | Ассимет. | Эксцесс |
| УДУ | 6,733333 | 7,45 | 5,2106667 | 2,28268847 | -0,75711 | -0,85692 |
| УСПК | 14,36667 | 21,35 | 282,79467 | 16,8164998 | -0,77021 | -1,82994 |

Особое значение имеют показатели Асимметрии (As) и Эксцесса (Ex), так как по ним можно судить о наличии закона нормального распределения. Строго говоря, если характеристики As и Ex не равны 0, то мы не в праве применить для вычисления корреляции параметрический критерий Пирсона. На практике исследователь очень редко сталкивается с выполнением подобных условий, поэтому пользуются таблицами критических значений для асимметрии и эксцесса в зависимости от количества выборки (N). Если они превышают критические показатели с уровнем значимости р ≤ 0,01, то можно говорить о не соблюдении закона нормального распределения. Критические значения для асимметрии и эксцесса показаны в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кол-во элементов выборки  N | Уровни значимости | Асимметрия | Эксцесс |
| 6 | р ≤ 0,05 | 0,0107 | 0,27 |
| р ≤ 0,01 | 0,3183 | 0,261 |

Проанализировав подобным образом, результаты расчётов, оформленных в таблицах 3.2-3.3, приходим к вводу, то асимметрия и эксцесс, превышает критические значения. Следовательно, для изучения корреляции будет, применятся непараметрический критерий корреляции рангов Спирмена.

Строим расчетную таблицу 3.4.

Таблица 3.4.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделы | Показатель УДУ | Показатель УСПК | Ранги УДУ | Ранги УСПК | d | d2 |
| 1 | 9,1 | 30,2 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 8,2 | 26,8 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 6,7 | 18,6 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| 4 | 4,9 | -5,3 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 5 | 8,3 | 24,1 | 2 | 3 | -1 | 1 |
| 6 | 3,2 | -8,2 | 6 | 6 | 0 | 0 |

Вычисляем сумму d2



Строим график корреляционного поля – см. приложение В. Согласно полученному графику корреляционного поля можно говорить о взаимосвязи измеряемых показателей.

Вычисляем коэффициент корреляции рангов Спирмена rs по формуле:



где n – число пар.

.

Таким образом, существует очень высокая положительная взаимосвязь между уровнем демократизации управления и социально-психологическим климатом коллектива организации, что подтверждает выдвинутую гипотезу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе дипломной работы была широко освещена проблема влияния стиля руководства персоналов на социально-психологический климат коллектива организации. На основе проведенного анализа литературных источников и проведенного психологического исследования коллектива организации, нами сформулированы следующие выводы:

1. стиль руководства персоналом и социально-психологический климат коллектива организации являются интегративными показателями уровня развития организации и ведущим фактором ее развития;
2. одним из ведущих показателей стиля управления является уровень ее демократизации как фактор "здорового" руководства.
3. между стилем руководства и уровнем социально-психологического климата существует высокая положительная корреляция равная 0,9428.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Курс лекций. – М., 1997
2. Браков А.Е. Можно ли управлять предприятием вместе? / под. ред. И.П Фаминского и А.И. Наумова. – М., 1990.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 1996.
4. Дафт Р. Организации. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.
5. Еропкин А.М. Организационное поведение. – М., 1998
6. Мильнер Б.З. Теория организации – М., 1999.
7. Основы менеджмента: Справочное пособие / Под ред. В.В. Глухова. – СПб., 1995
8. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М., 1986.
9. Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995.
10. Психология личности в трудах отечественных психологов: Хрестоматия / Под ред. Л.В. Куликова. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
11. Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. – М., 1997
12. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Речь, 2000. – 350 с.
13. Смирнов Э.А. Основы теории организации – М., 2000.
14. Телор, Фредерик, Уинслоу. Менеджмент – М., 1992.
15. Трасов С.Г. Основы применения математических методов в психологи. – СП. Из-во С. Петербург. ун-та, 1999. – 116 ч.
16. Удальцова М.В. Социология управления. – М., 1998.
17. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина – М., 2000.
18. Управление персоналом организации. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М., 2000.
19. Управление персоналом. / Под ред. Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л., – М., 1998
20. Человеческие ресурсы управления. / Иванцевич Дж., Лобанов А.А.– М., 1993.
21. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Практикум. Ростов н/Д., 2000.
22. Ильин Е.П. Дифференциальная. – СПб., 2002.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

БЛАНК МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПО СТИЛЕВЫМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Ориентация руководителя на экспериментирование, здоровую конкуренцию идей и мнений. | 1. Осторожное отношение к рискованным действиям, склонность к спокойным отношениям в коллективе. |
| 2. Воздействие преимущественно через личный пример, поощрение. | 2. Побудительный характер воздействий через мотивационную сферу, приказы, распоряжения, наказания. |
| 3. Учет индивидуальных особенностей – и желаний членов коллектива, делегирование им тех функций, которые ведут к развитию личности. | 3. Делегирование подчиненным только тех полномочий, которые учитывают их функциональные особенности. |
| 4. Децентрализация власти и информационных потоков, предоставление свободы в выборе процедур деятельности, развитие различных форм самоуправления в коллективе. | 4. Централизация всей власти, всей информации на себя. Строгая регламентация обязанностей, сроков, процедур и контроль за ходом выполнения. |
| 5. Лояльное отношение к ошибкам. В первую очередь – поиск причин ошибок, невыполнения задания и путей их устранения. | 5. Непримиримое отношение к ошибкам, срывам, промахам. В первую очередь – наказание виновного. |
| 6. Контактное отношение с подчиненными, позиция руководителя внутри группы (мы). Общение неформальное, выходящие за рамки производственных вопросов. | 6. Позиция руководителя вне группы (я и они). Отношения с подчиненными дистанционное и только по поводу производственных вопросов. |
| 7. Производственные и социальные вопросы признаются равноценными. Но в решении производственных проблем главными являются социальные ценности. | 7. Основными являются производственные вопросы. |
| 8. Поощряется независимость мнения и критика в адрес руководителя. | 8. Поощряются исполнительские качества и дисциплинированность подчиненных. |
| 9. Конструктивные предложения подчиненных рассматриваются как посягательство на авторитет руководителя. | Поощряются конструктивные предложения коллег по улучшению работы и соответствующее участие в их реализации. |
| 10. Решения принимаются единолично. | 10. Решения принимаются коллективно. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

БЛАНК МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Свойства психологического климата А | Оценка | Свойства психологического климата Б |
| 1 | Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения | 3210123 | Преобладает подавленное настроение |
| 2 | Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии | 3210123 | Конфликтность в отношениях, антипатия |
| 3 | В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание | 3210123 | Группировки конфликтуют межу собой |
| 4 | Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности | 3210123 | Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 5 | Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы | 3210123 | Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство |
| 6 | С уважением относятся к мнению других | 3210123 | Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей |
| 7 | Достижения и неудачи группы переживаются как собственные | 3210123 | Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов |
| 8 | В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: "один за всех и все за одного" | 3210123 | В трудные дни группа "раскисает": растерянность, ссоры, взаимные обвинения |
| 9 | Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство | 3210123 | К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно |
| 10 | Группа активна, полна энергии | 3210123 | Группа инертна, пассивна |
| 11 | Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоится в коллективе | 3210123 | Новички чувствую себя чужими, к ним часто проявляют враждебность |
| 12 | В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту | 3210123 | Группа заметно разделяется на "привилегированных" и "пренебрегаемых", пренебрежительное отношение к слабым |
| 13 | Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно | 3210123 | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ГРАФИК КОРРЕЛЯЦИОННОГО ПОЛЯ ЗАВИСИМОСТИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА ОТ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

