

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет социальных наук
Кафедра психологии и педагогики
Направление подготовки 37.03.01 – Психология

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ Е.А. Иванова
«__» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения

Исполнитель
студент группы 364 сб-1

А.А. Егоренчева

Руководитель
доцент, канд.псих.наук

Н.А. Кора

Нормоконтроль

В.С. Клемес

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет социальных наук
Кафедра психологии и педагогики
Направление подготовки 37.03.01 – Психология

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ Е.А. Иванова
«__» _____ 201__ г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Егоренчевой Анны Анатольевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения
(утверждена приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15.01.2017

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Уточнение семантики понятия «стиль руководства» отражено в работах исследователей: А.А. Русалиновой, А.Л. Журавлёва, А.А. Урбанович, Р.Х. Шакурова, Т.С. Кабаченко. Проблема стиля руководства в психологии была исследована в работах таких ученых как Р.М. Стогдилл, Ф. Фидлер, Г. Кунц и С.О. Доннел, Т. Митчел и Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшард. Типологию стилей руководства исследовали такие ученые как К. Левин, Р. Липитт, Г. Гибш и М. Форверг, К. Бирт, Ф. Прильвиту, Р. и А. Тауш, Х. Хрншель.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические основы взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения

2. Исследование взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения

5. Перечень материалов приложения: Приложение А Методика А. Л. Журавлева «Стиль руководства»; Приложение Б Методика А.Ф. Фидлера «Оценка психологического климата в коллективе»; Приложение В Методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю.); Приложение Г Исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ; Приложение Д Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет

7. Дата выдачи задания: 01.09.2016.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Кора Наталья Алексеевна, доцент, канд.псих.наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению: _____ (дата) _____ (подпись)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 63 с., 8 рисунков, 10 таблиц, 55 источников, 5 приложений

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, ЗДРАВООХРАНЕНИЕ, КОЛЛЕКТИВ, УПРАВЛЕНИЕ

Цель исследования – изучение взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждениях здравоохранения.

Объект исследования – социально-психологический климат в коллективе.

Предмет исследования – взаимосвязь между стилем руководства коллективом медицинского учреждения и его социально-психологическим климатом.

Эмпирической базой исследования выступило учреждение здравоохранения ГАУЗ АО АОДКБ (Амурская областная детская клиническая больница), коллектив приемного отделения № 1 в количестве 30 человек и коллектив приемного отделения № 2 в количестве 30 человек.

В работе использовались следующие методы исследования: сбор, анализ, обобщение и синтез информации, а также анкетирование и опрос.

В процессе исследования был проведен теоретический анализ вопроса влияния стиля руководства коллективом на его социально-психологический климат, проведено эмпирическое исследование взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения	8
1.1 Понятие стиля руководства в психологии	8
1.2 Особенности профессиональной деятельности сотрудников здравоохранения	17
1.3 Роль стиля руководства в формировании социально-психологического климата в учреждении здравоохранения	22
2 Исследование взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения	31
2.1 Организация и методы исследования	31
2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования	37
Заключение	56
Библиографический список	58
Приложение А Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»	64
Приложение Б Методика А.Ф. Фидлера «Оценка психологического климата в коллективе»	72
Приложение В Методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю.)	73
Приложение Г Исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ	76
Приложение Д Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Сфера здравоохранения предъявляет высокие требования к отношениям между врачом и пациентом. В настоящее время активного использования современных медицинских технологий взаимопонимание, доверие между врачом и пациентом все также остаётся немаловажным залогом успешного лечения. На становление доверительных отношений между врачом и пациентом, определяющим эффективность излечения последнего, большое, а, может, и решающее значение оказывает социально-психологический климат в коллективе учреждения здравоохранения. Трудовые отношения работника с сослуживцами неизбежно проецируются на отношения с клиентами (потребителями, пациентами).

Большое значение для создания и поддержания на должном уровне благоприятной социально-психологической обстановки в коллективе имеет личностный уровень руководителя коллектива учреждения здравоохранения, обеспечивающий определенный стиль руководства в организации и отношение к каждому подчиненному сотруднику, наличие возможности у руководителя обеспечить индивидуальный подход к каждому из членов персонала учреждения, понимание их нужд и специфики работы медицинских работников.

Уточнение семантики понятия «стиль руководства» отражено в работах значительного числа исследователей: А.А. Русалиновой, А.Л. Журавлёва, А.А. Урбанович, Р.Х. Шакурова, Т.С. Кабаченко. Интегрируем позиции обозначенных авторов в следующем определении.

Также проблема стиля руководства в психологии была исследована в работах таких ученых как Р.М. Стогдилл, Ф. Фидлер, Г. Кунц и С.О. Доннел, Т. Митчел и Р. Хаус, П. Херси и К. Бланшард. Типологию стилей руководства исследовали такие ученые как К. Левин, Р. Липитт, Г. Гибш и М. Форверг, К. Бирт, Ф. Прильвиту, Р. и А. Тауш, Х. Хрншель.

Существенно, что с самого начала разработки проблематики стилей руководства подчёркивалась бесперспективность их изолированного изучения, и

был поставлен вопрос об их связи с эффективностью группового функционирования. В качестве показателя группового функционирования чаще всего используют психологический климат.

Учёт характеристик психологического климата позволяет судить об эффективности руководства медицинским учреждением и, соответственно, об эффективности оказываемых медицинских услуг населению. Однако, в научной литературе имеется незначительное количество данных о влиянии взаимосвязи стиля руководства коллективом на психологический климат в медицинских учреждениях. Все это определяет высокую актуальность выпускной квалификационной работы.

На основании вышеизложенного определим проблему исследования: между имеющимися условиями анализируемой взаимосвязи стиля руководства и психологического климата в коллективе и предъявляемыми требованиями к глубокому изучению данной взаимосвязи в контексте ее влияния на обеспечение эффективности функционирования учреждений сферы здравоохранения существует недостаточное количество данных, что требует решения проблемы и проведения исследований на базе учреждений здравоохранения.

Объект исследования: социально-психологический климат в коллективе.

Предмет исследования: взаимосвязь между стилем руководства коллективом медицинского учреждения и его социально-психологическим климатом.

Цель работы – исследование взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения.

Гипотеза исследования – психологический климат в коллективе учреждения имеет непосредственную взаимосвязь со стилем руководства данным коллективом.

Цель и гипотеза исследования предопределили решение следующих задач исследования:

- изучить понятие стиля руководства в психологии;
- изучить особенности профессиональной деятельности сотрудников здравоохранения;

– проанализировать роль стиля руководства в формировании социально-психологического климата в учреждении здравоохранения;

– исследовать взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения;

– провести анализ и интерпретация результатов исследования.

Эмпирической базой исследования выступило учреждение здравоохранения ГАУЗ АО АОДКБ (Амурская областная детская клиническая больница), коллектив приёмного отделения № 1 в количестве 30 человек и коллектив приёмного отделения № 2 в количестве 30 человек.

В работе использовались следующие методы исследования: сбор, анализ, обобщение и синтез информации, а также анкетирование и опрос.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением, библиографическим списком, приложениями к работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЗАИМОСВЯЗИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

1.1 Понятие стиля руководства в психологии

Экспериментальное изучение стиля руководства в рамках исследований психологии личности, социально психологии, психологии управления проводится уже более 50 лет как отечественными, так и зарубежными учеными. Среди отечественных ученых, внесших свой вклад в исследование и понимание вопроса стиля руководства, наиболее известными являются труды таких авторов как Г.М. Андреев, И.П. Волков, А.Л. Журавлев, Е.С. Кузьмин, А.И. Китов, Р.Л. Кричевский, Б.Б. Коссов, Б.Д. Парыгин, А.А. Русалинова, А.Л. Свеницкий, В.А. Толочек, А.В. Филиппов, Р.Х. Шакуров и др. Среди исследований зарубежных авторов наиболее известными являются труды Б. Басса, К. Бланшара, Р. Блейка, К. Левина, Д. Мутона, Ф. Фидлера, П. Херси и других.

Для рассмотрения внутренней сущности понятия «стиль руководства», необходимо остановиться на его соотношении с понятиями «стиль лидерства» и «стиль управления», часто используемыми как синонимы.

Анализируя соотношение понятий «стиль лидерства» и «стиль руководства», следует отметить, что отечественными исследователями Г.М. Андреевой, А.И. Донцовой, Р.Л. Кричевским, Р.С. Немовым и другими закреплено за каждым из феноменов вполне определенное предметное содержание, хотя встречается и синонимичное употребление данных понятий, что более характерно для зарубежных исследователей. Различие подходов объясняется тем, что в русском языке для обозначения «руководства» и «лидерства» существуют два специальных термина, в английском языке слово «лидер» употребляется в обоих случаях: применимо и к лидерству, и к руководству.

Р.Л. Кричевский приводит следующие отличительные признаки руководства и лидерства: «лидерство психологический по своей природе феномен, спонтанно возникающий и развертывающийся в системе неформальных отношений людей и выступающий средством организации отношений этого типа,

управления ими. Основу лидерства составляет процесс межличностного влияния, протекающий между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы), в которой иницирующей групповые действия стороной является лидер. Последствия влияния в лидерстве (равно, впрочем, как и в руководстве) отражены в изменениях поведения, отдельных личностных черт, установок, мотиваций и т.п. членов группы. Конечная цель влияния в лидерстве – ориентация людей неформальными (психологическими) средствами на решение стоящих перед группой задач» [22, с. 231]. Руководство рассматривается ученым как «социальный по своей природе феномен, регламентировано функционирующий в системе официальных, служебных отношений людей с целью упорядочения, организации этих отношений, управления ими для решения групповых задач. Основу руководства составляют полномочия власти, обуславливающие субординационность строения феномена, в простейшем виде, минуя различные его уровни, выражаемую отношением «руководитель–подчиненный». Психологическая власть руководителя осуществляется посредством влияния, реализуемого им как по каналам формальных (официальных) отношений с опорой на закрепленные за этой ролью должностные полномочия, так и неформально (неофициально). Влияние в руководстве не является однонаправленным: оно способно исходить от подчиненных к руководителю, побуждая его в отдельных случаях к значительной коррекции своих действий» [12, с. 55].

Рассмотрим основные подходы отечественных исследователей к определению сущности понятия «стиль руководства».

Представителями первого подхода являются такие ученые как А.Г. Ковалев, В.В. Люкин, Л.И. Уманский и др. Они признают определяющую роль личности в формировании стиля руководства, который понимается как проявление индивидуально-психологических, личностных свойств руководителя в его деятельности и общении с исполнителями. В данном случае понятие «стиль руководства» рассматривается в качестве частного по отношению к понятию «индивидуальный стиль деятельности», разработанному отечественными психолога-

ми В.С. Мерлиным и Е.А. Климовым. Согласно такому представлению, деятельность руководителя является конкретным видом индивидуальной деятельности человека, поэтому может проводиться аналогия между стилем руководства и индивидуальным стилем деятельности, которые есть проявления психических образований, индивидуальных и личностных свойств человека.

Представители второго подхода являются такие ученые как А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, А.А. Русалинова, А.Л. Свенцицкий и другие. Сторонники второго подхода рассматривают стиль руководства как интегральную характеристику взаимодействия руководителя с коллективом и отдельными исполнителями. В соответствии с таким пониманием психологические свойства личности руководителя являются важными, но не единственными предпосылками формирования стиля руководства коллективом. Формирующее воздействие на стиль при этом оказывает система факторов [52, с. 6].

А.Л. Журавлев выделяет следующие группы факторов, влияющие на стиль руководства:

- институциональные факторы (исторически сложившиеся, официально закрепленные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненному; специфические принципы управления, присущие разным социальным организациям и предприятиям; ранг или уровень управления);

- особенности функционирования производственного коллектива (характер и состояние производственно-экономической деятельности коллектива; социально-демографические особенности; уровень квалификации исполнителей; социально-психологические особенности функционирования коллектива);

- личность руководителя и ситуационные факторы [37, с. 28].

Основными подходами к изучению стиля руководства зарубежных исследователей являются следующие.

Подход с позиции личностных качеств разрабатывался с участием таких ученых как К. Бэрда, Р. Стогдила, Р. Манна, У. Бенниса и др. Он является наиболее ранним в изучении и объяснении лидерства и опирается на теорию черт. Лидером, согласно этой теории, может быть лишь такой человек, который

обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Исследования в рамках данного подхода проводились в период с 1930 до середины 1980-х гг., их целью было выявление свойств и личностных характеристик эффективных руководителей. Предполагалось, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и неменяющихся во времени качеств. Можно отметить определенные недостатки данной теории. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а, следовательно, заложить какие-то основы теории. Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством [49, с. 122].

Поведенческий подход был разработан ученым К. Левиным. Также он отражен в концепции Р. Лайкерта, в модели управленческой сетки Р. Блэйка и Д. Мутона. Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х гг. Основная идея данного подхода – стиль руководства зависит не столько от личностных качеств, сколько от манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным. Фокус в исследованиях сдвинулся к изучению лидерского поведения, что создало основу для классификации стилей руководства.

Наиболее употребляемой в современном мире является теория Курта Левина. В конце 30-х – начале 40-х гг. Курт Левин вместе с группой сотрудников провел в США серию экспериментов, смысл которых заключался в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и нейтрального. По своей психологической сути они отражали характер принятия решений в социальной группе.

Для авторитарного (директивного) стиля характерно жесткое единоличное принятие руководителем всевозможных касающихся группы решений, а также слабый интерес к работнику как к личности. Авторитарный стиль лидерства подразумевает жесткие способы управления, пресечение инициативы «на корню», отсутствие возможности обсуждения принимаемых решений. Мнение

подчиненных не учитывается, всякие попытки сделать что-либо не так моментально пресекаются. В основе лежит страх наказания за невыполнение или ненадлежащее выполнение своих обязанностей. Работа строится на основании конкретных инструкций. Лидер не учитывает предложения коллектива и тех событий, которые происходят в нем.

При демократическом (коллегиальном) стиле управления руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. В основе демократического стиля лежит коллегиальность принятия решений. Лидер обозначает свою позицию, пытается убедить в ней своих подчиненных, принимает их идеи и рекомендации. Используется так называемый метод кнута и пряника.

Либеральный стиль лидерства можно обозначить как «семья на работе». Лидер есть, но он устранился от руководства. Подчиненные сами определяют, что им делать.

Деловое лидерство характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

Эмоциональное лидерство возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта [39, с. 531].

Основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Оптимальный стиль лидерства будет определяться организационной культурой самой команды и организации в каждый конкретный момент, в зависимости от того, с какой задачей сталкивается сотрудник, есть ли у него опыт, знания и навыки для ее решения, уверен ли он в своих силах. С развитием команды и изменением характера ре-

шаемых задач стиль лидерства, чтобы оставаться оптимальным, должен меняться. В ходе проведенных исследований К. Левиным было установлено, что данные стили управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и «демократом» и «диктатором». Иногда бывает сложно распознать, какого стиля управления придерживается руководитель (как эффективный, так и неэффективный) [48, с. 270].

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работу и на работников. Полученные результаты позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере: имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними; использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками; устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания. Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Р. Лайкертом, получившей название «Системы управления 1, 2, 3, 4». Им были выделены две категории лидеров: ориентированные на работников и лидеры, ориентированные на работу. Также были выявлены четыре преобладающих стиля управления, названные Системами:

- 1) эксплуататорско-авторитарный стиль;
- 2) благосклонно-авторитарный;
- 3) консультативный;
- 4) стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Согласно полученным результатам, эффективное лидерство чаще располагалось ближе к Системе 4 и реже к Системе 1.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Управленческая сетка Р. Блэй-

ка и Д. Мутона представляет собой матрицу, образованную пересечением двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям.

Исследования, проведенные в рамках поведенческого подхода, доказали, что лидерами не рождаются, а становятся, что лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные объяснения, что резко усложняет их практическую апробацию. Вышеуказанные концепции не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность. Эти обстоятельства побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства, а именно ситуационного подхода.

Ситуационный подход включает в себя: модели ситуационного лидерства Ф. Фидлера, П. Херси и К. Бланшара, модель лидерства «путь – цель» Р. Хауса и Т. Митчела, модель В. Врумма и Ф. Йеттона, дополненная А. Яго. Ситуационный подход при изучении лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Наиболее известными концепциями ситуационного лидерства являются:

1) взаимоотношения между руководителями и подчиненными, определяемые как отношение руководителя к наименее предпочитаемому сотруднику (НПС). При этом руководители с низким НПС считаются в большей степени ориентированы на задачу и в меньшей на отношения. При высоком НПС – наблюдаются обратные отношения;

2) структура задачи, характеризующаяся ее определенностью – неопределенностью (структурированная – неструктурированная, встречающаяся раньше – совершенно новая и т. д.);

3) должностные полномочия, т.е. степень власти, которой располагает ру-

ководитель по отношению к своим подчиненным.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций, наглядно описывающих модель Фидлера [34, с. 4].

Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства, делая упор на ситуационность лидерской эффективности. Одним из ключевых факторов ситуационности является зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие: профессионализм и психологическую зрелость. Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

- люди не способны и не желают работать;
- люди не способны, но желают работать;
- люди способны, но не желают работать;
- люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность). Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

Данная модель корреспондирует со многими признанными управленческими и поведенческими концепциями. Однако в отличие от управленческой сетки, в данной модели не заявляется об одном единственно верном для всех ситуаций стиле [48, с. 280].

Однако основным критерием оценки успешности руководителя независи-

мо от его стиля управления коллективом все же остается его эффективность. Качествами эффективного руководителя являются:

- соответствие действий целям команды. Лидер должен создавать четкие ориентиры для себя и своих подчиненных (или соратников), определять цели и задачи;

- заинтересованность в других участниках команды. Команда должна строиться на принципах единоначалия, поддержки, понимания и взаимопомощи;

- противодействие конфликтам. Лидер должен устанавливать рамки, не позволяющие разногласиям перетекать в конфликты;

- умение слушать и слышать. Участники команды всегда хотят быть услышанными своим лидером, ведь от этого будет зависеть уровень их удовлетворенности работой и качество выполняемых ими действий;

- совместное принятие решений. Ответственность за результат всегда лежит на руководителе, однако это вовсе не означает, что процесс принятия решений также должен быть единоличным. При совместном разборе могут проявляться детали, на которые один человек не обратил бы внимание;

- учет индивидуальных различий. Эффективные члены команды уважают мнения других и считают личные позиции плюсом, а не минусом;

- свободное выражение идей. Хороший член команды не молчит. Если у него есть мнение по какому-то вопросу, он его выражает, даже если оно противоречит мнению остальных;

- наличие обратной связи по поводу работы команды. Хорошие команды разрабатывают методы, позволяющие обеспечить постоянную обратную связь по поводу своей работы: что идет правильно, что неправильно и что с этим делать [48, с. 292].

Таким образом, стиль руководства – это совокупность характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчиненных, для более эффективного достижения ее (организации) целей.

Эффективность руководителя является главной оценкой качества его работы и зависит от стиля управления коллективом, который определяется как внешними, так и внутренними качествами личности руководителя. Общепринятой классификацией стилей руководства является подразделение их на авторитарный, демократический и либеральный стили управления, однако в чистом виде какой-либо один из стилей управления встречаются редко.

1.2 Особенности профессиональной деятельности сотрудников здравоохранения

Особенностью профессиональной деятельности медицинских работников является эмоциональная насыщенность и высокий процент факторов, вызывающих стресс. Эмоции, как правило, амбивалентны: удовлетворение по поводу успешно проведенной операции или лечения, чувство собственной значимости, сопричастности другим людям, одобрение и уважение коллег, но вместе с тем сожаление, угнетение из-за неправильного диагноза или ошибки в лечении, зависть к преуспевающим коллегам, разочарование в профессии.

Медицинский работник всегда, осознает он или нет, производит на пациента какое-то впечатление, которое и является основой дальнейшего взаимодействия. Все медработники так или иначе оказывают воздействие на психику пациентов. Это влияние может быть как с положительным, так и с отрицательным знаком. Отрицательное влияние медицинского работника на пациента может быть обусловлено как внешними нерабочими факторами (социально-экономическая ситуация, обстановка в семье медицинского работника, состояние его здоровья и др.), так и внутренними факторами, являющимися результатом профессиональной деятельности и взаимодействии со средой, в которой она осуществляется. Отрицательное влияние медицинского работника на пациента снижает качество оказываемой медицинской помощи, напрямую сказывается на профессиональном уровне самого медицинского работника и посредством негативной обратной связи с пациентом может оказывать дальнейшее отрицательное влияние на эмоциональное состояние самого медицинского работника.

Согласно исследованиям А.С. Шафранова, существует классификация профессий по «критерию трудности и вредности» деятельности:

1) профессии высшего типа – по признаку необходимости внеурочной работы над предметом и собой (просвещение, искусство, медицина);

2) профессии среднего (ремесленного типа) – подразумевают работу только над предметом;

3) профессии низшего типа – после обучения не требуют работы ни над собой, ни над предметом [45, с. 18]. Профессия медицинского сотрудника относится к первому типу.

Профессиональная деятельность медицинских работников относится к видам деятельности с повышенным уровнем риска. Профессиональный риск медицинских работников можно рассматривать в различных аспектах: социально-экономическом, медицинском и юридическом. Наличие этих аспектов иллюстрирует необходимость повышенной защиты данной категории работников посредством создания особых условий труда.

В рамках рассмотрения особенностей осуществления медицинской деятельности в учреждениях здравоохранения наибольший интерес представляет медицинский аспект профессионального риска медицинских работников, который заключается в повышенной опасности их труда для их же здоровья, что обусловлено различными факторами: в отличие от других категорий работников, медики испытывают на себе как воздействие неблагоприятных производственных факторов (вредных условий труда), так и повышенные психологические, эмоциональные, физические и интеллектуальные нагрузки, поскольку объектом их деятельности является здоровье пациента.

Медицинским работникам приходится трудиться в условиях загрязнения воздуха операционных наркотическими газами, рассеянного рентгеновского излучения, постоянного контакта с лекарственными средствами, зараженным биологическим материалом, инфекционными больными и т.д.

Высокая нагрузка, круглосуточный режим работы с обязательными дежурствами, опасность осложнений в состоянии больных, контакт с умирающими

ми больными, когда врач не видит положительных результатов своих усилий по спасению больного и нередко ощущает собственное бессилие, можно рассматривать как факторы, которые также оказывают негативное влияние на медицинских работников.

Специфика объекта медицинской деятельности обуславливает не только ее влияние на здоровье и трудоспособность работников, но и установление жесткой юридической ответственности за профессиональные правонарушения, что проявляется в юридическом аспекте профессионального риска медицинских работников, который связан с особенностями правовой оценки исполнения ими своих профессиональных обязанностей.

Признаком профессионального риска медицинских работников является недопустимость снижения профессиональной трудоспособности. Если представители других профессий при ухудшении состояния здоровья могут рассчитывать на сокращение нормы выработки, уменьшение рабочего дня и т.д., то от медицинских работников независимо от состояния их трудоспособности законодательство требует реализации общеустановленных стандартов диагностики и лечения пациентов.

Возможность справляться с такими психологическими нагрузками для медицинского работника и, как следствие, эффективность системы охраны здоровья населения напрямую связана со здоровьем и условиями труда и жизни работников здравоохранения [45, с. 19].

Специфика медицинского труда отражается в постоянных эмоциональных переживаниях, связанных со смертью, которая может выступать на трех уровнях:

- 1) реальная (бесполезность реанимационных мероприятий, смерть на столе);
- 2) потенциальная (когда от результатов деятельности, от профессионализма зависит здоровье, а часто и жизнь человека);
- 3) фантомная (в виде ее могут выступать жалобы на состояние здоровья мнительного человека, страх и тревога хронического больного, взаимоотноше-

ния с родственниками тяжелобольных и даже представление о смерти в общественном сознании).

В каждом врачебном случае для медицинского работника существует проблема не включения своих чувств в ситуацию с пациентом. Однако это далеко не всегда удается [45, с. 19].

Также особенное значение в осуществлении своих профессиональных задач для медицинских работников имеет система межкоммуникативных связей. Специфика профессионального общения медицинского работника как важнейшая составляющая ее профессиональной деятельности состоит в том, что:

- общение ориентировано на пациента, чрезвычайная сложность которого заключается в определении особенностей функционирования его физиологических систем в период заболевания, а так же нарушением различных социальных связей. В отличие от здорового человека личность пациента изменяется и дополняется теми особенностями, которые вносит в нее болезнь;

- характер поведения медицинского работника может оказывать влияние на течение болезни и состояние пациента и тем самым профессиональное общение примыкает к таким факторам профессиональной деятельности, влияющим на пациента, как санитарно-противоэпидемический режим, лечебные и диагностические процедуры. Следовательно, медицинский работник должен быть компетентен не только в выполнении профессиональных задач, но и в профессиональном общении;

- мероприятия по укреплению и поддержанию здоровья, профилактике заболеваний, обучению пациента различным умениям и навыкам, защите прав пациента обеспечиваются исключительно профессиональным общением;

- мероприятия по организации паллиативной, геронтологической и гериатрической помощи обеспечиваются в значительной степени средствами профессионального общения медработника и пациента;

- отсутствие у медработника знаний, умений и навыков профессионального общения делает ее профессионально некомпетентной;

- общение медицинских работников с пациентами требует высокого

уровня эмпатии, а также эмоциональных ресурсов и психологической устойчивости у медицинских работников [45, с. 20].

Естественно, что только эмоционально устойчивая личность способна решать эти задачи и справляться с подобными трудностями. Личность, не обладающая эмоциональными ресурсами для осуществления медицинской деятельности, не сможет длительно осуществлять реализацию врачебной помощи пациентам и будет подвержена эмоциональному выгоранию. Выделяют различные факторы, играющие существенную роль в эмоциональном выгорании:

1) социальный фактор;

2) личностный фактор. «Сгорают» профессионалы, для которых деятельность изначально значима, сознательно выбрана, предполагает известное эмоциональное отношение, ориентацию на других людей. Сочувствующий, увлекающийся специалист, ориентированный на других, при недостаточной связи с реальностью, неумении критически оценивать неблагоприятные факторы, низкой устойчивости к стрессорам медицинской профессии может стать носителем быстро прогрессирующего синдрома эмоционального выгорания (СЭВ). Но существует и противоположное мнение, что авторитаризм и низкая степень эмпатии в сочетании с фанатической преданностью делу и реакцией на стресс, агрессивностью и апатией при невозможности достичь в короткий срок желаемых результатов может инициировать возникновение симптомов СЭВ;

3) фактор среды (места работы). Огромное значение для качественного и долгосрочного выполнения медицинским работником своих профессиональных обязанностей имеет взаимоотношение с коллегами и руководством в коллективе и то, создается или нет ситуация «движения рука об руку», активного совместного решения профессиональных задач. Коллектив может снижать мотивацию деятельности своим общим негативным или равнодушным отношением к ней. Кроме того, условия работы могут не способствовать успешному осуществлению профессиональных задач: переполненные палаты, отсутствие медикаментов, общая низкая материально–техническая база, отсутствие места, где можно отдохнуть, частые ночные дежурства и отсутствие полноценного отдыха

после них [45, с. 20].

Поэтому качество медицинской помощи, как и любого другого сложного и комплексного явления, зависит от разных факторов: эффективности построения системы здравоохранения в масштабах государства, наличия современной материально–технической базы лечебных учреждений, возможности применения новейших научных разработок в области медицины и современного диагностического оборудования, своевременной разработки стандартов оказания медицинской помощи и т.д. Однако важнейшим условием успешной реализации конституционного права на охрану здоровья является обеспечение благоприятных условий труда медицинского персонала.

Таким образом, все вышеперечисленные требования, предъявляемые к профессиональной деятельности медицинских работников, связаны с постоянной эмоциональной включенностью врача (в большей или меньшей степени) в осуществляемые им профессиональные функции. Это подтверждает необходимость создания благоприятных условий труда для медицинских работников в многоаспектном формате. Одним из значительных по влиянию фактором, оказывающим влияние на качество выполнения профессиональных обязанностей медицинскими работниками, является создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что напрямую зависит от руководителя и его стиля управления коллективом учреждения здравоохранения.

1.3 Роль стиля руководства в формировании социально-психологического климата в учреждении здравоохранения

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

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в

том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности медицинского учреждения.

Социально-психологический климат коллектива медицинского учреждения является существенным фактором жизнедеятельности медицинского сотрудника, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации медицинского работника на рабочем месте и качества оказываемой им медицинской помощи. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т.д. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности определить возможность их нейтрализации [54, с. 216].

Обычно на крупных предприятиях, фирмах создаются социологические и психологические службы, которые следят за состоянием социально-психологического климата и выявляют факторы, дестабилизирующие его. Одновременно сотрудники данных служб могут оказывать психологическую помощь нуждающимся в ней работникам организации. В случае необходимости специалисты этих служб беседуют с руководителями и дают профессионально рассчитанные и выверенные рекомендации и советы по особенностям общения с подчиненными. Эти службы могут существенным образом сокращать масштабы конфликтов или даже гасить их полностью.

К внутренним климатообразующим факторам относятся:

- 1) стиль руководства;

- 2) отлаженность трудового процесса;
- 3) личные качества работников;
- 4) корпоративная (групповая) культура;
- 5) групповое давление на личность;
- 6) психологическая совместимость людей в рабочих группах;
- 7) соотношение мужчин и женщин в коллективе;
- 8) размеры первичного коллектива;
- 9) возрастная структура коллектива;
- 10) физическая удаленность работающих членов коллектива;
- 11) наличие в помещении предметов, провоцирующих агрессию.

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

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Как видно из перечня факторов, образующих социально-психологический климат, стиль руководства коллективом является определяющим. Состояние социально-психологического климата – один из ведущих показателей работы руководителя медицинского учреждения. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважени-

ем, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью. Достижение высокого уровня социально-психологического климата это длительный процесс, реализовать который в короткий срок на основе призывов и лозунгов практически невозможно. Каждому руководителю медицинского учреждения для успешной деятельности своих работников необходимо так организовать их трудовые отношения, чтобы совместить личные цели медицинского персонала с требованиями к осуществлению деятельности всего медицинского учреждения.

Изучением влияния стиля руководства на социально-психологический климат в коллективе в настоящее время занимаются такие ученые, как Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук, Д.Н. Алексеева, В.В. Старых, М.В. Арутюнова, С.Э. Нижарадзе, М.И. Абузярова, Л.Ж. Аттаева, А.С. Бажин, З.М. Бженикова, Н.П. Брызгалова, Е.А. Воронцова, О.Н. Галанина, И.Ф. Демидова, Е.О. Елисеева, А.С.Иванова, В.В. Карпов, О.В. Коровкина, Г.В. Косых, Т.Н. Мухамедов, Н.Ю. Назарова, Т.К. Незоренко, Р.М. Нижегородцев, Ю.В. Слесарев, А.А. Федяшов, Б.Н. Черкашин, А.Е. Шкляев [2, 5, 23, 37, 50]. О.П. Апарина, А.А. Асланян изучают гендерные особенности в стиле руководства в современных организациях [4]. С.В. Костарева и Н.В. Соловьева исследуют инновации в выборе стилей руководства [27].

Однако, несмотря на многочисленные исследования наиболее эффективных способов управления для обеспечения продуктивности работы коллектива в зависимости от психологического климата, складывающегося под влиянием стиля управления, учеными не определено. В настоящее время выявлено три наиболее общепринятых руководства, рассмотренных нами в пункте 1.1: авторитарный, демократический и либеральный. Данные стили являются только абрисом множества оттенков руководства и специфики управленческого взаимодействия.

В каждом стиле зафиксированы как общие, алгоритмизированные операции, так и единичные, уникальные, которые непосредственно отражают индивидуальные особенности профессионального руководителя.

«Эксплуататорский» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы, и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям только указания, что, как и когда делать, в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

Сотрудники относятся к приказам руководителя безразлично или негативно, радуются любой его ошибке, находят в ней подтверждение своей правоты. В целом в результате этого в организации или подразделении формируется неблагоприятный морально-психологический климат, и создается атмосфера для развития производственных конфликтов.

При более мягкой «благожелательной» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется при принятии решений их мнением, но, несмотря на его обоснованность, может поступить по-своему. Если это делается демонстративно, психологический климат ухудшается. Данный стиль руководства предоставляет подчиненным определенную самостоятельность, пусть даже в ограниченных пределах. Мотивирование страхом здесь присутствует, но оно минимально.

Сущность влияния авторитарного стиля в учреждениях здравоохранения на продуктивность учреждения здравоохранения состоит в том, что руководитель завладевает всеми частными функциями процесса руководства и стремится выключить все саморегулирующие механизмы протекания данного процесса. Существует мнение, что авторитарность лежит в основе большинства существующих конфликтов в организациях. Претензия автократа на компетенцию во всех вопросах порождает хаос и в конечном счете отрицательно влияет на эффективность работы. Руководитель данного типа парализует работу коллектива, на который он сам и опирается. Также он не только теряет своих лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу. Недовольные подчиненные могут дезинформировать авторитарного руководителя. запуганные сотрудники не только не могут работать в полную силу, но и не заинтересованы в успехе всего учреждения.

Однако, необходимо отметить, что авторитарный стиль в учреждениях здравоохранения имеет и свои сильные стороны: это возможность быстрого принятия решений и мобилизация сотрудников на их выполнение, стабилизация ситуации в конфликтных коллективах. Авторитарный стиль является эффективным в кризисных ситуациях, в условиях низкого профессионального уровня и слабой трудовой мотивации сотрудников. Авторитарный стиль необходим в условиях низкого культурного уровня объекта управления, слабых управленческих связей в экстремальных ситуациях.

Преодолеть недостатки авторитарного стиля управления в медицинском учреждении позволяют экономические и социально-психологические методы управления, свойственные демократическому стилю руководства. Этот стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации, повысить удовлетворенность медицинских работников своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе медицинского учреждения [3, с. 3].

Медицинские учреждения, в которых преобладает данный стиль руководства, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение профессиональных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха в оказании качественной врачебной помощи служит вознаграждением.

Демократический стиль управления характеризуется распределением ответственности, инициативы и полномочий между руководителем, заместителями и подчиненными. Он наиболее распространен в учреждениях здравоохранения. При демократическом стиле управления принимаются коллективные

решения, так как в принятии решений по важным вопросам демократический руководитель всегда опирается на мнение коллектива, что увеличивает продуктивность его работы. В организации проводится постоянное информирование сотрудников по важным вопросам. Общение между руководителем и подчиненными происходит в большинстве случаев в виде просьб, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу. Приказы применяются только в случае крайней необходимости. Данный стиль управления достаточно продуктивен при достаточной сплоченности коллектива.

Демократический стиль управления позволяет сотрудникам не только раскрывать свой потенциал на профессиональном поприще, но и учиться у более опытных коллег, открыто взаимодействовать с руководителем, генерируя идеи, полезные для эффективности работы всего медицинского учреждения. Созданная демократичным руководителем доверительная обстановка в коллективе способствует не только эффективному взаимодействию врачей внутри коллектива, но и в результате оказанию высококвалифицированной помощи как лечебного так и психологического профиля пациентам. Демократический стиль управления позволяет вывести межличностные отношения на довольно высокий уровень и достигать максимально возможных результатов в эффективности оказываемой медицинской помощи [3, с. 4].

В условиях «консультативного» демократического стиля руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшие советы, которые предлагают подчиненные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется в исключительных случаях. Сотрудники удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху. Подчиненные стараются оказать своему начальнику помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

«Партисипативная» разновидность демократического стиля руководства основана на том, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все их предложения, органи-

зуют обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к постановке целей и контролю за их исполнением.

Однако демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Как правило, он успешно срабатывает при следующих условиях:

- в стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификацией медицинских работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих медицинских работников;
- не в экстремальных производственных ситуациях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат [26, с. 110].

Либеральный стиль управления является еще одним альтернативным стилем руководства. Он характеризуется тем, что руководитель не принимает участия в управлении коллективом. Управленец данного типа предпочитает не рисковать, не вмешиваться в конфликты, стремится уменьшить или полностью избежать своей персональной ответственности. Такие руководители, как правило, не обладают авторитетом, их указания выполняются плохо либо вообще не выполняются. Либеральный стиль руководства признан наименее эффективным из трех перечисленных нами в рамках теоретической части выпускной квалификационной работы. Однако данный стиль управления свойственен творческим коллективам, где самостоятельность сотрудников наиболее высока, и каждый из них обладает творческой индивидуальностью [3, с. 5].

В современном, быстро меняющемся мире имеют место и другие стили управления. Например, «ситуативный стиль» управления, который гибко учитывает уровень психологического развития коллектива подчиненных. Также популярным и эффективным является «новаторско-аналитический стиль», благодаря которому организация способна выжить в условиях жесткой рыночной конкуренции. Данному стилю свойственны огромное количество новаторских идей, энергичность, чуткость к новым идеям и информации [26, с. 112].

По мнению большинства зарубежных специалистов эффективным стилем управления является «партисипативный (соучаствующий) стиль» управления,

которому присущи такие качества как: регулярные совещания руководителя с подчиненными, открытость в отношениях между руководителем и подчиненными, вовлечение подчиненных в разработку и принятие организационных решений; передача руководителем ряда полномочий и прав подчиненным, участие рядовых работников, как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений, создание особых групп, наделенных правом самостоятельного принятия решений.

Необходимо отметить, что строго направленного одного стиля руководства придерживаться достаточно трудно при управлении коллективом. Особенностью медицинских учреждений является самостоятельность каждого врача в принятии решений относительно лечения пациентов, однако существуют общие схемы лечения, в работе медицинского работника всегда значимым является опыт коллег. Медицинские учреждения характеризуются частыми экстремальными ситуациями (особенно больницы), где без наличия четкого руководства со стороны руководителя в сложившейся ситуации обойтись трудно.

Таким образом, в результате проведенных теоретических исследований можно сделать вывод, что наиболее оптимальным и эффективным стилем управления в организациях, в том числе и в учреждениях здравоохранения, является синтез нескольких стилей управления в зависимости от ситуации. Руководство коллективом должно быть гибким, обеспечивая свободу самореализации сотрудникам учреждения и одновременно действуя согласованно тогда, когда это необходимо.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

2.1 Организация и методы исследования

Исследование взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата взаимосвязи стиля руководства и социально-психологического климата в учреждении здравоохранения включало в себя три этапа.

Первый этап исследований проводился по методике А.Л. Журавлева «Диагностика стилей руководства» (приложение А). Методика направлена на оценку преобладающего стиля руководства: директивного, коллегиального или либерального. Участникам исследования предлагается 27 характеристик деятельности руководителя и к каждой из них указано по 5 вариантов ее проявления. Необходимо выбрать один или несколько из этих 5 вариантов, которые соответствуют его руководству и отметить их.

В соответствии с таблицей подсчитывается сумма баллов по каждому из стилей руководства:

- Д – директивный;
- К – коллегиальный;
- П – попустительский.

Сумма баллов по каждому стилю руководства приводится к цифре, удобной для дальнейшего анализа: делится на 10 и округляется до целого значения.

Результат выражается тремя цифрами, каждая из которых находится в пределах до 10 баллов. Сначала определяется доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница в 3 балла и более.

Интерпретация результатов проводится следующим образом. Возможные соотношения трех крайних типов в стиле руководства таковы:

- 1) Д–1–1: директивный стиль (например, 10–2–4, 6–3–4, 9–5–4 и т. д.);
- 2) 1–К–1: коллегиальный стиль (например, 4–9–4, 3–8–4, 5–10–4);
- 3) 1–1–П: попустительский стиль (например, 3–2–10, 4–3–9 и т. д.).

Если два стиля, приблизительно одинаково выраженные, доминируют над третьим, – стиль руководства смешанный:

4) Д–К–1: директивно-коллегиальный (например, 7–8–4, 6–7–3 и т. д.);

5) 1–К–П: коллегиально-попустительский (например, 4–7–9, 4–7–7, 3–6–7 и т. д.);

6) Д–1–П: директивно-попустительский (например, 8–1–6, 8–3–8, 7–2–9);

7) Д–К–П: смешанный (например, 2–3–3; 3–3–3; 5–6–6; 10–8–8).

При этом результаты смешанного типа соответствуют разным характеристикам руководства:

– одинаково низкая выраженность стилей (2–3–3, 3–3–3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

– одинаково средняя выраженность стилей (5–6–6, 6–6–4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

– одинаково высокая выраженность стилей (10–8–8, 9–9–8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

Любое сочетание стилей приемлемо, если значение директивного оказывается в диапазоне от 5 до 7 баллов (лучше 6–10–5 или 5–0–4, чем 3–0–4 или 3–8–3).

Второй этап исследований подразумевает проведение диагностики социально-психологического климата в коллективе по двум методикам:

1. Оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру (приложение Б), которая направлена на оценку психологической атмосферы в коллективе.

В основе данной методики лежит метод семантического дифференциала. Особенность методики в том, что она допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность.

Эта методика является одним из вариантов социально-психологической конкретизации идеи *биполярных измерений*. Наиболее известным вариантом реализации этой идеи в общепсихологическом плане выступает изложенный выше *метод семантического дифференциала*.

«Шкала психологического климата в коллективе» Фидлера позволяет определить атмосферу учебного коллектива. Психологический климат в группе зависит от уровня группового развития, от стиля лидерства. Установлено, что между состоянием психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Структура психологического климата определяется системой сложившихся отношений в коллективе и может представлять собой синтез общественных и межличностных отношений.

Психологическая основа методики состоит в следующем. Во-первых, считается, что человек склонен к оцениванию чего бы то ни было в терминах, отражающих противоположные тенденции развития любых качеств.

Оценивание производится по двухполюсной (биполярной) шкале с восемью значениями: двумя крайними, выражающими предельную степень данного качества в каждую сторону, и шестью промежуточными. Полюса обозначаются соответствующими антонимами.

Итоговый показатель для каждого испытуемого находится в диапазоне от 10 (самый благоприятный климат) до 80 (самый неблагоприятный).

Результаты по шкале интерпретируются, исходя из следующих норм:

- 10 – 25 – отличная атмосфера;
- 26 – 49 – хорошая;
- 50 – 64 – удовлетворительная;
- 65 – 80 – неудовлетворительная.

2. Диагностики О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации.

Достоинством данной методики является возможность оценить как в целом социально-психологический климат в коллективах, так и когнитивный, эмоциональный и поведенческий компонент психологического климата в организации в отдельности.

Для выставления общей оценки социально-психологического климата в коллективе по трем компонентам по результатам проведения диагностики нами

разработаны характеристики критериальной оценки компонентов, составленные на основании вопросов теста исследования взаимовлияния стиля руководства коллективом и его психологического климата О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе.

Для ответа на предлагаемые вопросы теста необходимо: внимательно ознакомиться с вариантами ответов; выбрать один из них наиболее соответствующий мнению респондента. При обработке результатов анализируются 3 компонента: эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – не приятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – не желание работать, учиться вместе». Основным критерием когнитивного компонента избранна переменная «знание – не знание особенностей членов коллектива».

Каждый из трех компонентов тестируется 3 вопросами:

– I, IV и VII относятся к эмоциональному компоненту;

– II, V и VIII – к поведенческому;

– когнитивный компонент определяется вопросами III и VI, причем вопрос III содержит 2 вопроса – причем ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; –1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

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

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

знаком);

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

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

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

Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до $+1$. В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок делится на три равные части: от -1 до $-0,33$; от $-0,33$ до $+0,33$; от $+0,33$ до $+1$.

Средние оценки, попадающие в первый интервал, считаются отрицательными, во второй – противоречивыми, а третий – положительными.

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

- полностью положительное – психологический климат трактуется как весьма благоприятный;
- положительное – в целом благоприятный;
- полностью отрицательное – совершенно неудовлетворительный;
- отрицательное – в целом неудовлетворительный;
- противоречивое, неопределенное – тенденции противоречивы и неопределенны

Эмпирическое исследование взаимосвязи между стилем руководства коллективом учреждения здравоохранения и психологическим климатом в коллективе проводилось нами на базе ГАУЗ АО АОДКБ (Амурская областная детская

клиническая больница), в двух приемных отделениях больницы: терапевтическом и хирургическом.

Выбор базы исследования объясняется наличием схожей специфики работы в коллективе, идентичных управленческих проблем, возникающих в коллективах.

В исследовании принимали участие сотрудники приемного отделения № 1 в количестве 30 человек (14 мужчин и 16 женщин), средний возраст – 45 лет, и сотрудники приемного отделения № 2 в количестве 30 человек (2 мужчины и 28 женщин), средний возраст – 41 год.

Все исследования проводились методом анкетирования респондентов. результаты обрабатывались математическими методами. Для подтверждения статистической достоверности результатов диагностики нами применялся расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

Для обработки данных были использованы программные продукты SPSS 18.0 и программный продукт Microsoft Office Excel 2010.

Корреляционный анализ – это проверка гипотез о связях между переменными с использованием коэффициентов корреляции, двумерной описательной статистики, количественной меры взаимосвязи (совместной изменчивости) двух переменных. Таким образом, это совокупность методов обнаружения корреляционной зависимости между случайными величинами или признаками.

Корреляционный анализ для двух случайных величин включает в себе:

- построение корреляционного поля и составление корреляционной таблицы;
- вычисление выборочных коэффициентов корреляции и корреляционных отношений;
- проверку статистической гипотезы значимости связи.

Основное назначение корреляционного анализа – выявление связи между двумя или более изучаемыми переменными, которая рассматривается как совместное согласованное изменение двух исследуемых характеристик. Данная изменчивость обладает тремя основными характеристиками: формой, направ-

лением и силой.

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена включает этапы:

- 1) ранжирование значений А и В. Их ранги занесены в колонки «Ранг А» и «Ранг В»;
- 2) произвести подсчет разности между рангами А и В (колонка d);
- 3) возведение каждой разности d в квадрат (колонка d²);
- 4) подсчитать сумма квадратов;
- 5) произвести расчет коэффициента ранговой корреляции r_s;
- 7) определить критические значения. Если эмпирическое значение превышает критическое значение или равно ему, корреляция достоверно отличается от нуля.

2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования

Исследования стиля руководства коллективом с использованием методики А.Л. Журавлева Амурской областной детской клинической больницы в Приемном отделении № 1 и Приемном отделении № 2 показали следующие результаты (таблица 1).

Таблица 1 – Результаты диагностики стиля управления в подразделениях АОДКБ

Руководитель/ Стиль управления	Директивный стиль	Коллегиальный стиль	Попустительский стиль
	Выраженность компонентов, в процентах		
Приемное отделение № 1	47	51	2
Приемное отделение № 2	20	78	2

Полученные данные показывают, что в Приемном отделении № 1 применяется смешанный – коллегиально–директивным стилем руководства (51 % и 47 % соответственно).

Качественная оценка выраженности директивных форм управления (51 %) выражается в следующем:

- в критических (напряженных) ситуациях руководитель переходит на более жесткие методы руководства, не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;

– просьба руководителя не отличается от приказа, не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это, всю ответственность возлагает только на себя и самостоятельно выполняет все управленческие функции, единолично вырабатывает решения или отменяет их, добивается безотказного подчинения заместителей и помощников, большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

– в отношениях с коллективом директивность управления выражается в том, что руководитель общается с подчиненными только по деловым вопросам, в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении, обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями, инициатива подчиненных руководителем не принимается;

Директивность руководителя приемного отделения № 1 уравнивается коллегиальными методами управления (47 %), а именно:

– четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;

– регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть, в отсутствие руководителя коллектив не снижает продуктивности, контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей; когда нужно, защищает интересы своих подчиненных, при недостатке знаний не боится это показать и обращается за помощью к другим, сам также часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами, умеет поддерживать дисциплину и порядок;

– сотрудники испытывают эмоциональную удовлетворенность от работы с данным руководителем: руководитель всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно, поэтому подчиненные в случае отсутствия руководителя ожидают его возвращения, несмотря на наличие некоторого напряжения у сотрудников в присутствии руководителя;

– руководитель стремится развивать самостоятельность подчиненных, несмотря на умение поддерживать строгую дисциплину и порядок, требова-

тельность к себе и другим.

Согласно данным таблицы 1 в руководстве Приемным отделением № 2 присутствует преимущественно коллегиальный стиль управления в работе с коллективом (78 %).

Качественные характеристики руководства Приемным отделением № 2 являются следующими:

- руководитель четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными, в критических (напряженных) ситуациях не меняет способы руководства, регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;

- в отсутствие руководителя коллектив не снижает продуктивности;

- руководитель всегда сам обращается за советом к подчиненным, к критике подчиненных относится спокойно, принимает ее, не обижается, прислушивается к ней, если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим, регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками, решения принимаются коллегиально;

- разговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

- контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

- решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

- заинтересован в профессиональном и административном росте сотрудников – старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами, привлекает членов коллектива к управлению, способствует тому, чтобы подчиненные умели работать самостоятельно, поддерживает инициативу подчиненных, охотно поддерживает целесообразные нововведения;

- руководитель никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями.

Директивность в управлении выражается в собственной личной ответственности за все происходящее в отделении. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Диагностика психологического климата в коллективах приемных отделений АОДКБ № 1 и № 2 по методике А.Ф. Фидлера показала следующие результаты (таблицы 2–4, рисунок 1–3). На основании индивидуальных профилей 30 человек одного подразделения создан средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Таблица 2 – Результаты диагностики психологического климата в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ

Показатель	Баллы								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
	положительное значение показателя				отрицательное значение показателя				
Дружелюбие		*							Враждебность
Согласие				*					Несогласие
Удовлетворенность				*					Неудовлетворенность
Продуктивность			*						Непродуктивность
Теплота					*				Холодность
Сотрудничество		*							Несогласованность
Взаимная поддержка		*							Недоброжелательность
Увлеченность				*					Равнодушие
Занимательность					*				Скука

Результаты таблицы 2 показывают, что в отделении среди налаженных психологических контактов хорошо функционируют дружелюбие, сотрудничество и взаимная поддержка врачей и медперсонала. Однако согласие среди коллег, удовлетворенность работой и увлеченность ею имеют оценку 4 балла, что находится на границе положительного и отрицательного значения данных шкал. Соответственно, такой параметр как «занимательность» в работе, интерес к выполнению своих служебных обязанностей находится на отрицательном «поле» данной шкалы и можно сказать, что отношение медицинских работников к выполнению своих обязанностей характеризуется незначительной скукой, нежеланием. Такие показатели могут свидетельствовать о недостаточно проработанном эмоциональном сплочении в коллективе, недостатке общего объеди-

няющего начала в коллективе, находящегося вне параметров врачебной этики по выполнению своего служебного долга и прагматичной ценностной мотивацией к труду. Такие характеристики психологического климата в коллективе требуют работы психолога как с руководителем, так и с подчиненными, проведения специальных тренингов с коллективом и коррекции методов работы от руководителя.

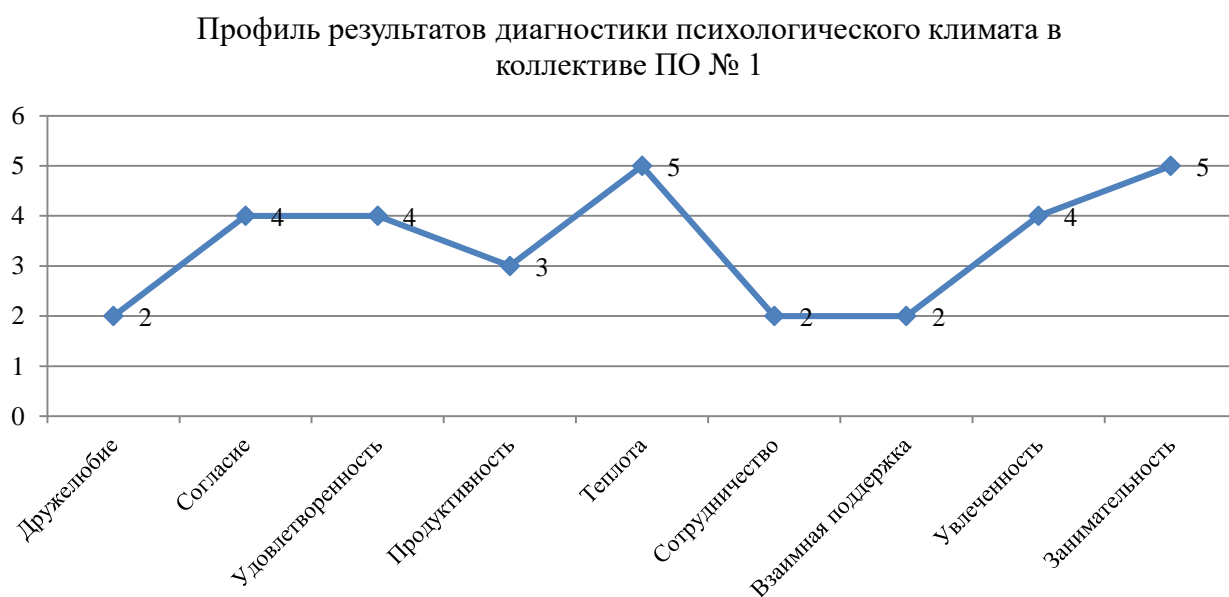


Рисунок 1 – Результаты диагностики психологического климата в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ

При проведении диагностики психологического климата в коллективе приемного отделения № 2 с коллегиальной формой руководства этим коллективом мы получили следующие результаты исследования (таблица 4). На основании индивидуальных профилей 30 человек одного подразделения создан средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Таблица 3 – Результаты диагностики психологического климата в коллективе приемного отделения № 2 АОДКБ

Показатель	Баллы								Показатель	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
	положительное значение показателя				отрицательное значение показателя					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Дружелюбие	×									Враждебность

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Согласие		×							Несогласие
Удовлетворенность		×							Неудовлетворенность
Продуктивность	×								Непродуктивность
Теплота		×							Холодность
Сотрудничество	×								Несогласованность
Взаимная поддержка	×								Недоброжелательность
Увлеченность	×								Равнодушие
Занимательность		×							Скука

Данные таблицы 3 показывают, что в коллективе с коллегиальным стилем управления преобладают только положительные значения каждой из 10 характеристик психологического климата в коллективе по шкале А.Ф. Фидлера.

Так в приемном отделении № 2 дружелюбие между членами коллектива, взаимная поддержка, сотрудничество показали максимально высокие результаты. Согласие внутри коллектива, удовлетворенность трудом, теплота между сотрудниками, а также интерес к собственной профессии, к каждодневному выполнению своих обязанностей находятся в коллективе с коллегиальным стилем управления также на высоком уровне. Все эти характеристики обеспечивают увлеченность своей работой каждым сотрудником приемного отделения № 2 и соответственно, высокое качество оказываемой ими медицинской помощи.

Профиль результатов диагностики психологического климата в коллективе ПО № 2

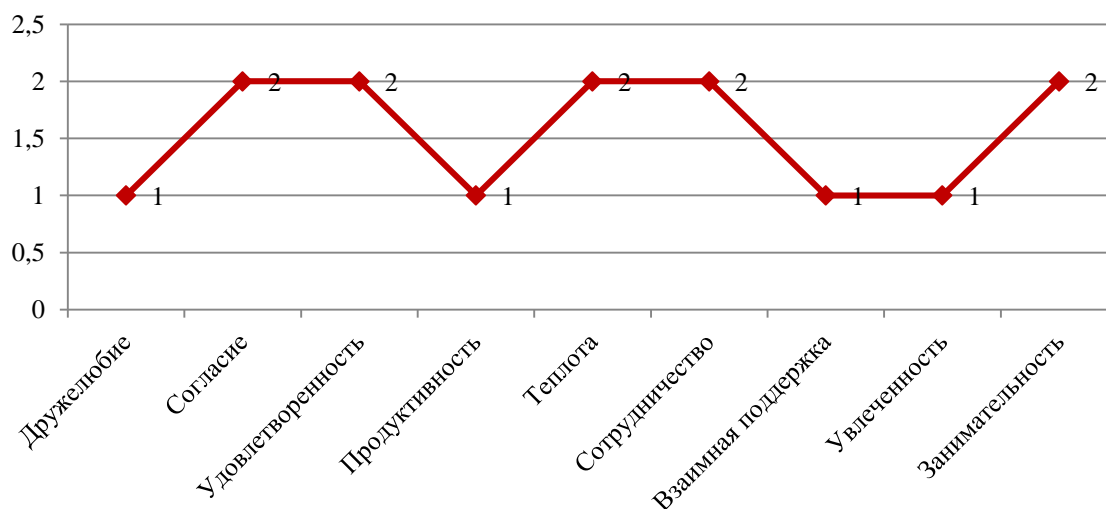


Рисунок 2 – Результаты диагностики психологического климата в коллективе приемного отделения № 2 АОДКБ

Сравнительные результаты психологического климата в коллективах с коллегиально–директивным и коллегиальным стилями руководства представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительные результаты диагностики психологического климата в коллективах приемных отделений № 1 и № 2 АОДКБ

Показатель	Баллы								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
	положительное значение показателя				отрицательное значение показателя				
Дружелюбие	×	*							Враждебность
Согласие		×		*					Несогласие
Удовлетворенность		×		*					Неудовлетворенность
Продуктивность	×		*						Непродуктивность
Теплота		×			*				Холодность
Сотрудничество	×	*							Несогласованность
Взаимная поддержка	×	*							Недоброжелательность
Увлеченность	×			*					Равнодушие
Занимательность		×			*				Скука

Для наглядности представим сравнительный профиль полученных данных (рисунок 3).

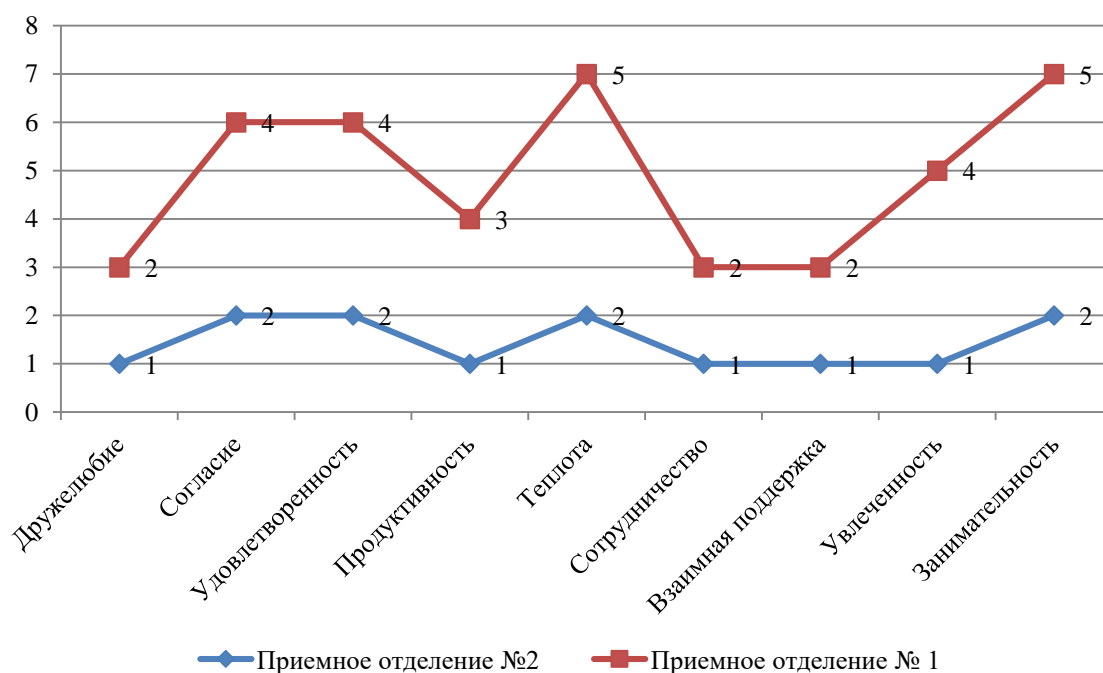


Рисунок 3– Сравнительный профиль результатов диагностики психологического климата в коллективах приемных отделений № 1 и № 2 АОДКБ

Анализируя полученные данные в сравнении можно сделать вывод, что психологический климат в коллективе приемного отделения № 1 с коллегиально-директивным стилем управления характеризуется больше деловым сотрудничеством, в то время как в приемном отделении № 2 психологический климат в коллективе окрашен такими теплотой и абсолютным дружелюбием между медицинским персоналом, что непосредственно сказывается на продуктивности и увлеченности в работе, выводя сотрудничество и взаимную поддержку на более высокий уровень взаимоотношений. Необходимо отметить, что сотрудники приемного отделения № 2 с более благоприятным психологическим климатом с желанием идут на работу, относятся к своим обязанностям не как к работе, а как полной самореализации личностных и профессиональных качеств на рабочем месте.

Третьим этапом исследования взаимосвязи стиля руководства коллективом и его психологического климата явилась диагностика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю.). Результаты исследований в таблицах 6 – 8.

Проведенные исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ показали следующие результаты (приложение Г).

Общие результаты оценки психологического климата в коллективе приемного отделения № 1 представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Общие результаты оценки социально-психологического климата сотрудниками приемного отделения № 1 АОДКБ

Компонент	Положительное	Противоречивое, неопределенное	Отрицательное
Эмоциональный компонент	20 %	26,7 %	53,3 %
Когнитивный компонент	73,3 %	26,7 %	0 %
Поведенческий компонент	70,0 %	16,7 %	13,3 %
Социально-психологический климат в целом	Противоречивый, неопределенный		

Результаты исследований, представленные в таблице 6, показывают, что в

коллективе приемного отделения № 1 эмоциональный компонент психологического климата оценивается сотрудниками в большей степени как отрицательный (53,3 %). Когнитивный компонент социально-психологического климата оценивается в большей степени как положительный (73,3 %). Поведенческий компонент социально-психологического климата в большей степени оценивается как положительный – 70 %.

Количественный анализ полученных данных позволяет констатировать, что социально-психологический климат в коллективе приемного отделения № 1 с коллегиально–директивным стилем управления можно охарактеризовать как противоречивый или неопределенный. В данном коллективе хорошо функционируют деловые отношения между сотрудниками, коллеги относятся друг к другу уважительно, признавая профессиональные качества.

Однако, недостатком социально-психологического климата коллектива приемного отделения № 1 можно считать недостаточность эмоциональных связей между сотрудниками (выраженность эмоционального компонента 53,3 %), что не может способствовать полностью благоприятной психологической обстановке для сотрудников на рабочем месте.

Проведенные исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата в коллективе приемного отделения № 2 АОДКБ с коллегиальным стилем руководства показали следующие результаты (приложение Г).

Общие результаты оценки психологического климата в коллективе приемного отделения № 2 представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Общие результаты оценки социально-психологического климата сотрудниками приемного отделения № 2 АОДКБ

Компонент	Положительное	Противоречивое, неопределенное	Отрицательное
Эмоциональный компонент	100,0 %	0 %	0 %
Когнитивный компонент	60,0 %	40,0 %	0 %
Поведенческий компонент	70,0 %	30,0 %	0 %
Социально-психологический климат в целом	Благоприятный		

Результаты исследований, представленные в таблице показывают, что в коллективе приемного отделения № 2 с коллегиальным стилем руководства эмоциональный компонент психологического климата оценивается сотрудниками как полностью положительный (100 %). Когнитивный компонент социально-психологического климата оценивается в большей степени как положительный (60 %). Поведенческий компонент социально-психологического климата также в большей степени оценивается как положительный – 70 %.

Полученные данные свидетельствуют о высоком уровне эмпатии в коллективе, дружелюбного взаимодействия, высокий уровень эмоционального компонента в коллективе способствует доверительным отношениям между сотрудниками, пониманию, поддержке, что создает благоприятные условия для самореализации личности каждого сотрудника на рабочем месте, оказанию качественной медицинской помощи пациентам. В целом социально-психологический климат в коллективе приемного отделения № 2 с коллегиальным стилем управления характеризуется как полностью положительный и благоприятный для выполнения своих профессиональных обязанностей членами коллектива.

Сравнительная оценка результатов оценки психологического климата в коллективе по трем компонентам сотрудниками приемного отделения № 1 и приемного отделения № 2 представлена в таблице 7 и на рисунках 4 – 6.

Таблица 7 – Сравнительная оценка результатов оценки психологического климата в коллективе по трем компонентам сотрудниками приемного отделения № 1 и приемного отделения № 2 АОДКБ

Компонент	Положительное		Противоречивое, неопределенное		Отрицательное	
	ПО № 1, коллегиально– директивный стиль управления	ПО № 2, коллегиальный стиль управления	ПО № 1, коллегиально– директивный стиль управления	ПО № 2, коллегиальный стиль управления	ПО № 1, коллегиально– директивный стиль управления	ПО № 2, коллегиальный стиль управления
Эмоциональный компонент	20,0 %	100,0 %	26,7 %	0 %	53,3 %	0 %
Когнитивный компонент	73,3 %	60,0 %	26,7 %	40,0 %	0 %	0 %
Поведенческий компонент	70,0 %	70,0 %	16,7 %	30,0 %	13,3 %	0 %

Сравнительная оценка эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов социально-психологического климата в коллективах с коллегиально-директивным стилем руководства (приемное отделение № 1) и коллегиальным стилем руководства (приемное отделение № 2) представлена на рисунках 5 – 7.

Графические данные свидетельствуют о ярко выраженном положительном эмоциональном компоненте в коллективе с коллегиальным стилем управления и преобладании отрицательного эмоционального фона в коллективе с коллегиально-директивным стилем управления (рисунок 4).

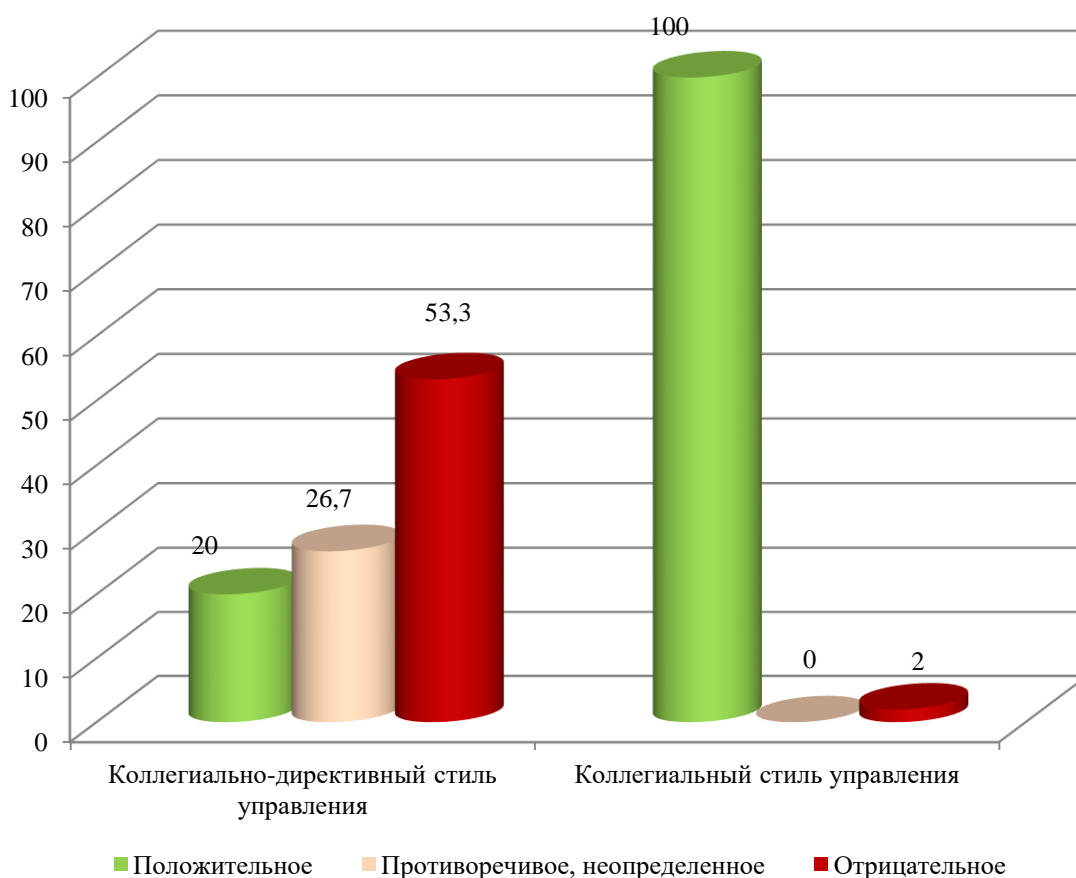


Рисунок 4 – Сравнительная характеристика эмоционального компонента в коллективах с коллегиально-директивным и коллегиальными стилями управления (данные в процентах)

Когнитивный компонент социально-психологического климата находится на высоком уровне положительной оценки (73,3 % и 60 % соответственно) в обоих коллективах, что свидетельствует о хорошем деловом общении в коллективе (рисунок 5).

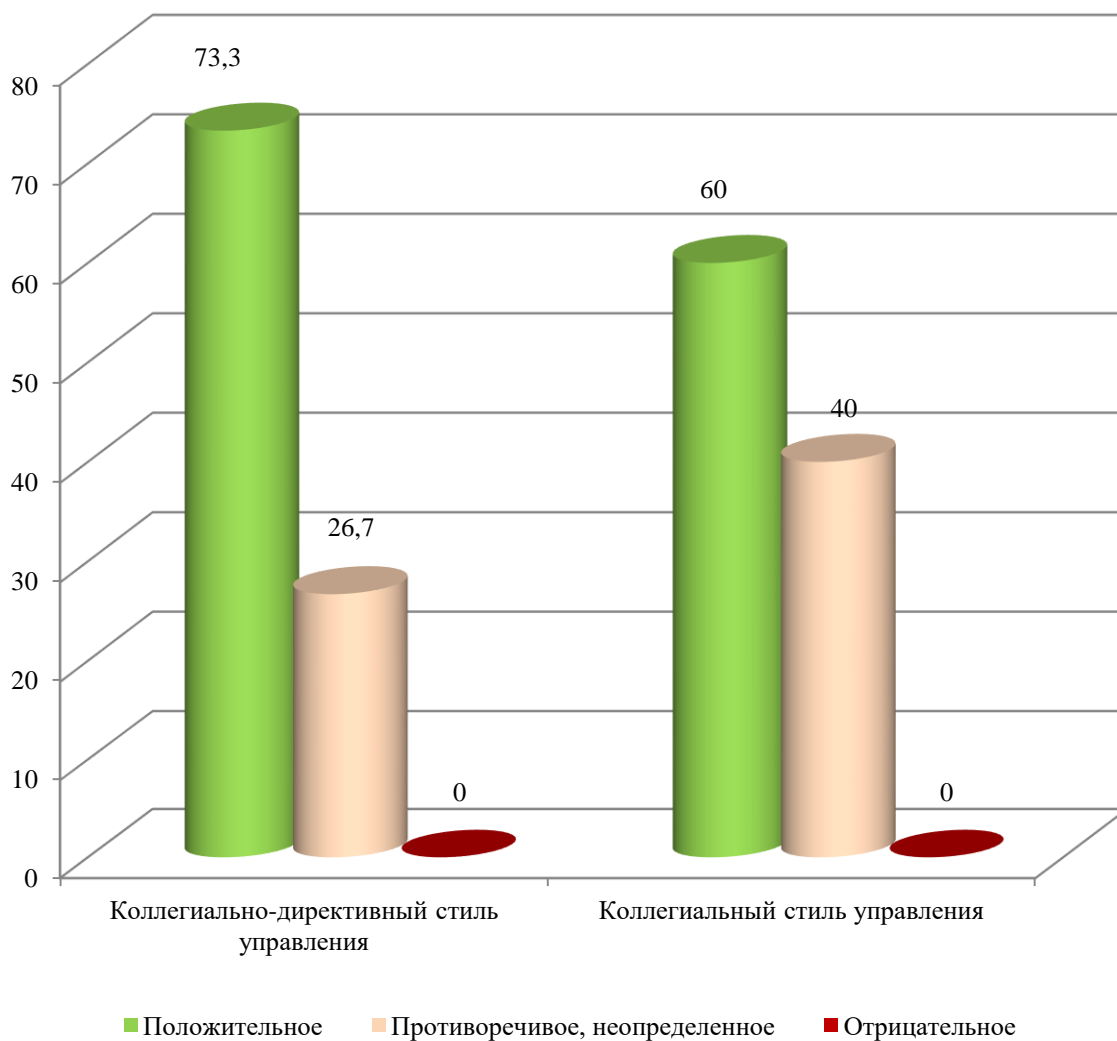


Рисунок 5 – Сравнительная характеристика когнитивного компонента в коллективах с коллегиально-директивным и коллегиальным стилями управления (данные в процентах)

Поведенческий компонент также отличается высокой характеристикой и положительной оценкой (70 % в обоих случаях). В коллективе с коллегиально-директивным стилем управления данный компонент наряду с когнитивным компонентом создает противоречивость оценки общего психологического климата.

В коллективе с коллегиальным стилем управления когнитивный и поведенческий компоненты подтверждают имеющийся благоприятный социально-психологический климат и целостную комфортную среду для реализации профессиональных качеств сотрудников коллектива приемного отделения № 2 АОДКБ на рабочем месте (рисунок 6).

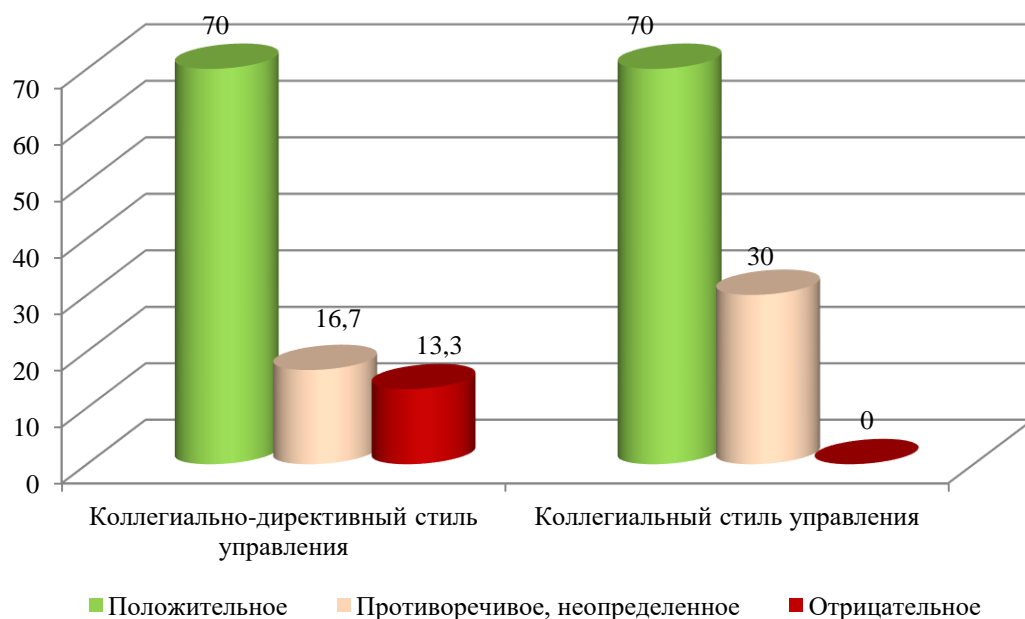


Рисунок 6 – Сравнительная характеристика поведенческого компонента в коллективах с коллегиально-директивным и коллегиальными стилями управления (данные в процентах)

Итоговая сравнительная таблица полученных данных эмпирического исследования представлена ниже (таблица 8).

Таблица 8 – Сводная таблица характеристик эмпирического исследования зависимости психологического климата в коллективе от стиля управления коллективом

Показатель	Коллегиально–директивный стиль управления (приемное отделение № 1)	Коллегиальный стиль управления (приемное отделение № 2)
Психологический климат в коллективе		
Положительные характеристики	Дружелюбие, сотрудничество, взаимная поддержка, продуктивность	Дружелюбие, согласие, удовлетворенность, продуктивность, теплота, сотрудничество, взаимная поддержка, увлеченность, занимательность
Отрицательные характеристики	Холодность, скука	нет
Психологический климат в коллективе по компонентам		
Эмоциональный компонент	Преобладает отрицательная оценка	Полностью положительная оценка
Когнитивный компонент	Преобладает положительная оценка	Преобладает положительная оценка
Поведенческий компонент	Преобладает положительная оценка	Преобладает положительная оценка
Психологический климат в целом	Противоречивый, неопределенный	Благоприятный

Проведенные исследования показали, что стиль руководства коллективом оказывает большое влияние на создание трудовой атмосферы, ее психологического фактора, который в свою очередь определяет продуктивность и качество работы специалистов, работающих в данном коллективе.

Полученные данные позволяют установить, что наличие директивного начала в управлении коллективом является благоприятным в случаях обеспечения контроля, дисциплины и четкого выполнения поставленных перед коллективом задач, но преобладание исключительно делового, прагматичного стиля в отношениях между сотрудниками и руководителем создает психологически холодную атмосферу, межличностные контакты ограничиваются решением деловых вопросов. В результате чего страдает эмоциональный компонент отношений: медицинскому персоналу не хватает сплоченности, личного интереса к проблемам друг друга, в коллективе мало эмпатии, в результате чего потенциал личности не раскрывается полностью.

Теоретические исследования показали особую важность труда работников здравоохранения, именно в этой профессии доверие между врачом и пациентом может гарантировать полное излечение пациента от его заболевания наряду с правильно подобранными лекарственными средствами. Доверительные отношения между врачом и пациентом требуют большого количества душевных сил от медицинского работника, что должно быть обеспечено в первую очередь психологическим комфортом внутри коллектива и высоким уровнем оценки эмоционального компонента. В связи с этим нами разработаны рекомендации для совершенствования работы приемного отделения № 1 и приемного отделения № 2.

Также для подтверждения достоверности полученных результатов исследования нами были проведены расчеты коэффициента корреляции Спирмена (приложение Д).

При использовании коэффициента ранговой корреляции условно оценивают тесноту связи между признаками. Для выборки в 30 человек:

– считая значения коэффициента равные 0,36 и менее, показателями сла-

бой тесноты связи;

– значения более 0,36, но менее 0,46 – показателями умеренной тесноты связи, а – значения 0,57 и более – показателями высокой тесноты связи.

На рисунке 7 представлена «ось значимости» для $n = 30$.

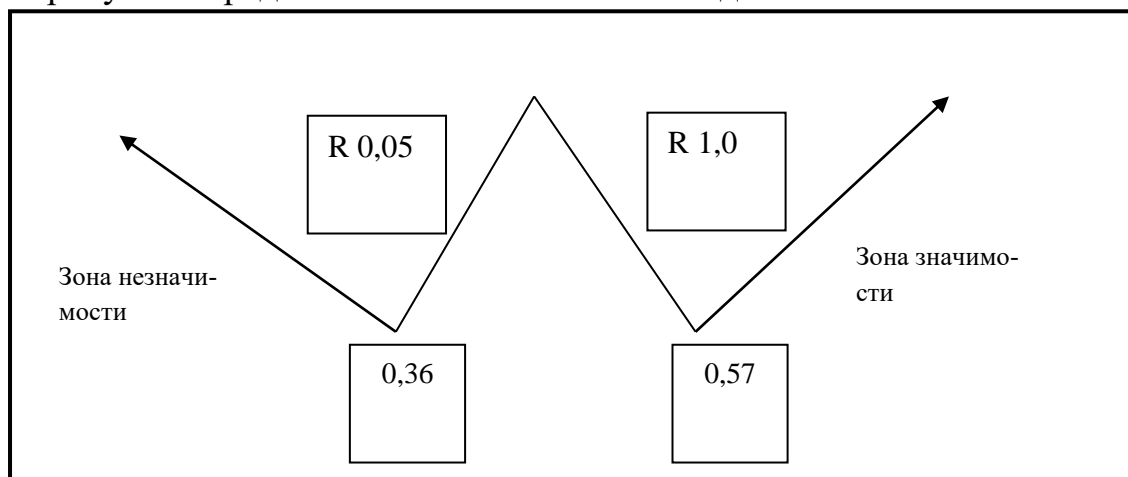


Рисунок 7 – Ось значимости по критерию Спирмена для выборки $n = 30$

Критические значения выборочного коэффициента корреляции рангов для 30 испытуемых представлены на рисунке 8.

N	p	
		0,05
30	0,36	0,57

Рисунок 8 – Критические значения выборочного коэффициента корреляции рангов $N = 30$

Сводные результаты корреляции Спирмена для полученных данных исследования представим в таблице 9.

Таблица 9 – Сводная корреляционная таблица эмпирического исследования полученных показателей

	Методика оценки СПК по А.Ф Фидлеру	Методика оценки СПК по О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, эмоциональный компонент	Методика оценки СПК по О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, когнитивный компонент	Методика оценки СПК по О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, поведенческий компонент
1	2	3	4	5
ПРИЕМНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ № 1 (коллегиально-директивный стиль)				
Коллегиально-директивный стиль управления	$r_s = 0,218$	$r_s = -0,382$	$r_s = -0,390$	$r_s = -0,067$

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
Корреляционная связь	Слабая положительная достоверная	Умеренная отрицательная достоверная	Умеренная отрицательная достоверная	Слабая отрицательная достоверная
ПРИЕМНОЕ ОТДЕЛЕНИЕ № 2(коллегиальный стиль управления)				
Коллегиальный стиль управления	$r_s = 0,243$	$r_s = -0,671$	$r_s = -0,392$	$r_s = -0,392$
Корреляционная связь	Слабая положительная достоверная	Сильная отрицательная достоверная	Умеренная отрицательная достоверная	Умеренная отрицательная достоверная

По результатам расчета корреляционной связи между обобщенными показателями стиля руководства в коллективе и психологического климата по методике А.Ф. Фидлера было выявлено следующее: у испытуемых в обеих группах (Приемное отделение № 1 и Приемное отделение № 2) обнаружены как положительные, так и отрицательные статистически достоверные связи высокой, умеренной и слабой тесноты между каждой группой сравниваемых показателей. Оценка компонентов СПК по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто выявила сильную отрицательную достоверную зависимость эмоционального компонента от стиля руководства коллективом. Это означает, что изначально выдвинутая нами гипотеза о наличии связи между стилем руководства коллективом и социально-психологическим климатом в нем, а именно: стиль руководства коллективом, применяемый руководителем учреждения здравоохранения, оказывает непосредственное влияние на социально-психологический климат в коллективе медицинского учреждения полностью подтверждена.

Эмпирическое исследование, проведенное нами в двух подразделениях одного медицинского учреждения АОДКБ, показало, что существует тесная связь между стилем руководства и социально-психологическим климатом в организации. Эффективное взаимодействие руководителя с членами коллектива, внимание к сотрудникам, знание психологических особенностей их личности и профессиональных качеств позволит руководителю выбрать такой стиль руководства, при котором коллектив может продуктивно реализовывать свои функ-

ции, а каждый отдельный сотрудник почувствует свою профессиональную успешность и удовлетворенность от выполняемой работы.

Проведя анализ полученных результатов для совершенствования работы:

I. Приемному отделению № 1 с коллегиально-директивным стилем управления необходимо:

– организовать личную вовлеченность сотрудников в деятельность приемного отделения, посредством коллегиального обсуждения целей и задач, стоящих перед коллективом, а также возникающих в процессе работы проблем;

1) коррекция информационных потоков в отделении посредством установления постоянной обратной связи с руководителем подразделения;

2) при проектировании рабочих мест учитывать пожелания сотрудников;

3) развивать культуру доверия в коллективе, а именно:

– организовать рабочий кабинет педагога-психолога в структуре отделения с целью проведения тренингов по развитию сплоченности и доверительных отношений в коллективе;

– в рамках проведения тренингов организовать возможность каждому сотруднику рассказывать о своей работе, о его личных достижениях на рабочем месте и возникающих у него проблемах в решении профессиональных задач;

– провести работу с руководителем отделения о необходимости установления личного доверительного контакта с каждым сотрудником в целях повышения эффективности работы коллектива за счет установления дополнительного ресурса доверия между начальником и подчиненными;

– педагогу-психологу обеспечить участие руководителя в максимальном количестве проводимым им мероприятий с участием всего коллектива (тренинги, семинары, психологические лекции и т.д.)

II. Приемному отделению № 2 с коллегиальным стилем управления необходимо:

1) поддерживать личную вовлеченность сотрудников в деятельность приемного отделения посредством коллегиального обсуждения целей и задач, стоящих перед коллективом, а также возникающих в процессе работы проблем;

2) поддерживать культуру доверия в коллективе, а именно:

– участвовать в совместных тренингах с сотрудниками приемного отделения № 1, рассказывать о своей работе, о собственных личных достижениях на рабочем месте и возникающих проблемах и путях решения психологических аспектов профессиональных задач;

– руководителю отделения поддерживать личные доверительные контакты с каждым сотрудником в целях сохранения эффективности работы коллектива и его благоприятного психологического микроклимата;

– организовать совместные мероприятия коллектива вне рабочего времени как профессиональной, так и разнонаправленной тематики для укрепления доверительных и дружеских отношений между сотрудниками.

Таким образом, стиль руководства в значительной мере влияет на ценностную структуру организации, связанную с отношением сотрудников к своей деятельности (высокое качество работы, самостоятельность и ответственность, реализация способностей, профессиональный рост).

Стиль руководства, являясь системообразующим фактором организационно–психологического климата, оказывает влияние на все составляющие психологического климата в коллективе.

Руководителям медицинских учреждений (в рамках повышения квалификации) необходимо регулярно проходить обучение по вопросам психологии управления персоналом, конфликтологии, профилактике возникновения стрессовых ситуаций и другим направлениям, связанным с управленческой деятельностью, инициировать повышение квалификации сотрудников в области психологии делового общения, что является неотъемлемой составляющей эффективной работы всей организации, способствующей формированию здоровья и благополучия, как самих сотрудников, так и их семей, и, в конечном итоге – пациента.

Комплексный подход к созданию в структуре подсистемы социально-психологического обеспечения (кабинет педагога–психолога), практическому внедрению и совершенствованию всех ее составляющих, обеспечивает повы-

шение эффективности деятельности, устойчивое развитие и конкурентоспособность современной медицинской организации.

Таким образом, проведенный анализ взаимосвязи стиля руководства и психологического климата в коллективе в медицинских организациях, показал ее наличие и действенное влияние на качество работы медицинских работников, в связи с чем результаты проведенных исследований имеют практическую значимость и рекомендованы для применения в работе заинтересованным медицинским учреждениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в рамках выполнения выпускной квалификационной работы теоретические исследования позволили установить, что стиль руководства – это совокупность характерных методов, приемов и действий менеджера по отношению к подчиненным в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчиненных, для более эффективного достижения ее (организации) целей. Эффективность руководителя является главной оценкой качества его работы и зависит от стиля управления коллективом, который определяется как внешними, так и внутренними качествами личности руководителя. Общепринятой классификацией стилей руководства является подразделение их на авторитарный, демократический и либеральный стили управления, однако в чистом виде какой-либо один из стилей управления встречаются редко.

Исследования особенностей профессиональной деятельности медицинских работников показали, что все требования, предъявляемые к профессиональной деятельности медицинских работников, связаны с постоянной эмоциональной включенностью врача (в большей или меньшей степени) в осуществляемые им профессиональные функции. Это подтверждает необходимость создания благоприятных условий труда для медицинских работников в многоаспектном формате. Одним из значительных по влиянию фактором, оказывающим влияние на качество выполнения профессиональных обязанностей медицинскими работниками является создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что напрямую зависит от руководителя и его стиля управления коллективом учреждения здравоохранения.

Наиболее оптимальным и эффективным стилем управления в учреждениях здравоохранения, является синтез нескольких стилей управления в зависимости от ситуации. Руководство коллективом должно быть гибким, обеспечивая свободу самореализации сотрудникам учреждения и одновременно действуя согласованно тогда, когда это необходимо.

Полученные экспериментальные данные позволяют установить, что наличие директивного начала в управлении коллективом медицинского является благоприятным в большинстве случаев, обеспечивая контроль, дисциплину и четкое выполнение поставленных перед коллективом задач, но преобладание исключительно делового, прагматичного стиля в отношениях между сотрудниками и руководителем создает психологически холодную атмосферу, межличностные контакты ограничиваются решением деловых вопросов. В результате чего страдает эмоциональный компонент отношений: медицинскому персоналу не хватает сплоченности, личного интереса к проблемам друг друга, в коллективе недостаточно эмпатии, в результате чего потенциал личности не раскрывается полностью, что непосредственно сказывается на настроении сотрудников, их отношении к труду и качеству предоставляемой ими помощи.

В результате проведенной работы были разработаны рекомендации для совершенствования работы приемного отделения № 1 и приемного отделения № 2.

Проведенный анализ взаимосвязи стиля руководства и психологического климата в коллективе в медицинских организациях, показал ее наличие и действенное влияние на качество работы медицинских работников, в связи с чем результаты проведенных исследований имеют практическую значимость и рекомендованы для применения в работе заинтересованным медицинским учреждениям.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум / В.В. Авдеев. – М.: ФиС, 2008. – 256 с.
- 2 Азимов, Т.А. Сравнение стилей руководства / Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – С. 590–593.
- 3 Алексеева, Д.Н. Социально–психологический климат в коллективе на примере лечебного учреждения психиатрического профиля / Д.Н. Алексеева, В.В. Старых // Прикладные информационные аспекты медицины. – Воронеж, 2013. – № 1. – С. 3–7.
- 4 Апарина, О.П. Гендерные особенности в стиле руководства в современных организациях / О.П. Апарина, А.А. Асланян. // Научные исследования и разработки в эпоху глобализации: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа, 2016. – С. 98–101.
- 5 Арутюнова, М.В. Влияние различных стилей руководства на продуктивность управленческой деятельности в организации / М.В. Арутюнова, С.Э. Нижарадзе, М.И. Абузярова // Электронный научный журнал. – Люберцы, 2016. – № 11–2 (14). – С. 65–68.
- 6 Атгаева, Л.Ж. Организация и управление работой медицинского коллектива в современных условиях / Л.Ж. Атгаева // Социальная и клиническая психиатрия. – 2012. – № 1. – Т. 19. – С. 38–43.
- 7 Бженикова, З.М. К вопросу о классификации стилей руководства / З.М. Бженикова // Современные тенденции развития науки и технологий. – Белгород. – 2015. – № 3. – С. 19–20.
- 8 Брызгалова, Н.П. Стили и методы руководства / Н.П. Брызгалова // Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 10 томах. – Тамбов, 2015. –Т. 1. – С. 23–24.
- 9 Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для

подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – М.: А-Приор, 2012. – 176 с.

10 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.

11 Воронцова, Е.А. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности / Е.А. Воронцова, А.С. Бажин // Вестник дальневосточного федерального университета. – 2015. – № 2. – С. 3–11.

12 Галанина, О.Н. Доверие работников к стилю руководства в организациях / О.Н. Галанина // Управление устойчивым развитием. – 2016. – № 2 (03). – С. 54–59.

13 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.

14 Демидова, И.Ф. Восприятие починенными руководителями с разным стилем руководства / И.Ф. Демидова // Новая наука: от идеи к результату. – 2016. – № 5 (84). – С. 116–118.

15 Евтихов, О.В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.

16 Елисеева, Е.О. Классификация и видовое разнообразие стилей руководства / Е.О. Елисеева // Актуальные проблемы современной экономической науки: теоретический и практический взгляд: сборник научных трудов. Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Факультет управления и экономическо-технологического образования, Кафедра управления персоналом и экономики в образовании. – Волгоград, 2016. – С. 27–33.

17 Ефимова, Н.С. Психология общения: практикум по психологии / Н.С. Ефимова. – М.: ИНФРА. – М, 2013. – 192 с.

18 Иванова, А.С. Стили руководства / А.С. Иванова // Сборник материалов VII Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием «Россия молодая». – Кемерово, 2015. – С. 322.

19 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Л.В. Ивановская. – М.: Про-

спект, 2013. – 64 с.

20 Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 576 с.

21 Караяни, А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учебное пособие для студентов вузов / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2011. – 247 с.

22 Карпов, В.В. Стиль руководства в малых группах и его связь с мотивацией и социально–психологическим климатом / В.В. Карпов // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2008. – № 3. – С. 230–234.

23 Карпов, А. В. Психология менеджмента / В.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.

24 Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно–профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно–практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

25 Клейнер, Г. Образование – основа успешности развития государства / Г. Клейнер // Ученый совет. – 2012. – № 12. – С. 4–5.

26 Коровкина, О.В. Стили руководства и их влияние на формирование морально–психологического климата в коллективе / О.В. Коровкина // Экономика и социум: современные модели развития. – 2011. – № 1. – С. 108–111.

27 Костарева С.В. Инновация в выборе стилей руководства / С.В. Костарева, Н.В. Соловьева // Экономика региона: интеллект, инновации, предпринимательство: материалы научно–практической конференции. Омск, 2009. – С. 250–252.

28 Косых, Г.В. Особенности стилей руководства, формирующие нарушения организационного порядка / Г.В. Косых, Б.Н. Черкашин // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2014. – № 1 – С. 66–72

29 Логинова, А. В. Значение и способы создания благоприятного психологического климата в коллективе / А.В. Логинова // Молодой ученый. – 2015. –

№ 11. – С. 1748–1750.

30 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

31 Макарова, И.В. Общая психология: краткий курс лекций / И.В. Макарова. – М.: Юрайт, 2013. – 182 с.

32 Макс, О.Н. Анализ взаимодействия типологических особенностей темперамента и стилей руководства коллективом / О.Н. Макс // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2012. – № 1. – С. 71–80.

33 Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум / Л.В. Максимова. – М.: Альфа-М, 2009. – 256 с.

34 Мирзоян, В.А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства / В.А. Мирзоян // Вопросы философии. – 2013. – № 6. – С. 3–15

35 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2013. – 72 с.

36 Мухамедов, Т.Н. Индивидуальные стили управления и руководства / Т.Н. Мухамедов // Акмеология. – 2012. – № 2 (42). – С. 130–132.

37 Назарова, Н.Ю. Психологические особенности стилей руководства / Н.Ю. Назарова // Общество и цивилизация. – 2015. – № 1. – С. 28–31.

38 Незоренко, Т.К. Стили руководства и их влияние на формирование морально-психологического климата в коллективе: монография / Т.К. Незоренко. – М.: Социс, 2010. – 102 с.

39 Немов, Р.С. Общая психология. В 3 т. / Р.С. Немов. – М.: Юрайт, 2012. – Т.1. – 2472 с.

40 Ньюстром, Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2010. – 180 с.

41 Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

42 Погодина, Н.Ю. Особенности проявления взаимосвязи между лидерскими качествами и стилем руководства (на примере Центра детского творчества) / Н.Ю. Погодина, Е.И. Яковлева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 5–4. – С. 131–132.

43 Рамендик, Д.М. Общая психология и психологический практикум / Д.М. Рамендик. – М.: Форум, 2013. – 304 с.

44 Самыгин, С.И. Социология и психология управления / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.

45 Скугаревская, М.М. Синдром эмоционального выгорания / М.М. Скугаревская // Медицинские новости. – 2012. – № 7. – С. 17–24.

46 Слесарев, Ю.В. Психолого-педагогическое исследование стилей руководства (содержание компонентов) у специалиста–менеджера / Ю.В. Слесарев // Сибирский педагогический журнал. – 2009. – № 45. – С. 323–331.

47 Соболева, Е.С. Стили руководства и их влияние на организационное поведение сотрудников / Е.С. Соболева // Материалы международной научно-практической конференции. – М.: Перо, 2016. – С. 350–359.

48 Социальная психология: хрестоматия / сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 471 с.

49 Урбанович, А. А. Психология управления / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

50 Федяшов, А.А. К вопросу о качествах руководителя и стилях руководства / А.А. Федяшов // Сборник научных трудов по материалам Международной научно–практической конференции «Наука 21 века: открытия, инновации, технологии. – Смоленск, 2015. – С. 131 – 132.

51 Фетискин, Н.П. Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2012. – 354 с.

52 Шагиахметова, А.Х. Лидерство как управленческий капитал: опыт социологической диагностики: автореф. ... канд. социолог. наук: 22.00.08 / А.Х. Шагиахметова. – Казань, 2010. – 24 с.

53 Шеламова, Г.М. Деловая культура и психология общения / Г.М. Шеламова. – М.: Академия, 2013. – 192 с.

54 Шкляев, А.Е. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова / А.Е. Шкляев, Р.М. Нижегородцев // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 8. – С. 215–219.

55 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: Дело, 2013. – 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
 - а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
 - б) пассивен в выполнении управленческих функций;
 - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
 - г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
 - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
 - а) переходит на более жесткие методы руководства;
 - б) не меняет способы руководства;
 - в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
 - г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
 - д) плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
 - а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
 - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
 - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
 - г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
 - д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
 - а) исполнители работают хуже;
 - б) коллектив не снижает продуктивности;
 - в) исполнители постоянно работают не в полную силу;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

- г) продуктивность работы повышается;
- д) коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится пополнить свои знания;
- г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает руководимым замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;

в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;

б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;

д) управленческие функции выполняет только руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину;

в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;

д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;

в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;

д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;

в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
- д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но заодно и справедлив;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Методика А.Л. Журавлева «Стиль руководства»

в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика оценки психологического климата в коллективе по А.Ф. Фидлеру

Таблица В.1 – Тестовый материал

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная под- держка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю)

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:

- большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;
- в нашем коллективе есть всякие люди;
- большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:

- нет, конечно;
- скорее нет, чем да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- скорее да, чем нет;
- да, конечно.

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

а) деловых качеств большинства членов коллектива

- да;
- пожалуй, да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- пожалуй, нет;
- нет.

б) личных качеств большинства членов коллектива

- да;
- пожалуй, да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- пожалуй, нет;
- нет.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю)

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

– 1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:

- это бы меня вполне устроило;
- не знаю, не задумывался над этим;
- это бы меня совершенно не устроило.

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

- нет, не смог бы;
- не могу сказать, не задумывался над этим;
- да, смог бы.

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

– 1 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:

- да, конечно;
- скорее да, чем нет;
- затрудняюсь ответить;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (Михалюк О.С. и Шалыто А.Ю)

- скорее нет, чем да;
- нет, конечно».

Обработка результатов. Анализ данных, полученных при использовании методики, стандартизован и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами (на опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к эмоциональному компоненту; 2, 5 и 8 – к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем третий вопрос содержит два вопроса). Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; -1; 0. Полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);
- отрицательная оценка, содержащая три ответа – отрицательные, а любым другим знаком);
- неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов
психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в
коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ

Таблица Г.1 – Результаты исследования социально-психологического климата в
приемном отделении № 1 АОДКБ

Сотрудники приемного отделения № 1	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	-1	+1	-1
2.	-1	0	-1
3.	-1	0	0
4.	+1	+1	-1
5.	-1	+1	-1
6.	+1	0	-1
7.	+1	+1	-1
8.	0	+1	+1
9.	-1	+1	-1
10.	-1	+1	-1
11.	-1	+1	-1
12.	0	0	-1
13.	-1	+1	-1
14.	+1	+1	-1
15.	-1	+1	+1
16.	0	+1	0
17.	-1	+1	-1
18.	-1	0	-1
19.	-1	+1	+1
20.	-1	0	0
21.	+1	+1	-1
22.	-1	+1	-1
23.	-1	+1	0
24.	-1	+1	+1
25.	+1	0	0
26.	0	+1	-1
27.	0	+1	-1
28.	0	0	-1
29.	0	+1	-1
30.	0	+1	-1

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Исследования эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов
психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто в
коллективе приемного отделения № 1 АОДКБ

Таблица Г.2 – Результаты социально-психологического климата в приемном
отделении № 1 АОДКБ

Сотрудники приемного отделения № 1	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	+1	+1	+1
2.	+1	+1	+1
3.	+1	0	+1
4.	+1	+1	+1
5.	+1	+1	0
6.	+1	0	0
7.	+1	0	0
8.	+1	+1	+1
9.	+1	+1	+1
10.	+1	+1	0
11.	+1	0	+1
12.	+1	0	+1
13.	+1	+1	+1
14.	+1	+1	+1
15.	+1	+1	+1
16.	+1	+1	+1
17.	+1	+1	+1
18.	+1	0	0
19.	+1	0	0
20.	+1	+1	+1
21.	+1	0	+1
22.	+1	+1	+1
23.	+1	0	+1
24.	+1	+1	+1
25.	+1	+1	0
26.	+1	+1	+1
27.	+1	+1	0
28.	+1	0	+1
29.	+1	0	+1
30.	+1	0	0

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.1 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиально-директивного стиля управления и показателями социально-психологического климата по методике А.Ф. Фидлера

	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 1	Ранг оценки ПК Тест № 1	d	d ²
1	71	17	10	1,5	15,5	240,25
2	66	11	11	3,5	7,5	56,25
3	72	18	15	11,5	6,5	42,25
4	69	15	12	5,5	9,5	90,25
5	73	19,5	12	5,5	14	196
6	65	10	11	3,5	6,5	42,25
7	62	7	24	28,5	-21,5	462,25
8	70	16	13	7,5	8,5	72,25
9	57	1	23	26,5	-25,5	650,25
10	59	3,5	13	7,5	-4	16
11	67	12,5	20	20,5	-8	64
12	59	3,5	24	28,5	25,5	650,25
13	61	6	20	20,5	14,5	210,25
14	68	14	21	22,5	8,5	72,25
15	60	5	17	15,5	-10,5	110,25
16	63	8	22	24,5	-16,5	272,25
17	67	12,5	10	1,5	11	212
18	73	19,5	14	9,5	10	100
19	64	9	23	26,5	-17,5	306,25
20	58	2	21	22,5	-20,5	420,25
21	74	21	17	15,5	6,5	42,25
22	75	22,5	25	30	-7,5	56,25
23	75	22,5	14	9,5	13	169
24	76	24,5	15	11,5	13	169
25	76	24,5	22	24,5	0	0
26	77	26,5	18	17,5	9	81
27	77	26,5	19	19	7,5	56,25
28	78	28,5	16	13,5	15	225
29	78	28,5	16	13,5	15	225
30	79	30	18	17,5	12,5	156,25
Суммы		465		465	0	5465,75

Результат: $r_s = 0,218$

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.2 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиального стиля управления и показателями социально-психологического климата по методике А.Ф. Фидлера

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК	Ранг оценки ПК	d	d ²
1	68	16,5	37	11	5,5	30,25
2	65	11,5	41	18,5	-7	49
3	69	18,5	39	14,5	4	16
4	67	15	43	22,5	7,5	56,25
5	70	20	41	18,5	1,5	2,25
6	64	9,5	27	3	6,5	42,25
7	62	7	40	16,5	-9,5	90,25
8	68	16,5	39	14,5	2	4
9	57	1,5	44	24	-22,5	506,25
10	58	3,5	30	4,5	-1	1
11	66	13,5	48	30	-16,5	272,25
12	58	3,5	45	25,5	-22	484
13	60	5,5	42	20,5	-15	225
14	66	13,5	36	9,5	4	16
15	60	5,5	26	2	3,5	12,25
16	63	8	25	1	9	81
17	65	11,5	38	12,5	-1	1
18	69	18,5	30	4,5	14	196
19	64	9,5	40	16,5	-5	25
20	57	1,5	38	12,5	-11	121
21	71	21,5	43	22,5	-1	1
22	72	23,5	42	20,5	3	9
23	71	21,5	36	9,5	2	4
24	73	25,5	46	27,5	-2	4
25	72	23,5	32	6,5	17	289
26	74	27,5	46	27,5	0	0
27	73	25,5	32	6,5	19	361
28	75	29	47	29	0	0
29	74	27,5	45	25,5	2	4
30	76	30	35	8	22	484
Суммы		465				3387

Результат: $r_s = 0,243$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.3 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиально-директивного стиля управления и показателями эмоционального компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК ЭК	Ранг оценки ПК ЭК	d	d ²
1	71	17	1	9,5	6,5	42,25
2	66	11	-3	1,125	9,875	97,52
3	72	18	-3	1,125	16,875	284,77
4	69	15	2	11,5	3,5	12,25
5	73	19,5	0	7,125	12,375	153,14
6	65	10	3	13,5	-3,5	12,25
7	62	7	0	7,125	-0,125	0,02
8	70	16	-1	5,3	10,7	114,49
9	57	1	0	7,125	-6,125	37,52
10	59	3,5	0	7,125	-3,625	13,14
11	67	12,5	-2	3,2	9,3	86,49
12	59	3,5	0	7,125	-3,625	13,14
13	61	6	0	7,125	-1,125	1,27
14	68	14	-2	3,2	10,8	116,64
15	60	5	-1	5,3	-0,3	0,09
16	63	8	0	7,125	0,875	0,77
17	67	12,5	-1	5,3	7,2	51,84
18	73	19,5	-3	1,125	18,375	337,64
19	64	9	-2	3,2	5,8	33,64
20	58	2	0	7,125	-5,125	26,27
21	74	21	-2	3,2	17,8	316,84
22	75	22,5	-2	3,2	19,3	372,49
23	75	22,5	3	13,5	9	81
24	76	24,5	-3	1,125	23,375	546,39
25	76	24,5	-3	1,125	23,375	546,39
26	77	26,5	-3	1,125	25,375	643,89
27	77	26,5	2	11,5	15	225
28	78	28,5	1	9,5	19	361
29	78	28,5	-3	1,125	27,375	749,39
30	79	30	-3	1,125	28,875	833,77
Суммы		465		166,9		6111,3

Результат: $r_s = -0,382$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.4 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиально-директивного стиля управления и показателями когнитивного компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 2 КК	Ранг оценки ПК Тест № 2 КК	d	d ²
1	71	17	0	1,125	15,875	252,02
2	66	11	3	7,14	3,86	14,90
3	72	18	3	7,14	10,86	117,94
4	69	15	0	1,125	13,875	192,52
5	73	19,5	1	3,1	16,4	268,96
6	65	10	0	1,125	8,875	78,77
7	62	7	1	3,1	3,9	15,21
8	70	16	1	3,1	12,9	166,41
9	57	1	1	3,1	-2,1	4,41
10	59	3,5	1	3,1	0,4	0,16
11	67	12,5	2	5,2	7,3	53,29
12	59	3,5	1	3,1	0,4	0,16
13	61	6	1	3,1	2,9	8,41
14	68	14	2	5,2	8,8	77,44
15	60	5	1	3,1	1,9	3,61
16	63	8	0	1,125	6,875	47,27
17	67	12,5	1	3,1	9,4	88,36
18	73	19,5	3	7,14	12,36	152,77
19	64	9	2	5,2	3,8	14,44
20	58	2	0	1,125	0,875	0,766
21	74	21	2	5,2	15,8	249,64
22	75	22,5	1	3,1	19,4	376,36
23	75	22,5	0	1,125	21,375	456,89
24	76	24,5	3	7,14	17,36	301,37
25	76	24,5	3	7,14	17,36	301,37
26	77	26,5	3	7,14	19,36	374,81
27	77	26,5	0	1,125	25,375	643,89
28	78	28,5	0	1,125	27,375	749,39
29	78	28,5	3	7,14	21,36	456,25
30	79	30	2	5,2	24,8	615,04
Суммы		465		115,98		6082,826

Результат: $r_s = -0,390$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.5 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиально-директивного стиля управления и показателями поведенческого компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 2 КК	Ранг оценки ПК Тест № 2 КК	d	d ²
1	71	17	-3	1	16	256
2	66	11	2	9,2	1,8	3,24
3	72	18	3	11,167	6,833	46,68
4	69	15	-2	2,5	12,5	156,25
5	73	19,5	0	5,2	14,3	204,49
6	65	10	-2	2,5	7,5	56,25
7	62	7	1	7,1	-0,1	0,01
8	70	16	1	7,1	8,9	79,21
9	57	1	1	7,1	-6,1	37,21
10	59	3,5	1	7,1	-3,6	12,96
11	67	12,5	1	7,1	5,4	29,16
12	59	3,5	1	7,1	-6,1	37,21
13	61	6	1	7,1	1,1	1,21
14	68	14	2	9,2	4,8	23,04
15	60	5	1	7,1	-2,1	4,41
16	63	8	-1	4	4	16
17	67	12,5	1	7,1	5,4	29,16
18	73	19,5	3	11,167	8,333	69,41
19	64	9	2	9,2	-0,2	0,04
20	58	2	0	5,2	-3,2	10,24
21	74	21	2	9,2	11,8	139,24
22	75	22,5	1	7,1	15,4	237,16
23	75	22,5	0	5,2	17,3	299,29
24	76	24,5	3	11,167	13,333	177,77
25	76	24,5	3	11,167	13,333	177,77
26	77	26,5	3	11,167	15,333	235,1
27	77	26,5	0	5,2	21,3	453,69
28	78	28,5	0	5,2	23,3	542,89
29	78	28,5	3	11,167	17,333	300,44
30	79	30	2	9,2	20,8	432,64
Суммы		465		220		4068,17

Результат: $r_s = -0,067$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.6 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиального стиля управления и показателями эмоционального компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 2 ЭК	Ранг оценки ПК Тест № 2 ЭК	d	d ²
1	68	16,5	3	5,067	11,433	130,71
2	65	11,5	1	1,1	10,4	108,16
3	69	18,5	1	1,1	17,4	302,76
4	67	15	3	5,067	9,933	98,66
5	70	20	3	5,067	14,933	222,99
6	64	9,5	3	5,067	4,433	19,64
7	62	7	3	5,067	1,933	3,74
8	68	16,5	2	3,2	13,3	176,89
9	57	1,5	3	5,067	-3,567	12,72
10	58	3,5	3	5,067	1,567	2,455
11	66	13,5	1	1,1	12,4	153,76
12	58	3,5	3	5,067	1,567	2,455
13	60	5,5	3	5,067	0,433	0,187
14	66	13,5	1	1,1	12,4	153,76
15	60	5,5	2	3,2	2,3	5,29
16	63	8	3	5,067	2,933	8,602
17	65	11,5	3	5,067	6,433	41,38
18	69	18,5	1	1,1	17,4	302,76
19	64	9,5	2	3,2	6,3	39,69
20	57	1,5	3	5,067	-3,567	12,72
21	71	21,5	2	3,2	18,3	334,89
22	72	23,5	2	3,2	20,3	412,09
23	71	21,5	3	5,067	16,433	270,04
24	73	25,5	1	1,1	24,4	595,36
25	72	23,5	1	1,1	22,4	501,76
26	74	27,5	1	1,1	26,4	696,96
27	73	25,5	3	5,067	20,433	417,51
28	75	29	3	5,067	23,933	572,79
29	74	27,5	1	1,1	26,4	696,96
30	76	30	1	1,1	28,9	835,21
Суммы		465		103		7132,9

Результат: $r_s = -0,671$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.7 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиального стиля управления и показателями когнитивного компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 2 КК	Ранг оценки ПК Тест № 2 КК	d	d ²
1	68	16,5	0	1,083	15,417	237,68
2	65	11,5	3	7,125	4,375	19,14
3	69	18,5	3	7,125	11,375	129,39
4	67	15	0	1,083	13,917	193,68
5	70	20	0	1,083	18,917	357,85
6	64	9,5	0	1,083	8,417	70,85
7	62	7	0	1,083	5,917	35,01
8	68	16,5	0	1,083	15,417	237,68
9	57	1,5	0	1,083	0,417	0,174
10	58	3,5	1	3,2	0,3	0,09
11	66	13,5	2	5,2	8,3	68,89
12	58	3,5	1	3,2	0,3	0,09
13	60	5,5	1	3,2	2,3	5,29
14	66	13,5	2	5,2	8,3	68,89
15	60	5,5	1	3,2	2,3	5,29
16	63	8	0	1,083	6,917	47,84
17	65	11,5	1	3,2	8,3	68,89
18	69	18,5	3	7,125	11,375	129,39
19	64	9,5	2	5,2	4,3	18,49
20	57	1,5	0	1,083	0,417	0,174
21	71	21,5	2	5,2	16,3	265,69
22	72	23,5	2	5,2	18,3	334,89
23	71	21,5	0	1,083	20,417	416,85
24	73	25,5	3	7,125	18,375	337,64
25	72	23,5	3	7,125	16,375	268,14
26	74	27,5	3	7,125	20,375	415,14
27	73	25,5	0	1,083	24,417	596,19
28	75	29	0	1,083	27,917	779,36
29	74	27,5	3	7,125	20,375	415,14
30	76	30	3	7,125	22,875	523,27
Суммы		465		112		6047,1

Результат: $r_s = -0,392$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена

Таблица Д.8 – Результаты статистической обработки ранговых корреляций между обобщенными показателями коллегиального стиля управления и показателями поведенческого компонента социально-психологического климата по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто

№ п/п испытуемого	Значения оценки стиля управления	Ранг оценки стиля управления	Значения оценки ПК Тест № 2 КК	Ранг оценки ПК Тест № 2 КК	d	d ²
1	68	16,5	0	1,11	15,39	236,85
2	65	11,5	2	5,1	6,4	40,96
3	69	18,5	3	7,167	11,333	128,44
4	67	15	0	1,11	13,89	192,93
5	70	20	0	1,11	18,89	356,83
6	64	9,5	0	1,11	8,39	70,39
7	62	7	1	3,2	3,8	14,44
8	68	16,5	1	3,2	13,3	176,89
9	57	1,5	1	3,2	-1,7	2,89
10	58	3,5	1	3,2	0,3	0,09
11	66	13,5	1	3,2	10,3	106,09
12	58	3,5	2	5,1	1,6	2,56
13	60	5,5	2	5,1	0,4	0,16
14	66	13,5	2	5,1	8,4	70,56
15	60	5,5	2	5,1	0,4	0,16
16	63	8	0	1,11	6,89	47,47
17	65	11,5	2	5,1	6,4	40,96
18	69	18,5	3	7,167	11,333	128,44
19	64	9,5	2	5,1	4,3	18,49
20	57	1,5	0	1,11	0,39	0,152
21	71	21,5	2	5,1	16,4	268,96
22	72	23,5	2	5,1	18,4	338,56
23	71	21,5	0	1,11	20,39	415,75
24	73	25,5	3	7,167	18,333	336,1
25	72	23,5	3	7,167	16,333	266,77
26	74	27,5	3	7,167	20,333	413,37
27	73	25,5	0	1,11	24,39	594,87
28	75	29	0	1,11	27,89	777,85
29	74	27,5	3	7,167	20,333	413,37
30	76	30	2	5,1	24,9	620,01
Суммы		465		120		6081,36

Результат: $r_s = -0,392$