УДК 331.104.22
DOI 10.26118/2782-4586.2025.94.14.037

Есикова Регина Сергеевна
Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина
Лазарев Леонид Вячеславович
Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина

Стиль управления руководителя как фактор социально-психологического климата в организации

Аннотация. Темам лидерства и стилям управления человеческими ресурсами уделяется большое внимание в исследованиях. В организациях менеджеры работают на различных уровнях управления и обычно участвуют в типичных управленческих действиях, таких как планирование, организация, контроль и руководство. Таким образом, менеджерам приходится выполнять множество различных ролей, в том числе роль наблюдателя, переговорщика, представителя и лидера. Проблема определения, выявления и формирования навыков управления у руководителя - важный аспект философии организации и управления персоналом. Руководство компании часто анализируют организационную культуру и климат с целью оценки удовлетворенности своих сотрудников и их мнений по вопросам, связанным с рабочей средой. Эти опросы проводятся и интерпретируются специалистами, которые используют результаты для составления выводов относительно культуры и климата компании. Термин «социально-психологический» относится к обобщенному восприятию того, как организация взаимодействует со своими сотрудниками и окружающей средой. Таким образом, социально-психологический климат складывается конкретно из внутренних факторов и в первую очередь зависит от менеджеров и лидеров. В данной статье рассмотрена взаимосвязь между стилями руководства и различными другими аспектами социально-психологического климата.

Ключевые слова: стиль руководства, авторитарный, демократический, либеральный, социально-психологический климат, удовлетворённость.

Esikova Regina Sergeevna
Tambov state university named after G.R. Derzhavin
Lazarev Leonid Vyacheslavovich
Tambov state university named after G.R. Derzhavin

The management style of the head as a factor of the socio-psychological climate in the organization

Abstract. Leadership topics and human resource management styles receive a lot of attention in research. In organizations, managers work at various levels of management and are usually involved in typical managerial activities such as planning, organizing, controlling, and directing. Thus, managers have to fulfill many different roles, including the role of observer, negotiator, representative and leader. The problem of defining, identifying and developing managerial skills in a manager is an important aspect of the philosophy of the organization and personnel management. The company's management often analyzes the organizational culture and climate in order to assess the satisfaction of its employees and their opinions on issues related to the work environment. These surveys are conducted and interpreted by experts who use the results to draw conclusions about the company's culture and climate. The term "socio-psychological" refers to a generalized perception of how an organization interacts with its employees and the environment. Thus, the socio-psychological climate consists specifically of internal factors and primarily depends on managers and leaders. This article examines the relationship between leadership styles and various other aspects of the socio-psychological climate.

Keywords: leadership style, authoritarian, democratic, liberal, socio-psychological climate, satisfaction.

Введение

В каждой организации существует социально-психологический климат, отличный в каждой организаций, включающий в себя следующие составляющие: социальную, моральную и психологическую. Морально-психологический климат отражает восприятие человеком организации, к которой он принадлежит. Это набор уникальных характеристик и особенностей, которые сотрудники воспринимают, а также влияющие на них.

Основная часть

Морально-психологический климат определяет рабочую среду, в которой сотрудник чувствует себя удовлетворенным или неудовлетворенным. Поскольку удовлетворенность определяет или влияет на эффективность сотрудников, то морально-психологический климат напрямую связан с эффективностью и результативностью сотрудников. Составляющие морально-психологического климата представлены на рисунке 1.

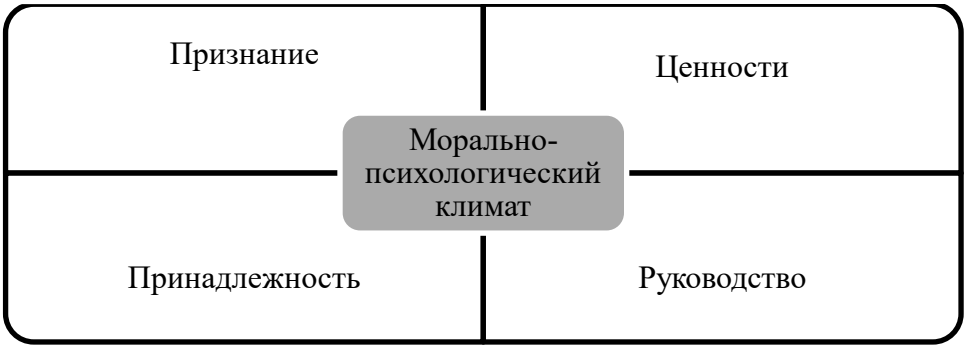

Рисунок 1 – Структура морально-психологического климата.

Одним из составляющих морально-психологического климата является руководство, так как менеджеры играют важнейшие роли в различных ситуациях. Независимо от того, обеспечивают менеджеры руководство отделом или целым бизнесом, менеджеры могут отвечать за разработку и реализацию стратегий, осуществляют контроль за сменными работниками или соблюдение своевременности реализации задач в рамках профессиональной деятельности [Урбан 2018, с.125].

В большинстве корпоративных структур есть разные типы менеджеров, каждый из которых выполняет определенную цель. Независимо от того, какой тип управленческой работы человек выполняет, он может столкнуться с ситуациями, в которых некоторые из следующих подходов к управлению могут оказаться полезными.

Стили лидерства влияют на корпоративную культуру и на то, насколько хорошо лидер может эффективно заставить сотрудника добиваться результатов. В то время как большинство менеджеров используют один стиль руководства в качестве доминирующего стиля, существуют факторы и ситуации, в которых изменение стилей может улучшить результаты.

Несколько факторов влияют на стили руководства менеджеров, включая личностные качества лидера, то, как лидер был наставником, личности сотрудников и тип выполняемой задачи:

1. Влияние личности лидера. Внутренние факторы, влияющие на стили управления, включают все аспекты личности. Конкурентоспособный человек склонен задавать темп, пытаясь показать команде, что возможен высокий уровень производительности. Лидер, который чувствует, что он выполняет свою часть работы, выплачивая зарплату, и ожидает, что сотрудники будут работать или уйдут, как правило, больше склоняется к принудительному стилю руководства [Барнард 2021, с.76]. Оценку доминирующих стилей руководства необходимо проводить для определения того, когда

следует изменить стиль. Чтобы описать факторы, которые будут влиять на выбор стилей поведения руководства в ситуациях на рабочем месте, важно изучить себя во взаимодействии с вашей организацией.

2. Влияние наставничества лидера. То, как наставляли лидера, могло повлиять на его стиль руководства. Менеджер, который продвигается по служебной лестнице компании в среде коучинга с наставником, который водил его на встречи или просматривал звонки и встречи в поисках путей улучшения, может подходить к своей команде таким же образом. Если бы тот же самый менеджер воспитывался в более демократичной среде, где руководство интересовалось мнением команды, менеджер мог бы рассматривать это как ключ к успеху, поскольку это был ключ к его восхождению к лидерству.

3. Личности сотрудников и их реакции на стиль руководства. Не все одинаково реагируют на стили руководства, а также на различные изменения и проблемные ситуации.

Менеджеры начали использовать личностные тесты, как для менеджеров, так и для сотрудников, чтобы лучше понять, как они сочетаются.

4. Типы задач, требующих различных стилей руководства. Руководителю не подобает придерживаться демократического стиля руководства, если он проводит совещание по поводу неподчинения сотруднику. Возможно, ему придется использовать принудительный стиль в зависимости от тяжести нарушения. В то время как демократические или партнерские подходы могут работать для мозгового штурма и творческих задач, они могут помешать лидеру выработать четкое видение и направление для компании. Эта ситуация требует авторитетного подхода. Менеджеры должны взглянуть на обычные задачи повседневной работы и определить, какие стили лучше всего подходят для каких ситуаций, а также разработать методы и процессы, которые могут быть реализованы для изменения доминирующих лидерских качеств.

Каждый лидер вырабатывает свой собственный особый стиль. Некоторые из них демократичны, следуя консенсусу команд, которыми они руководят. Другие автократичны, придерживаются подхода «мой путь». Некоторые лидеры применяют индивидуальный подход к выбору стиля руководства, адаптируясь к конкретной ситуации.

Теория морально-психологического климата предполагает, что руководство организации играет важную роль в определении морально-психологический климата. Д. Литвин и Р. Стрингер провели исследование, основанное на трех смоделированных бизнес-организациях, с целью изучения взаимосвязи между стилем руководства и морально-психологический климатом. Они выдвинули гипотезу, что морально-психологический климат окажет значительное влияние на мотивацию и, следовательно, на производительность труда [Лымарева, с.85]. Исследование показало, что морально-психологический климат оказывает большое влияние на индивидуальную мотивацию в отношении достижений, принадлежности и власти. Кроме того, исследование показало, что климат влияет на личную удовлетворенность работой и эффективность организации.

Другие авторы обнаружили тесную связь между конкретными элементами морально-психологического климата и рядом управленческих ценностей. Исследование продемонстрировало существование четких взаимосвязей между организационной культурой, климатом и управленческие ценности. Авторы предположили, что в дальнейшие исследования следует включить дополнительный аспект - управленческое поведение, чтобы определить прогностическую модель морально-психологического климата, организационной культуры, поведения и ценностей руководства [Максименко 2023, с.65].

Таким образом, климат является мотивационным инструментом для достижения как организационных, так и личных целей. Руководство и лидеры должны быть в состоянии определить идеальный климат, необходимый для достижения целей компании. Менеджеры и руководители также должны осознавать, что их действия влияют на этот климат. Кроме того, важно понимать, что морально-психологический климат должен удовлетворять личные потребности, такие как физиологические потребности и потребности в безопасности (которые удовлетворяются денежным вознаграждением) и социальные

потребности, самоуважение и самореализация (которые не могут быть удовлетворены денежным вознаграждением).

Этот вывод имеет практический смысл, поскольку стиль руководства напрямую влияет на то, как эти управленческие функции и задачи выполняются лидерами и менеджерами.

Применительно к данной статье, объектом исследования выступила организация, оказывающая провайдерские услуги.

Чтобы выявить методы и стиль руководителя компании, их сильные и слабые стороны в управленческой деятельности, необходимо провести анкетирование подчинённых.

Анкета содержала вопросы, направленные на выявление стиля руководителя предприятия и его влияние на морально-психологический климат в коллективе. Среди опрошенных выступили специалисты отделом и рабочие. Это составляет 70% от общего числа работников компании, т.е. 119 человек.

Сотрудники компании определили, что для руководителя характерен демократический стиль управления (рисунок 2).

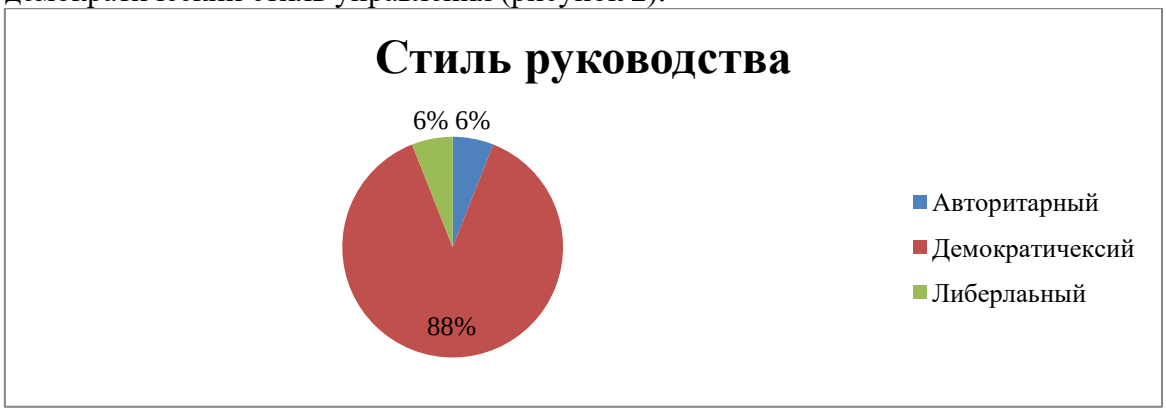

Рисунок 2 - Графическая интерпретация результатов теста по определению стиля управления.

Это значит, что коллектив влияет на принятие решений руководителя, активно сотрудничает с ним и получает обратную связь. При демократическом стиле руководитель проявляет интерес к деятельности сотрудников, учитывает их интересы, не навязывает свою волю, а морально-психологический климат коллектива оказывает положительное влияние на психологическое и физическое здоровье сотрудников.

Сотрудники компании считают, что руководитель повышает свой уровень развития по необходимости (рисунок 3).

Рисунок 3 - Графическая интерпретация результатов теста по определению частоты повышения управленческого навыка руководителя.

Это значит, что деятельность руководителя стабильна, мало подвергается изменениям, поэтому персонал не видит значимых изменений в стиле руководства. Руководитель повышает свой уровень, потому что прогнозирует ситуации, когда его опыта может быть недостаточно для решения проблем (деятельность во время пандемии, кризиса). Таким образом, руководитель не до конца понимает, что климат в коллективе изменчив, и не старается повышать свои навыки в те периоды, когда внешние факторы не угрожают деятельности организации.

Удовлетворенность стилем руководства и его влияния на деятельность сотрудников, ответы респондентов представлены на рисунке 4.

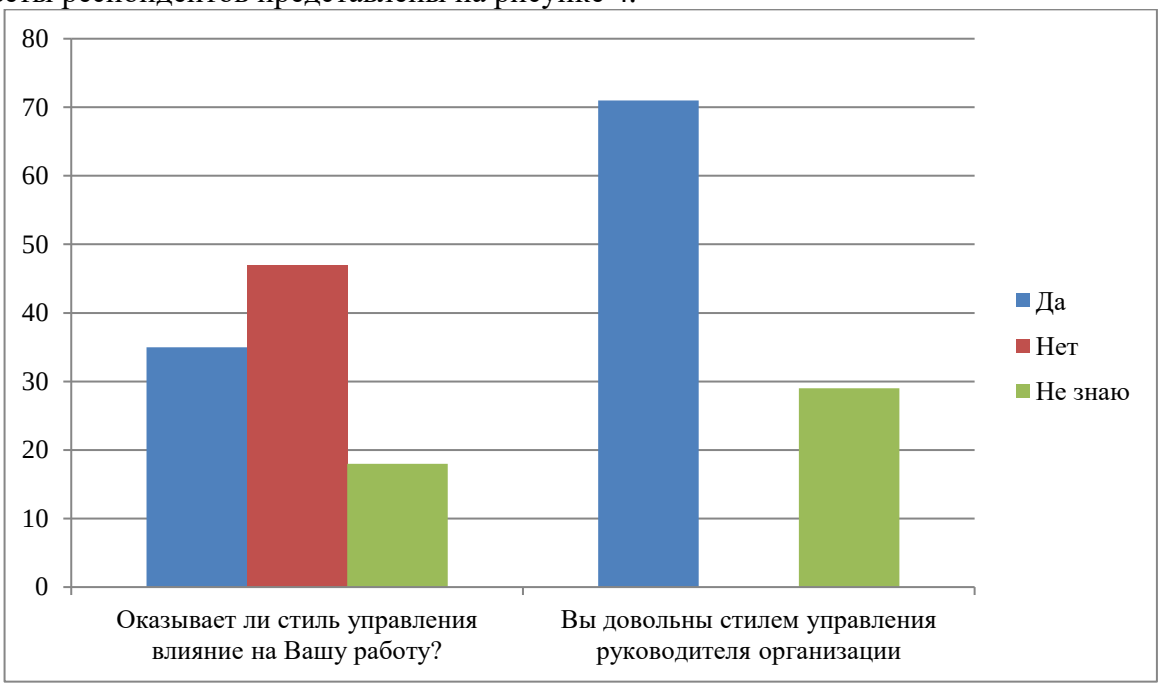

Рисунок 4 - Графическая интерпретация результатов теста по степени влияния и удовлетворенности стилем руководства.

Как правило, при выполнении своей работы член коллектива не задумывается над тем, оказывает ли стиль руководства влияние на него. В первую очередь он замечает внешние раздражители, ему мешают внутренние переживания, поэтому большая доля опрошенных не обращает внимание на стиль руководителя и просто выполняет свою работу, 35,3% опрошенных замечают это влияние.

Подобное может быть также связано с тем, что одни сотрудники из опрошенных проводят большую половину времени в офисе, пока другие выполняют работу на выезде.

В данной компании, проходят совещания, на которых важную роль играет мнение сотрудников. Общение с подчиненными руководитель проводит в форме пожеланий, советов, поощрений за качественную работу. Климат в организации приятный, доброжелательный. Всё это повлияло на удовлетворённость коллектива стилем руководства (рисунок 5).

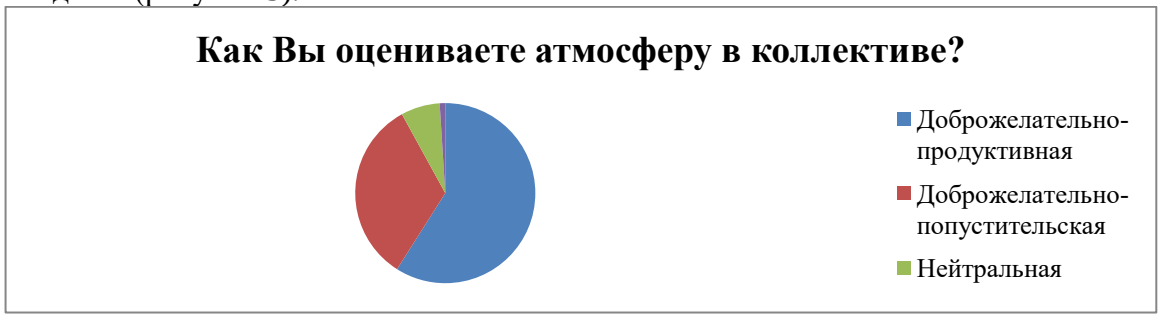

Рисунок 5 - Графическая интерпретация результатов теста по оценке атмосферы в

коллективе.

Руководитель старается быстро и справедливо урегулировать конфликт, уделяет время личным проблемам сотрудников, то атмосфера в коллективе и морально-психологический климат доброжелательно-продуктивный, согласно данным анкетирования.

В такой среде эффективность сотрудников улучшается, появляется стремление выполнить работу в нужный срок, присутствует взаимопонимание, а чувство принадлежности к организации поднимает эмоциональное состояние работников.

Таким образом, сотрудники замечают положительное влияние стиля руководства на их эффективность и ценят атмосферу уважения и понимания, что, соответственно, влияет на мотивацию и работоспособность.

Из результатов анкетирования определили, что сложившийся стиль управления в компании, демократический можно, для которого характерно:

1. Повышение производительности труда персонала. Основанный на участии стиль руководства поощряет активное участие и вклад, две вещи, которые повышают моральный дух и производительность сотрудников. Сотрудники с большей вероятностью чествуют себя счастливее, когда осознают, что их работа и голос имеют значение.
2. Разнообразие идей. Благодаря тому, что лидер прислушивается к мнению не только других лидеров, но и получает вклад сотрудников, тем самым повышая вероятность того, коллективно принятые решения принесут пользу как можно большему числу людей.
3. Творческая среда. Существование в коллективе данной среды обеспечивает свободный обмен своими мыслями и планами относительно компании, а также реализует креативный подход.

Проведенное исследование и выявленные закономерности и взаимосвязи между стилем руководства и морально-психологическим климатом позволили сформулировать рекомендации.

Для разгрузки сотрудников и повышения морально-психологического климата необходимо ввести такие дополнительные мероприятия как тренинги и арт-терапия.

Арт-терапия, также известная как экспрессивная терапия, использует искусство как средство коммуникации и позволяет людям исследовать и выражать свои эмоции и мысли.

Процесс арт-терапии включает в себя использование красок, маркера или мела для рисования и раскрашивания своих эмоций. Это включает в себя создание картины стресса, создание открытки, которую человек никогда не отправит и т.д.

Благодаря своей универсальности арт-терапия идеально подходит для людей всех возрастов. Арт-терапия может помочь раскрыть эмоции, которые люди подавляли. Терапия заставляет замечать их и работать над ними.

Помимо неформального общения вне территории организации можно организовать небольшое мероприятие прямо в офисе. Так как, коммуникация является основой любой организации и одной из основных областей для совершенствования, она важна для координации между отделами и внутри самого отдела, знания мнений клиентов и работников, понимания целей и развития каждого сотрудника или отдела. Одна из наиболее эффективных практик общения для отделов - это организация бизнесзавтраков.

Идея состоит в том, чтобы каждую неделю выделять несколько минут для всей команды, чтобы собраться офисе и вместе позавтракать после краткой презентации целей недели и обзора действий на предыдущей неделе. Это пространство используется для обсуждения неформальных тем (выходные, дети и т.д.), а также для общения с коллегами о проектах, проблемах и решениях, возникающих в повседневной работе. Поскольку это непринужденный момент, он также способствует знакомству и общению с руководителем отдела.

Так, сотрудники могут обсудить проблемы, волнующие их вне организации, получить эмоциональную разгрузку и посоветоваться в решении проблем. Это окажет благоприятное влияние не только на эффективность их работы, но и на их состояние в

домашней обстановке. Для руководителя бизнес-завтрак поможет понять внутреннюю составляющую коллектива, проанализировать его и принять необходимые методы для улучшения морально-психологического климата. Такое общение поможет ему выявить недостатки в стиле и методах управления и устранить их.

Как упоминалось при анализе результатов анкетирования, руководитель стремится развиваться по необходимости, однако стоит учитывать, что морально-психологический климат имеет свойство меняться в зависимости от внутренних (появление нового работника, увольнение, конфликты) и внешних (экономический кризис, пандемия, политические проблемы) факторов, и руководитель должен это понимать. В таких ситуациях могут помочь тренинги по управлению коллективом. В современном мире участие в таких мероприятиях не понесёт таких затрат как путёвка в другой город, бронирование номера или снятие квартиры, потому что технологии позволяют вести онлайн встречи вне зависимости от местонахождения.

Программы развития лидерских качеств имеют решающее значение для долгосрочного успеха любой организации. Чтобы создать высокоэффективную команду, оптимизировать опыт сотрудников и подготовить следующее поколение всесторонне развитых лидеров, руководитель должен инвестировать в развитие лидерства. Одним из направлений развития лидерских качеств является процесс обучения.

Заключение

Таким образом, в процессе исследования была показана взаимосвязь между стилями лидерства и социально-психологическим климатом, а также влияние на восприятие сотрудниками лидерства и управленческого поведения.

На примере компании, оказывающей провайдерские услуги, удалось провести исследование, результаты которого выявили преимущества и недостатки в методах и стиле управления организацией. На основе имеющихся данных и результатов анкетирования персонала были выдвинуты рекомендации по улучшению недостатков в стиле и методах руководства, а также улучшению морально-психологического климата. На основе анкетирования были выявлены следующие преимущества руководства:

1. Повышение производительности труда персонала.
2. Разнообразие идей.
3. Творческая среда.

Недостатки в стиле и методах руководства заключаются в том, что лидер не стремится развивать свои профессиональные навыки, в условиях кризиса управление может быть неэффективен, а процесс принятия решений занимает много времени, так как учитывается мнение коллектива. Для того чтобы устранить недостатки, выявленные в ходе анкетирования, были разработаны рекомендации, направленные на улучшение стиля и методов руководства, а также морально-психологического климата в коллективе.

Для улучшения деятельности компании были предложены: арт-терапия, направленная на сплочение коллектива и снятие эмоциональной нагрузки; специальные «завтраки», в ходе которых сотрудники могли бы побеседовать между собой, а также руководителем в неформальной обстановке на темы, не связанные с деятельностью организации; онлайн-тренинги, направленные на улучшение стиля и методов руководства, умении обращать внимание на потребности коллектива и взаимодействовать с ним

Предложенные способы улучшения стиля и методов руководства окажут значительное влияние на деятельность компании.

Так, руководитель сможет изучить коллектив «изнутри», понять недостатки в использовании тех или иных механизмов воздействия на сотрудников и устранить их, а также получить новый опыт управления организацией.

Список источников

1. Урбан М. Успех чужими руками. Эффективное делегирование полномочий / М. Урбан. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 229 с.

2. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – М.: Социум, ИРИСЭН, 2021. – 336 с.
3. Лымарева О.А. Социально-психологический климат как мотиватор трудовой деятельности персонала / О.А. Лымарева, Л.А. Багарян // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-3. – С.84-86.
4. Максименко Е.Ф., Бубнова И.С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Педагогическая перспектива. 2023. – № 2(10). – С. 63-70.

Сведения об авторах

Есикова Регина Сергеевна, старший преподаватель, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», г. Тамбов, Россия.
Лазарев Леонид Вячеславович, аспирант, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина», г. Тамбов, Россия.

Information about the authors

Esikova Regina Sergeevna, Tambov state university named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russia.
Lazarev Leonid Vyacheslavovich, postgraduate, Tambov state university named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russia.