

## **К ВОПРОСУ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИИ В УЛУЧШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА**

**Иванова И.А., Куимова Н.Н., Фомина Н.В.**

В статье представлено экспериментальное исследование социально-психологического климата (СПК) коллектива коммерческой организации. Цель состоит в выявлении имеющихся в коллективе проблем социального взаимодействия, психологической диагностике сотрудников, проведении психокоррекционных мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата в коллективе. Объектом исследования стали сотрудники и менеджеры-руководители структурных подразделений организации. Предмет исследования: факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации. Гипотеза исследования: на формирование социально-психологического климата будут оказывать влияние индивидуально-личностные характеристики сотрудников и руководителей, связанные непосредственно с характером исполнения профессиональной деятельности. Исследование проводилось в три этапа. На первом этапе исследования нами изучалась профессиональная деятельность руководителей структурных подразделений с помощью опросника К.Л.Вилсона «Цикл управленческих умений». Следующим этапом нашего исследования было изучение социально-психологического климата в изучаемом коллективе. С этой целью была использована методика социометрии, в которой предлагались три вопроса с учетом делового и эмоционального критерия, карта-схема оценки климата в коллективе Л.Н. Лутошкина. На третьем этапе нашей работы мы обратили внимание на личностные характеристики сотрудников, проявляющиеся в профессиональной деятельности и непосредственно связанные со стилем руководства. По итогам исследования были проведены индивидуальные консультации сотрудников организации, а также проведен социально-психологический тренинг преподавателями Мининского университета, направленный на развитие рефлексивных навыков и оптимизацию социально-психологического климата в коллективе.

**Ключевые слова:** социально-психологический климат, индивидуально-личностные характеристики руководителей фирмы, стиль руководства, рефлексия.

## **TO THE PROBLEM OF PSYCHOLOGICAL SUPPORT ORGANIZATION IMPROVE THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE**

**Ivanova I.A., Kuimova N.N., Fomina N.V.**

The article presents an experimental study of the socio-psychological climate (SPC) team of the commercial organization. The goal is to identify existing in the collective social interaction problems, psychological diagnosis of employees, conducting psycho activities aimed at improving the socio-psychological climate in the team. The object of the study were employees and managers, heads of structural divisions of the organization. Subject of research: factors affecting the socio-psychological climate in the organization. The hypothesis of the study: the formation of socio-psychological climate will influence individual personality characteristics of employees and executives directly related to the nature of the performance of professional activities. The study was conducted in three phases. In the first stage of the study we studied professional activities heads of departments using a questionnaire K.L. Wilson "cycle management skills." The next stage of our research was to study the socio-psychological climate in the study team. For this purpose, the method has been used sociometry, which proposed three questions based on the business and emotional criteria, schematic map in the collective assessment of climate L.N. Lutoshkina. In the third phase of our work we focus on the personal characteristics of employees that appear in professional activities directly related to the style of leadership. The study individual counseling organization employees were conducted, and conducted socio-psychological training teachers Mininskogo University, aimed at the development of reflective skills and the optimization of socio-psychological climate in the team.

**Key words:** socio-psychological climate, individual personality characteristics of firm managers, management style, reflection.

Политические и социально-экономические преобразования, произошедшие за последнее время в различных сферах российского государства и его общественных институтов, глубоко затронули систему профессиональной подготовки специалистов высшей и средней профессиональной школы. Так, обучение студентов-психологов вуза сегодня предполагает не только овладение ими основами теоретических знаний, но и активное погружение в профессиональную практику, осуществляемую на базе взаимодействия вуза с конкретными субъектами, представляющими сегодня рынок труда. Одной из важнейших идей образовательной политики государства на современном этапе выступает решение задачи всестороннего партнерства.

Партнерство образовательных и других организаций представляет собой их многогранное взаимодействие для достижения наиболее эффективным путем общих (или хотя бы не вызывающих противоречия) экономических, социальных и иных целей, осуществляемое на основе кооперации [2].

Заинтересованность в сотрудничестве вуза и конкретной профессиональной структуры очень большая: для студентов это дает возможность более глубокой и качественно наполненной смыслами профессии подготовки, а для организации – решения тех насущных проблем, на которые порой, не хватает времени, внимания руководителя или, следуя инерции привычки, они оставляются «на потом», при этом мешают трудовому процессу.

В данной статье мы представим опыт и результаты организации партнерского взаимодействия преподавателей и студентов кафедры с рекламной коммерческой организации, инициированное руководством организации и поддержанное кафедрой. В целях соблюдения конфиденциальности психологических данных, название организации не называется.

Целью такого взаимодействия явилось обеспечение психологической поддержки организации по улучшению социально-психологического климата в коллективе, развитию сплоченности и коммуникативной компетентности сотрудников. Данная поддержка состояла в выявлении имеющихся в коллективе проблем социального взаимодействия, психологической диагностике сотрудников, проведении психокоррекционных мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата в коллективе.

Проблематика исследования социально-психологического климата (СПК) в трудовом коллективе достаточно хорошо изучена в социально-психологических исследованиях. Данной проблеме посвятили свои работы Г.М. Андреева, Л.Я. Гозман, А.И. Донцов, Ю.Н. Емельянов, Е.А. Климов, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Е.С. Кузьмин, Л.Н. Лутошкин, Н.Н. Обозов, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, Л.Г. Почебут, А.Л. Свенцицкий, В. А. Чикер и др.

СПК — это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой членов этого коллектива, проявляющийся в отношении друг к другу, к профессиональной деятельности, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации

Ученые доказали, что СПК является важнейшим фактором, влияющим на мотивационную, эмоциональную, интеллектуальную, волевую сферу субъекта труда. Важно подчеркнуть прямую связь СПК в коллективе с производительностью труда сотрудников.

В зависимости от характера СПК его воздействие на личность будет различным — стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям [1,3,4]. Следовательно, благоприятный СПК является средством и способом оптимизации профессиональной деятельности и личностного эмоционально-психологического благополучия членов трудового коллектива. В социально-психологических исследованиях звучит мысль о том, что характер СПК группы связан с личными характеристиками ее членов. Особую роль играет самооценка личности.

Тем не менее, несмотря на достаточно всестороннюю изученность данной проблемы, она продолжает оставаться прикладной задачей каждой конкретной группы, решать которую необходимо, учитывая характер деятельности организации и личностные особенности ее сотрудников.

В этой связи был разработан диагностический комплекс, направленный на изучение характера межличностных отношений сотрудников рекламной компании и выявление социальных детерминант, влияющих на атмосферу в коллективе.

**Объектом исследования** стали сотрудники и менеджеры-руководители структурных подразделений организации.

**Предмет исследования:** факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации.

**Гипотеза исследования:** на формирование социально-психологического климата будут оказывать влияние индивидуально-личностные характеристики сотрудников и руководителей, связанные непосредственно с характером исполнения профессиональной деятельности.

Второе предположение вытекает из опыта, накопленного в социальной психологии и состоит в том, что специально организованная психологическая программа социально-психологической коррекции, направленная на развитие межличностного взаимодействия, взаимопонимания, коммуникативных навыков, будет способствовать формированию более благоприятного социально-психологического климата в рассматриваемой организации.

В исследовательской части нашей работы был использован метод констатирующего и формирующего эксперимента, осуществленного силами студентов под руководством и сопровождением преподавателей педагогического университета. Выборку респондентов составили 25 сотрудников рекламного агентства (из них 15 мужчин и 10 женщин) и два менеджера – руководители структурных подразделений. Всего в исследовании приняли участие 27 человек.

Несколько слов нужно сказать о специфике деятельности изучаемой организации. Данная организация находится на рынке уже более 20 лет. На данном этапе она осуществляет обеспечение рекламной продукцией крупных предприятий г. Н. Новгорода и Нижегородской области. Успешная деятельность коммерческой организации, занятой рекламной деятельностью, напрямую зависит от слаженной работы всех ее структурных подразделений и связана с точным пониманием целей клиентов, грамотным и четким составлением проекта, предусматривающего техническую и коммерческую проработку вопроса, и, главное, четкое донесение особенностей коммерческого предложения до всех исполнительских структур, включенных в проект. Некачественное выполнение работы, несоответствие ее поставленным задачам, во многом связано с характером распределения обязанностей внутри рекламного агентства среди сотрудников (дизайнеров, художников, АТ-специалистов, переводчиков и т.п.). Следовательно, коммуникативная слаженность, взаимная ответственность, рефлексивность выступают важнейшими детерминантами профессиональной деятельности и успехом в ней [4].

В данной организации существуют два структурных подразделения, осуществляющие автономную деятельность, связанную с реализацией порученных проектов. Первое структурное подразделение десять лет возглавляет менеджер Евгений К. (41 год). Руководство характеризует его как высокопрофессионального специалиста, который сумел наладить четко координированные взаимосвязи внутри структурного подразделения, связанные с выполнением деятельности. Вторым подразделением третий год руководит менеджер Алена М. (36 лет). Алену руководство характеризует как грамотного специалиста, однако руководство структурным подразделением дается ей с трудом, что напрямую отражается на качестве выполняемой деятельности. Тем не менее, руководство хотело бы видеть ее в качестве ведущего менеджера, опираясь на ее профессионализм.

Таким образом, логику исследования определила специфика деятельности организации и реальное наблюдение за характером отношений сотрудников.

**На первом этапе** исследования нами изучалась профессиональная деятельность руководителей структурных подразделений с помощью опросника К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений» [5]. Данный опросник позволяет выявить степень успешности

профессиональной деятельности руководителей и точно определить конкретную область в этой деятельности, в которой проявляются сильные или слабые стороны. Ценность методики в том, что она носит прогностический характер и позволяет определить «точки роста» - те умения, которые необходимо улучшать.

Современный уровень управления предполагает развитие и активное функционирование широкого спектра менеджерских умений руководителя. Как известно, менеджер – это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, кто и как будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) управленческого цикла, осуществляет контроль. То есть менеджер планирует, организует, контролирует основные функции организации, управляет ими.

С точки зрения К.Л. Вилсона, процесс руководства – это логическая последовательность или цепь квалифицированных поведенческих актов менеджера. Успешность руководителя складывается из двух одинаково важных умений: умения управлять людьми и умения достигать рабочей цели. Эти два управленческих умения должны быть в балансе и существовать в связанной цепи умений менеджера. Эта «цепь» начинается с умения ясно формулировать цели. Ни одно из перечисленных далее и выделенных в методике умений не является более важным, чем другие; все они должны быть представлены хотя бы в малой степени [5].

Представим результаты опроса двух руководителей структурных подразделений организации (рис. 1).

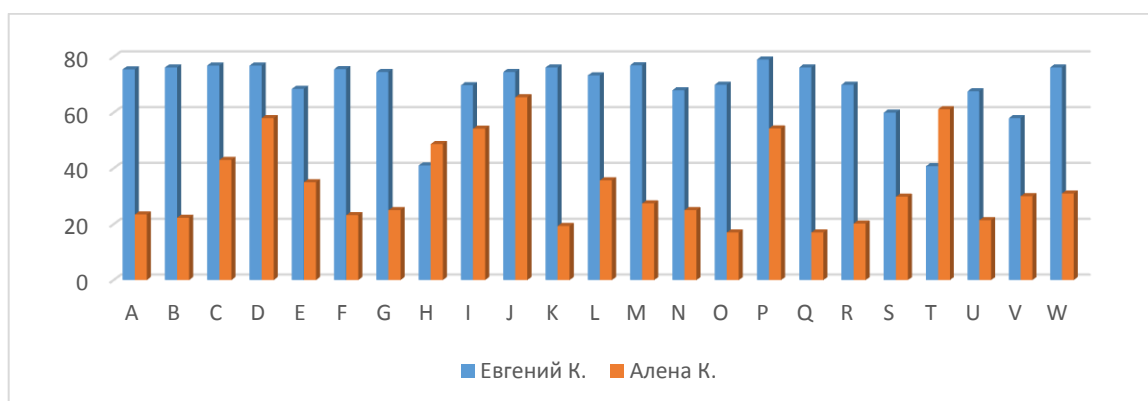


Рис. 3. Средние показатели управленческих умений руководителей структурных подразделений по методике К.Л. Вилсона

**Блок 1** - «Разъяснение целей и задач» (А), **Блок 2** - «Взаимоотношения с подчиненными» (В), Тщательное планирование рабочего процесса» (С), «Компетенция менеджера» (D), **Блок 3** «Обеспечение необходимыми условиями работы» (Е), **Блок 4** - «Обратная связь» (F), Блок 5 - «Контроль времени» (G), «Контроль деталей» (H), «Мотивация цели (Давление на подчиненных)» (I), «Делегирование полномочий» (J). **Блок 6** - «Поощрение за хорошо выполненную работу» (K), **Блок 7** - «Ориентация на людей» (L), «Создание команды» (M). «Заинтересованность в профессиональном росте подчиненных» (N), «Доверие подчиненных» (O), **Блок 8** - «Включенность в работу» (P), «Профессиональная компетентность подчиненных» (Q), «Сплоченность группы» (R), «Благоприятные условия для должностного роста» (S), «Уровень

напряженности (T), «Отношение к людям» (U), «Духовный настрой группы (климат)» (V), «Качество работы» (W).

Как видим из рисунка, управленческие умения двух руководителей существенно отличаются. Деятельность Евгения К. характеризуется высоким уровнем управленческих умений (данные в зоне высоких и средних оценок). У данного менеджера четко определены цели деятельности, он умеет их ясно и своевременно донести до подчиненных, у него организовано планирование, контроль за исполнением и соблюдением сроков, находятся адекватные средства воздействия на подчиненных, направленные на реализацию цели деятельности. Важно отметить, что данный руководитель не заикливается на мелочах, умеет распределять обязанности. Особое внимание обращают на себя шкалы блоков 6, 7, которые говорят о направленности не только на дело, но и на людей, умение поощрить, дать положительную обратную связь, стимулировать. Для данного менеджера важна команда и командный дух. Он меньше заботится о карьерном росте своих подчиненных, в большей степени озабочен исполнением дела.

Второй менеджер, Алена М., выступает как грамотный сотрудник. Однако проведенное исследование четко показало неумение ее ставить и доносить до подчиненных цели деятельности, несмотря на то, что деятельность ею планируется, не дает необходимых результатов. Она мало стимулирует подчиненных, плохо организованы обратные связи, Следовательно, они часто не понимают смысла требований и сути заданий. Большое внимание уделяется мелочному контролю, давлению на подчиненных, и гораздо меньшее внимание атмосфере в коллективе. Данному менеджеру сложно организовать коллектив как сплоченную команду, увидеть в сотрудниках профессионализм, получить ответное доверие и уважение. Несмотря на то, что собственная мотивация руководителя высока, он не может мотивировать команду и это негативно отражается на результатах деятельности. Следовательно, можно предположить, что сослуживцы Алены находятся в большей ситуации профессионального стресса, у них может наблюдаться низкий уровень настроения, активности, настрой на дело. В таком контексте достаточно выраженный фактор «делегирование полномочий» может носить лишь формальный характер, либо, напротив, отражать перенос ответственности на подчиненных.

Следующим **этапом** нашего исследования было изучение социально-психологического климата в изучаемом коллективе. С этой целью была использована методика социометрии, в которой предлагались три вопроса с учетом делового и эмоционального критерия, карта-схема оценки климата в коллективе Л.Н. Лутошкина.

На основании социометрических данных мы увидели, что группа 1 (структурное подразделение, которым руководит Евгений К.) является сложившимся и достаточно

сплоченным коллективом. Индекс устойчивости высокий – 3,7. Показатель сплоченности – 0,8. Уровень напряженности – 0,25. Мы предполагаем, что достаточно высокий показатель напряженности связан с характером деятельности, требующий включенности, быстрого выполнения поставленных задач, а также с не всегда адекватным времени и техническим возможностям брифом, полученным от заказчиков, однако, безусловно он связан и с требовательностью руководителя

По результатам социометрии второй группы видно, что она также является устойчивым сложившимся коллективом: индекс устойчивости высокий - 3,6. Нужно заметить, что сотрудники работают в организации не менее пяти лет, и такой показатель можно отнести к общей лояльности сотрудников к организации. В то же время показатель сплоченности группы (0,16) заметно ниже уровня напряженности (0,28). Очевидно, что в данной группе сложились устойчивые конфликтно-конкурентные отношения, которые определяют общий настрой коллектива. Мы можем предположить в качестве одной из причин подобного положения деятельность руководителя структурного подразделения, которая провоцирует в сотрудниках конфликтно-конкурентные отношения. Другая причина - отсутствие необходимого уровня индивидуальной совместимости и срабатываемости членов коллектива.

Анализ оценок СПК двух структурных подразделений рекламного агентства, сделанных с помощью карты-схемы А.Н. Лутошкина, показал их различие в выделенных нами группах респондентов. (см. таблицу 1).

Таблица 1

Показатели восприятия социально-психологического климата в коллективе, данные двумя структурными подразделениями рекламной организации

	Группа 1	Группа 2	t-критерий Стьюдента
	12	- 6,75	2,2, $p \leq 0,5$

Так оценки, которые дали сотрудники первой группы были достоверно выше, чем оценки сотрудников второй группы (см. табл. 1) Так, сотрудники первой группы оценивают климат коллектива как устойчивый, благоприятный и дают ему высокую положительную оценку. Напротив, сотрудники второй группы оценивают СПК в организации как неблагоприятный. Таким образом, мы видим разницу в восприятии СПК в двух изучаемых группах респондентов. Изучение социально-психологического климата в коллективе было продолжено с помощью методики оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф.Фидлера и оценки групповой сплоченности Сишора. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2.

## Показатели оценки психологической атмосферы в коллективе и групповой сплоченности

	Группа 1	Группа 2	t-критерий Стьюдента
Показатель СПК по методике Фидлера	30,8	60,4	2,2, $p \leq 0,5$
Показатель групповой сплоченности	15,0	12,2	Нет различий

На третьем этапе нашей работы мы обратили внимание на личностные характеристики сотрудников, проявляющиеся в профессиональной деятельности и непосредственно связанные со стилем руководства, характером решаемых задач и отражением себя в этой деятельности. Были исследованы показатели профессиональной самооценки с помощью смоделированных нами шкал методики Т. Дембо-Рубинштейн и показатели по шкалам САН. Корреляционный анализ, выполненный с помощью метода корреляции Брауэ-Пирсона ( $r$ ) позволяет отразить связи данных показателей с воспринимаемой атмосферой в группе и групповой сплоченностью. Полученные данные представим в таблице 3.

Таблица 3

## Показатели связи воспринимаемых респондентами отношений в группе с критериями профессиональной самооценки и эмоциональным самочувствием в группе

Показатели	Групповая сплоченность	Уровень статистической значимости	Атмосфера в группе	Уровень статистической значимости
Здоровый - больной	0,385	$p < 0,05$	0,497	$p < 0,05$
Привлекательный - непривлекательный	0,397	$p < 0,05$	0,529	$p < 0,01$
Уверенный - неуверенный	0,399	$p < 0,05$	0,453	$p < 0,05$
Успешный - неуспешный	0,589	$p < 0,01$	0,398	$p < 0,05$
Старательный - нестарательный	0,528	$p < 0,01$	0,404	$p < 0,05$
Добросовестный - недобросовестный	0,426	$p < 0,05$		
Среднее значение самооценки	0,580	$p < 0,01$	0,581	$p < 0,01$
Самочувствие	0,427	$p < 0,05$	0,521	$p < 0,01$
Активность	0,430	$p < 0,05$	0,543	$p < 0,01$
Настроение	0,540	$p < 0,01$	0,603	$p < 0,01$

Примечание: при  $r$  от 0,396 до 0,504 –  $p < 0,05$ , от 0,505 и более  $p < 0,01$

Таким образом, из таблицы мы видим, что параметры самоотношения, профессиональной самооценки, самочувствия, активности и настроения находятся в тесной связи с воспринимаемым респондентами характером отношений в группе и общим СПК в коллективе. Так, чем выше воспринимается сплоченность коллектива, тем благоприятнее



показатели самооценки, а именно, восприятия себя как добросовестного, уверенного, успешного, привлекательного сотрудника. С благоприятным восприятием СПК в коллективе, а также с принятием группы как сплоченной связаны показатели активности, самочувствия и настроения, что, безусловно, повышает работоспособность, эмоциональную, творческую отдачу сотрудников, включенность в профессиональный процесс.

В силу того, что корреляционный анализ выявляет двунаправленный характер связи, мы можем предполагать и обратную зависимость. От того, насколько сотрудники будут успешны, деятельны, находится в благоприятном эмоциональном состоянии, настолько станет гармоничным социально-психологическая атмосфера в группе. Наше предположение о том, что большую роль в данном аспекте играет профессиональная деятельность руководителя имеет место и в данный момент дополнительно проверяется с помощью специально разработанной диагностической процедуры.

По итогам исследования были проведены индивидуальные консультации сотрудников организации, а также для группы, которой руководит Алена М., был проведен преподавателями социально-психологический тренинг, направленный на развитие рефлексивных навыков и оптимизацию социально-психологического климата в коллективе. Студенты участвовали в данной работе в качестве ассистентов-помощников. В их задачу входило проведение отдельных упражнений, участие в обсуждении, а также наблюдение за групповой динамикой. Подобный опыт показал дополнительные аспекты, требующие более углубленной теоретической подготовки, при этом мотивирующим фактором стала внутренняя потребность разобраться, понять и т.п. Нужно отметить, что для сотрудников организации работа такая была интересна, а предлагаемые студентами упражнения на развитие коллектива принимались с энтузиазмом. Дополнительно с руководителем – Аленой М., проводилась индивидуальная консультативная работа. Для того, чтобы проследить прошедшие в группе изменения, в коллективе Алены М, мы повторно провели методики оценки психологической атмосферы в коллективе А.Ф. Фидлера и оценки групповой сплоченности Сисшора. Изменение оценок в сторону достоверного повышения результатов показало, что сама рефлексия ситуации, возможность открытого взаимодействия в формате тренинга способствовало повышению сплоченности. Руководителем были сделаны важные наблюдения своего участия в команде, что позволило анализировать и оптимизировать свою руководящую позицию.

Такой опыт взаимодействия организации и высшего учебного заведения в рамках развития партнерских отношений показал свою продуктивность. У студентов была возможность реального участия в психологической практике, которая требовала от них особой теоретической подготовки, настрой, внимания и участия. Для организации были даны

рекомендации, направленные на развитие деловых контактов между сотрудниками, повышающие их включенность в трудовой процесс.

#### Литература

1. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2006.
2. Ведерникова Л. В. Профессиональное становление студентов в условиях модернизации педагогического образования. – Педагогическое образование и наука. – 2013. – № 6.
3. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности. – М. – Просвещение, 1989.
4. Куимова Н.Н. Адаптивность младших подростков на второй ступени обучения общеобразовательной школы. – Психологические исследования развития личности: возрастной, гендерный и профессиональный аспект. – Нижний Новгород. – 2014 – С. 57-73.
5. Обозов Н. Н. Психология малых групп. – Социальная психология. – СПб. – Питер, 2003.
6. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. – СПб. – Речь, 2003.

---

Иванова Ирина Анатольевна, доцент кафедры классической и практической психологии, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина», e-mail: [914irina@gmail.com](mailto:914irina@gmail.com)

Куимова Наталья Николаевна, к.пс.н., доцент кафедры классической и практической психологии, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина», e-mail: [kuimova\\_nataliy@mail.ru](mailto:kuimova_nataliy@mail.ru)

Фомина Наталья Вячеславовна, к.пс.н., доцент кафедры классической и практической психологии, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. К.Минина», e-mail: [fominataly@yandex.ru](mailto:fominataly@yandex.ru)