

УДК 159.94+316.46

**Коробинский Максим Александрович**

магистрант  
Московский институт психоанализа  
Москва, Россия  
maximuskorobinskui@mail.ru

**Maxim A. Korobinsky**

Post-graduate student  
Moscow Institute of Psychoanalysis  
Moscow, Russia

**Донцова Маргарита Валерьевна**

Кандидат психологических наук, доцент,  
заведующий кафедрой Консультативной  
психологии  
Московский институт психоанализа  
Москва, Россия

**Margarita V. Dontsova**

Candidate of Psychological Sciences, Associate  
Professor, Head of the Department  
of Counseling Psychology  
Moscow Institute of Psychoanalysis  
Moscow, Russia

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА  
НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ  
В КОЛЛЕКТИВЕ**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE  
ON THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE  
IN THE TEAM**

---

**Аннотация**

В статье представлены результаты исследования влияния стиля руководства на состояние психологического климата в коллективе. Эмпирическим путем было установлено, что коллегиальный или демократический стиль управления способствует более благоприятному психологическому климату в коллективе, удовлетворённостью сотрудников работой и взаимоотношениями в коллективе. Директивный и попустительский стили управления, имея ряд положительных черт, в целом негативно сказываются на психологическом климате в коллективе.

**Ключевые слова:**

социально-психологический климат, стиль управления, формирование благоприятного климата

---

**Abstract**

The article presents the results of a study of the influence of leadership style on the state of the psychological climate in the team. It was empirically found that a collegial or democratic management style contributes to a more favorable psychological climate in the team, employee satisfaction with work and relationships in the team. Directive and permissive management styles, while having a number of positive features, generally have a negative impact on the psychological climate in the team.

**Keywords:**

socio-psychological climate, management style, leader, formation of a favorable climate

---

Несколько последних лет характеризуются сложными социально-экономическими потрясениями, которые не могли не сказаться на трудовых коллективах. Переход на дистанционную форму работы и последующий выход на работу в обычных условиях, массовые вакцинации и ограничения, экономические кризисные ситуации, потеря трудовых ресурсов, нарушение привычных производственных и логистических цепочек, связанные с внешними и внутривнутриполитическими событиями способствовали росту уровня социально-

экономической напряженности, неопределенности, поляризации общества. В связи с этим особое значение стал приобретать психологический климат в коллективе.

Психологический климат в коллективе оказывает влияние не только на социальные процессы в нем и состояние каждого члена коллектива, но и на решение тех задач и целей, которые стоят перед коллективом. Благоприятный психологический климат способствует более эффективной деятельности коллектива, развитие межличностных взаимоотношений способствует более качественному решению текущих задач, формирование коллективной солидарности и корпоративной культуры помогает в преодолении кризисных ситуаций. В целом психологический климат в коллективе оказывает влияние на все сферы жизнедеятельности организации.

Под психологическим климатом следует понимать сложный и многомерный социально-психологический феномен, который отражает эмоционально-психологические характеристики межличностных взаимоотношений между членами группы или трудового коллектива. Различные исследователи в зависимости от подходов к изучению социально-психологического климата включают в него разные характеристики, рассматривая климат как состояние группового сознания, эмоциональное групповое состояние, или же включая в понятие климата установки, направленность и традиции, принятые в коллективе.

Стиль руководства выделяется в качестве ведущего фактора, влияющего на социально-психологический климат в коллективе [5, с. 65]. Стиль руководства определяется как субъективными факторами – так называемыми лидерскими качествами руководителя, его профессионализмом, так и объективными факторами – спецификой организации и выполняемых задач. Руководство представляет собой процесс воздействия на трудовой коллектив или систему, с целью реализации заданной данной системе управленческой программы, выполнения ее пунктов и достижения декларируемых целей. При этом процесс руководства может осуществляться с помощью различных средств, способов и приемов совокупность которых представляют собой стиль руководства.

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе выступает для сотрудника своеобразной психологической опорой, повышает личную производительность сотрудников, слаженность, отражается на эмоциональном благополучии каждого [7, с. 60]. Работа по созданию благоприятного климата в коллективе является неотъемлемой составляющей работы руководителя.

Таким образом, личность руководителя и выбранный им стиль управления чрезвычайно важны как для организации в целом, так и для каждого сотрудника в отдельности.

Стиль руководства предполагает правильно сформированную и подобранную методику ведения взаимодействия с сотрудниками компании [6, с. 59].

Так авторитарный стиль управления, характеризующийся «строгим контролем, применением штрафных санкций, депремированием, властолюбием и нарциссизмом руководителя; малоинформированностью персонала о настоящем состоянии дел в организации» [5, с. 70] в совокупности приводит к созданию отрицательного психологического климата внутри рабочих групп.

Демократический стиль управления, характеризующийся учетом мнения сотрудников, достаточной объективностью руководителя по отношению к сотрудникам, справедливым распределением обязанностей, системой премирования, способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, большей сплоченностью сотрудников, доверительному характеру отношений между сотрудниками, а также между работниками и руководителем [1, с. 18].

Попустительский стиль руководства, характеризующийся равнодушным отношением руководства ко многим вопросам в коллективе, большой свободой действий, перекалыванием непосредственных задач на менее компетентных работников, не структурированностью обязанностей, с одной стороны ведет к формированию благоприятного климата в коллективе, с другой стороны значительно снижает производительность [2, с. 66].

Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе было проверено эмпирическим путем. Актуальность исследования продиктована запросами практики, проблемами эффективного управления персоналом, оптимизации характера межличностного взаимодействия в коллективе.

Исследование проводилось на базе отдела сервисного обслуживания клиентов ПАО «МТС». В исследовании приняли участие 97 сотрудников четырех рабочих групп, включая руководителей рабочих групп. Исследование проводилось по группам, сравнивались показатели во всех четырех группах.

ПАО «Мобильные Теле Системы» осуществляет деятельность по оказанию услуг связи, мобильного и фиксированного доступа в интернет, телевидения и т.д. в России, Белоруссии и Армении, как для частных, так и корпоративных клиентов. ПАО «МТС»

является коммерческой организацией, для которой не характерно использование жесткого стиля менеджмента и контроля деятельности руководителей среднего звена, что обеспечивает определенную свободу в выборе и формировании стиля руководства.

Исследование проведено с использованием следующих методик: Методика диагностики стилей руководства А.Л. Журавлева; Экспресс-методика определения социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто; Опросник «Оценка удовлетворенности работой», автор В.А. Розанова; «Психометрический тест К.Э. Сижора» в адаптации Н.П. Фетискина.

По результатам диагностического обследования стиля руководства с помощью методики А.Л. Журавлева были получены следующие результаты (рис. 1).

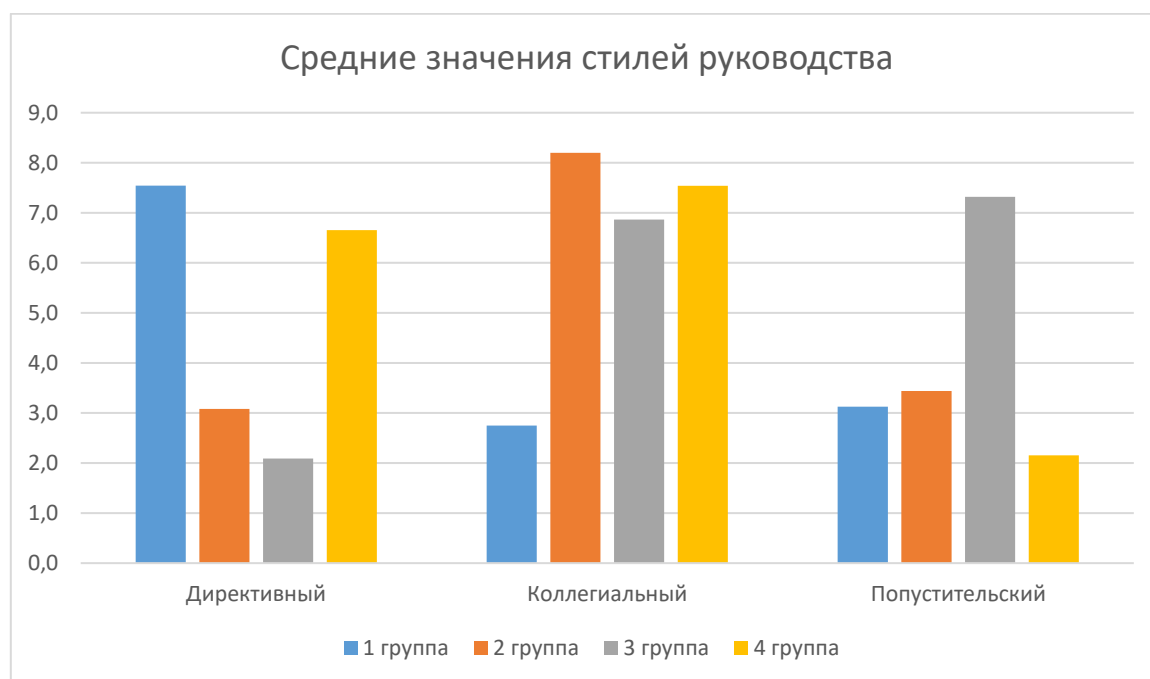


Рисунок 1 – Средние значения шкал методики А.Л. Журавлева для 1 среза

Респонденты первой группы оценивают стиль руководителя как директивный (7,5), в то время как элементы коллегиального (2,8) и попустительского (3,1) стилей выражены слабо. Во второй группе респондентов выявлено преобладание коллегиального стиля руководства (8,2), при незначительной выраженности директивного (3,1) и попустительского (3,4). В третьей группе респондентов выявлен смешанный коллегиально-попустительский стиль (6,9 и 7,3). Для четвертой группы респондентов характерен директивно-коллегиальный стиль руководства (6,7 и 7,5).

Таким образом, директивный стиль наиболее интенсивно выражен в 1 и 4 группах, а наименее во 2 и 3 группах, коллегиальный стиль наименее интенсивно выражен в 1 группе, а наиболее во 2, 3 и 4 группах, попустительский стиль интенсивно выражен 3 группе, а наименее интенсивно в 4 группе.

Результаты диагностического обследования социально-психологического климата коллектива с помощью методики О.С. Михалюк показали, что в первой группе респондентов высоко выражен поведенческий компонент климата (0,6), значение эмоционального компонента находится в зоне неопределенности (0), когнитивный компонент выражен низко (-0,4), что позволяет сделать вывод противоречивых тенденциях социально-психологического климата в данной группе (рис. 2). Для второй группы респондентов характерны высокие значения эмоционального (0,4), поведенческого (0,5) и когнитивного (0,4) компонентов климата, что позволяет сделать вывод о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе. В третьей группе респондентов высоко выражен эмоциональный компонент (0,5) климата, а поведенческий (-0,2) и когнитивный (-0,1) находятся в зоне неопределенности. В четвертой группе поведенческий (0,5) и когнитивный (0,4) компоненты выражены высоко, а эмоциональный (-0,2) в зоне неопределенности, что позволяет сделать вывод о скорее благоприятном климате в коллективе.

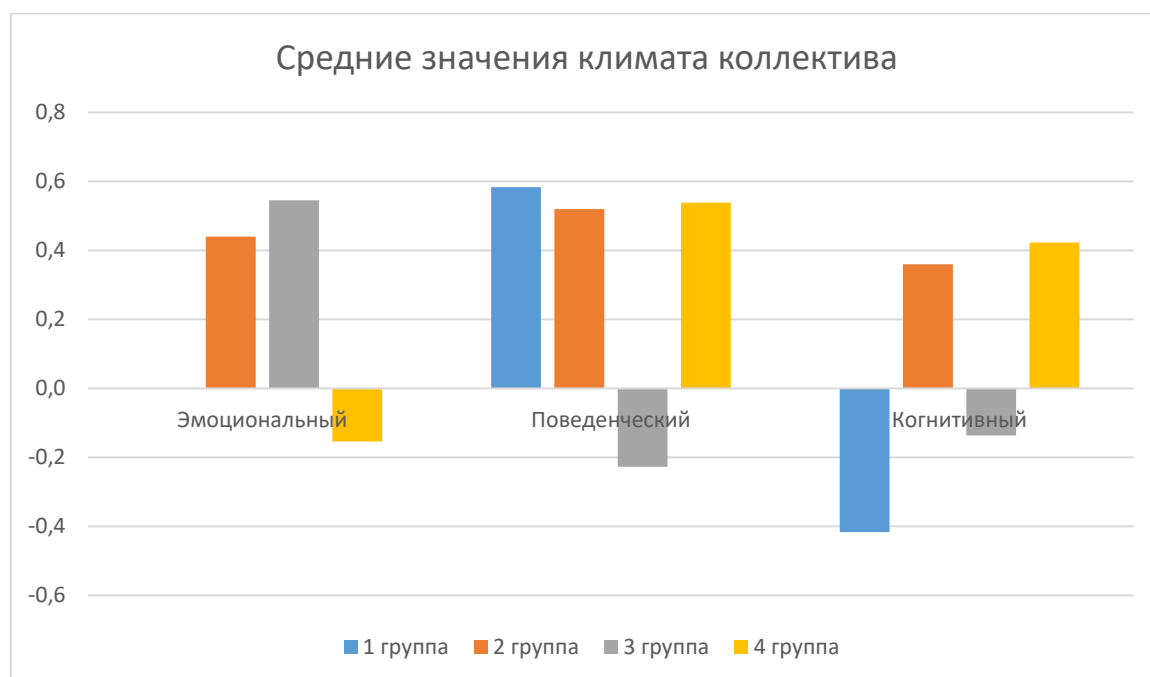


Рисунок 2 – Средние значения шкал методики О.С. Михалюк для 1 среза

Таким образом, эмоциональный компонент наиболее интенсивно выражен во 2 и 3 группах, а наименее в 1 и 4 группах, поведенческий компонент наименее интенсивно выражен в 3 группе, а наиболее в 1, 2, и 4 группах, когнитивный компонент интенсивно выражен во 2 и 4 группах, а наименее интенсивно в 1 группе.

Результаты диагностического обследования удовлетворённости работой в рамках с помощью методики В.А. Розановой показали, что в первой группе респондентов среднее значение удовлетворенности работой (40) соответствует диапазону значений ниже среднего, во второй группе (26,4) выше среднего, в третьей группе (38,8) – ниже среднего, а в четвертой группе (28,5) – выше среднего (рис. 3).

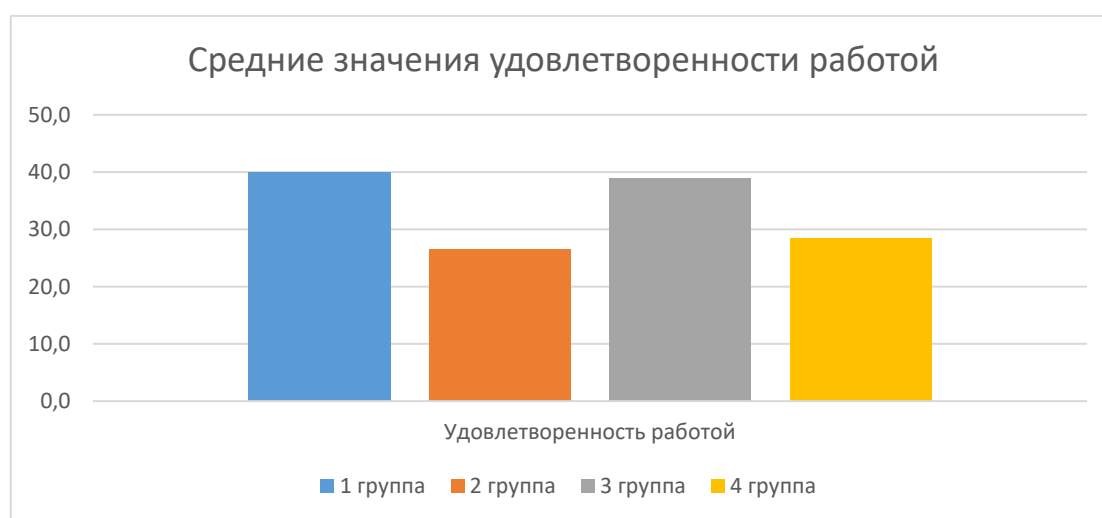


Рисунок 3 – Средние значения методики В.А. Розановой для 1 среза

Таким образом, исследуемый признак наиболее интенсивно выражен во 2 и 4 группах, а наименее в 1 и 3 группах.

Результаты диагностического обследования сплоченности коллектива с помощью методики К.Э. Сिशора показали, что в 1 (14), 2 (10,2) и 4 (13,1) группах соответствуют диапазону значений выше среднего, а в 3 группе (8,7) среднему уровню сплоченности (рис. 4).

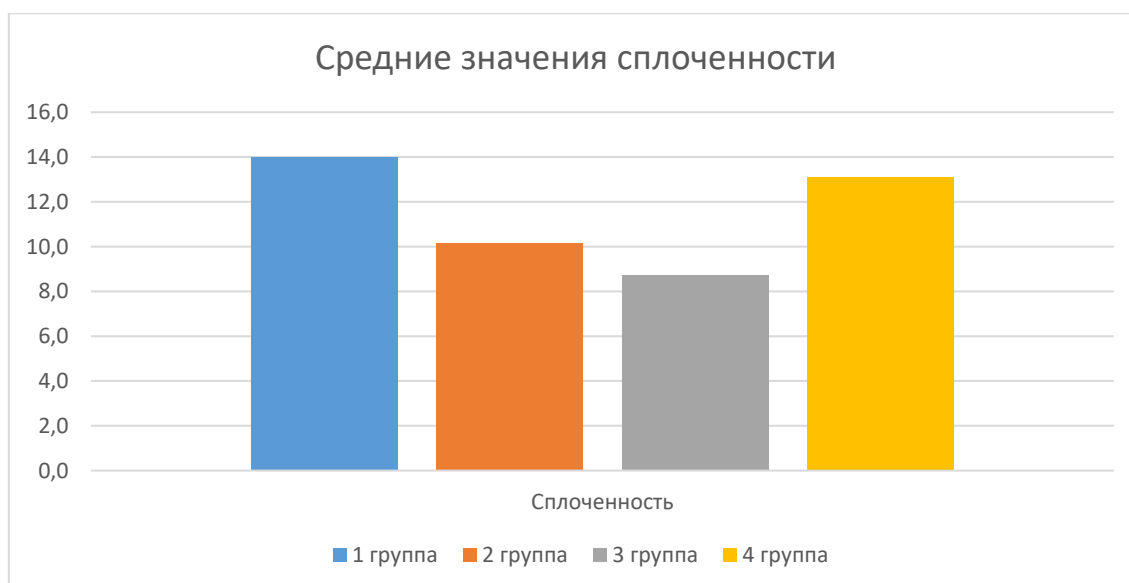


Рисунок 4 – Средние значения методики К.Э. Сишора для 1 среза

Для выявления взаимосвязей между стилями руководства и показателями социально-психологического климата в рабочем коллективе был проведен корреляционный анализ полученных данных с применением коэффициента корреляции Спирмена на общей выборке. Его результаты отражены на таблице 1.

Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа шкал методик А.Л. Журавлева, О.С. Михалюк, В.А. Розановой и К.Э. Сишора

Шкалы	Директивный	Коллегиальный	Попустительский
Эмоциональный	-0,3704**	-0,0022	0,2539*
Поведенческий	0,2002*	-0,0364	-0,3494**
Когнитивный	-0,0767	0,2632*	-0,2262*
Удовлетворенность работой	0,0326	-0,2445*	0,1206
Сплоченность	0,3833**	-0,1901	-0,3402**

Таким образом, директивный стиль руководства прямо взаимосвязан с такими компонентами социально-психологического климата, как поведенческий компонент и сплоченность коллектива, и обратно с эмоциональным компонентом.

Коллегиальный стиль руководства прямо взаимосвязан с когнитивным компонентом социально-психологического климата и удовлетворенностью работой.

Попустительский стиль руководства прямо взаимосвязан с эмоциональным компонентом климата и обратно с поведенческим и когнитивными компонентами, а также сплоченностью коллектива.

По результатам проведенного эмпирического исследования было установлено, что стиль руководства оказывает влияние на социально-психологический климат коллектива.

Так, для первой группы респондентов характерен авторитарный стиль руководства. Авторитарный или директивный стиль характеризуется жесткой вертикалью власти и управления в группе, принятие решений, распределение задач и ответственности осуществляется только руководителем группы, от руководителя зависят поощрения, а также возможность и строгость санкций за различные проступки и ошибки. Авторитарный руководитель довлеет над рабочим коллективом, стремится полностью контролировать все проявления жизни сотрудников, в том числе неформальные взаимосвязи в рабочем пространстве, и ориентирует сотрудников прежде всего на безоговорочное выполнение собственных распоряжений.

Для первой группы респондентов характерна противоречивый социально-психологический климат. С одной стороны, высоким показателем поведенческого компонента климата и сплоченности, что демонстрирует готовность сотрудников работать вместе, выполнять распоряжения руководителя, прикладывать усилия для достижения поставленных целей. Реализуя поставленные задачи, сотрудники ощущают свой вклад в общее дело рабочей группы, в достижение общего успеха. Вместе с тем эмоциональный компонент климата находится в зоне неопределенности, респонденты не вполне удовлетворены собственной работой, когнитивный компонент климата выражен низко. Межличностные взаимосвязи между респондентами в рамках рабочей группы развиты слабо и основываются на уровне симпатий-антипатий, сотрудники обладают поверхностным представлением друг о друге, мало взаимодействуют между собой вне формально-рабочих вопросов. Недостаточный уровень удовлетворенности от работы может быть связан с невозможностью проявить личную инициативу, предложить новые решения и подходы к рабочим задачам, которые не принимаются руководителем, недостатком переживания личного успеха.

Во второй группе респондентов был выявлен демократический стиль руководства. Демократический или коллегиальный стиль руководства характеризуется диалогом между руководителем и коллективом, вопросы распределения ответственности, назначения задач и выбора способа их исполнения решаются в рамках обсуждения, брифинга или планерки, на которой сотрудники могут высказать свое мнение, внести конструктивные предложения или высказать критику.



Руководитель при коллегиальном стиле поощряет инициативу сотрудников, выделяет их личные успехи, однако сохраняет контроль над коллективом оставляя за собой последнее слово при принятии решений.

Социально-психологический климат во второй группе благоприятный, эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты выражены высоко, сотрудники удовлетворены работой, уровень сплоченности средний. Общее участие в принятии решений и возможность оказать влияние на выполнение задач в коллективе поощряет сотрудников к развитию неформальных взаимосвязей и общения. Сотрудники достаточно хорошо осведомлены друг о друге, устанавливают дружеские неформальные отношения, готовы вместе работать над задачами, а признание личного успеха и возможность повлиять на способы выполнения рабочих задач способствует удовлетворению от работы.

Для третьей группы респондентов характерен коллегиально-попустительский стиль руководства. Коллегиально-попустительский представляет собой смешанный стиль, в рамках которого руководитель предоставляет подчиненным значительно большую самостоятельность в распределении и выборе способов реализации задач, слабо контролирует процесс их реализации во многом полагаясь на самостоятельность и профессионализм сотрудников. При решении спорных вопросов консолидированное мнение сотрудников может оказаться более весомым, чем мнение руководителя. Также руководитель мало вмешивается в процессы неформального взаимодействия между сотрудниками внутри рабочего коллектива, слабо поддерживает дисциплину, избегает участия в разрешении конфликтов между сотрудниками.

Социально-психологический климат в рабочей группе противоречивый, характеризуется высоким уровнем эмоционального компонента, при неопределенном уровне поведенческого и когнитивного, также неудовлетворенностью работой и средним уровнем сплоченности. Респонденты в рамках рабочего коллектива относятся друг к другу с симпатией, однако не склонны работать вместе, а также в большинстве случаев не стремятся к установлению тесных взаимоотношений с коллегами. Респонденты не склонны спланировать для решения общих задач, стоящих перед рабочей группой, большинство из них не вполне удовлетворены собственной работой, поскольку не имеют четких указаний и критериев оценки своей работы от руководства, при этом самостоятельно несут ответственность за ошибки.

В четвертой группе респондентов был выявлен директивно-коллегиальный стиль руководства. Являясь смешанным стилем директивно-коллегиальный проявляется посредством совмещения лидерства, руководства и тщательного контроля за ходом и результатом деятельности коллектива с одной стороны, а также наличием диалога с подчиненными, готовности обсудить рабочие задачи и их распределение, выслушать инициативные предложения с другой. Директивно-коллегиальный руководитель стремится не только сплотить коллектив ради выполнения рабочих задач, но также выстроить между сотрудниками тесные горизонтальные взаимосвязи, которые позволили бы сотрудникам разрешать некоторые вопросы и проблемы самостоятельно без привлечения руководителя. Однако сам руководитель, даже предоставляя сотрудникам определенную самостоятельность не перестает контролировать рабочие процессы.

Социально-психологический климат в четвертой группе благоприятный, уровень поведенческого и когнитивного факторов высокий, эмоционального неопределенный, респонденты удовлетворены работой, уровень сплоченности коллектива выше среднего. Респонденты в рамках группы хорошо знают друг друга, сильные и слабые стороны своих коллег, готовы вместе работать ради решения обще групповых задач, а также удовлетворены возможностью внести свой индивидуальный вклад в работу и получить личное поощрение. Вместе с тем наличие определенной конкуренции внутри группы может сказываться на симпатия-антипатиях респондентов.

Таким образом, полученные результаты позволили сделать следующие выводы.

Директивный стиль руководства прямо взаимосвязан с групповой сплоченностью и поведенческим компонентом климата, а обратно с эмоциональным. Директивный стиль ориентирован на установление наиболее полного контроля над коллективом, руководитель рассматривает коллектив как единое целое, в котором он выполняет главенствующую роль, а подчиненные являются его частями, шестеренками, выполняющими свои функции в механизме. В рамках директивного стиля руководитель добивается от подчиненных готовности выполнять любые рабочие распоряжения и задачи, сплачивает их вокруг своей фигуры, как центрального элемента коллектива. Вместе с тем директивный руководитель может позволить себе некорректное поведение по отношению к сотруднику, назначить суровые санкции, что

создает определенную напряженность во взаимоотношениях и эмоциональном компоненте социально-психологического климата.

Коллегиальный стиль руководства прямо взаимосвязан с когнитивным компонентом климата и удовлетворенностью работой. Наличие диалога с руководителем, возможность проявлять самостоятельность, влиять на способы реализации задачи, участвовать в их распределении и жизни коллектива, поощрение сотрудников за личные заслуги способствует большей удовлетворенности респондентов собственной работой, а также способствует выстраиванию межличностных взаимосвязей между коллегами, для кооперации как при решении задач, так и при отстаивании собственных интересов перед руководством.

Попустительский стиль прямо взаимосвязан с эмоциональным компонентом и обратно с поведенческим, когнитивным компонентами и групповой сплоченностью. При попустительском руководстве сотрудники предоставлены во многом сами себе, что негативно сказывается на групповой сплоченности и развитии межличностных взаимосвязей между членами коллектива, который в отсутствии лидера становится атомарным, разбитым на одиночек и малые группы, которые слабо взаимодействуют между собой и не готовы работать совместно. Вместе с тем попустительский способствует формированию позитивной эмоциональной атмосферы за счет отсутствия конкуренции, коллективной ответственности, давления со стороны руководителя.

### **Список использованных источников**

1. Белов М.Т., Ковалюк И.Ю. Стиль управления руководителя как условие создания благоприятного психологического климата в коллективе // В сборнике: Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. Сборник материалов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Отв. редактор Н.Г. Казимилова. - Ростов-на-Дону, 2022. - С. 17-19. // [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_49216445\\_60985848.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_49216445_60985848.pdf)

2. Букреев А.Д. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в организации // В сборнике: Наука и образование в контексте глобальной трансформации. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 93-97. Максименко Е.Ф., Бубнова И.С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Педагогическая

перспектива. - 2023. - № 2. - С. 63-70.

[https://elibrary.ru/download/elibrary\\_53967115\\_99957101.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_53967115_99957101.pdf)

3. Васина Н.В. Основы психологии управления: стили управления и его разновидности / Н.В. Васина // Материалы 58-й научно-технической конференции ТОГУ. – 2018. – С. 100-103.

4. Ковнер О.В. Влияние стиля руководства на формирование социально-психологического климата в коллективе / О.В. Ковнер, Е.А. Медвецкая //Актуальные медико-психолого-педагогические проблемы профессионального образования: интеграция науки и практики. – 2017. – С. 40-42.

5. Максименко Е.Ф., Бубнова И.С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Педагогическая перспектива. - 2023. - № 2. - С. 63-70. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_53967115\\_99957101.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_53967115_99957101.pdf)

6. Рерке В.И., Бубнова И.С. Готовность педагогов к инновационной деятельности в образовательной организации: организационно-психологический аспект // Вестник Поволжского института управления. 2019. Т. 19. № 1. С. 59-67.

7. Федоренко А.В., Швацкий А.Ю. Стили руководства и социально-психологический климат в коллективе (на примере служебных коллективов управления внутренних дел) // Научное мнение. 2022. № 6. С. 60-65. // [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_49313841\\_32937753.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_49313841_32937753.pdf)