

DOI: 10.17805/trudy.2019.3.1

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

*Е. С. Балабанова, А. М. Беднякова*  
*Московский гуманитарный университет*

**Аннотация:** В статье рассматриваются психологические факторы взаимоотношений в трудовом коллективе, в качестве которых выступают оценки работниками качеств личности руководителя и стиля руководства.

**Ключевые слова:** социально-психологический климат, удовлетворенность трудом, стиль руководства, личность руководителя, трудовые отношения; трудовой коллектив

## **PSYCHOLOGICAL FACTORS OF RELATIONSHIPS AMONG STAFF**

*E. S. Balabanova, A. M. Bednyakova*  
*Moscow University for the Humanities*

**Abstract:** The article deals with the psychological factors of relationships among staff, which are the employees' assessment of the personality and leadership style of their superiors.

**Keywords:** socio-psychological climate; job satisfaction; leadership style; personality of the manager; labor relations; staff

**Актуальность проблемы исследования.** Сложившиеся социально-экономические условия в России, кризисные явления и возрастающая конкуренция обостряют проблему сохранения организационной эффективности и успешности бизнеса. С одной стороны, в организациях возрастает необходимость психологической включенности персонала в трудовую деятельность, которая сопровождается ростом индивидуальных потребностей работников и требований к организационной среде. С другой — деятельность в организациях приобретает все более коллективный характер, а ее эффективность все больше зависит от взаимодействия и сплоченности всех работников, а также умения руководителя управлять взаимоотношениями в трудовом коллективе.

В своих работах по проблемам нравственно-психологической регуляции экономической активности А. Л. Журавлев и А. Б. Купрейченко подчеркивают, что совместимость и гармоничность в отношениях работников, их доверительность и позитивные настроения взаимосвязаны с характеристиками личности руководителя, эффективностью руководства трудовым коллективом и требуют специального исследования (Журавлев, Купрейченко, 2003). Значимость данной проблемы обуславливается тем, что выбор руководителем оптимальных форм общения с подчиненными и методов воздействия на них должен основываться на знании особенностей восприятия людьми друг друга и, в частности, особенностей восприятия подчиненными своего руководителя. Для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю также следует иметь обратную связь от своих подчиненных не только по вопросам производственной деятельности организации, но и сфере межличностного общения.

Таким образом, указанные обстоятельства выступили основанием для проведения исследования, целью которого являлось установление психологических факторов взаимоотношений в трудовом коллективе.

На основании теоретического анализа научной литературы и с опорой на разработанные концепции структуры личности руководителя и стилей руководства А. Л. Журавлева (Журавлев, 2004), а также типологию социально-психологического климата А. Н. Лутошкина (Лутошкин, 1977) была выдвинута гипотеза о существовании взаимосвязей оценок работниками личностных качеств руководителя и стиля руководства с показателями социально-психологического климата и удовлетворенности производственной обстановкой, которые выступают факторами взаимоотношений в трудовом коллективе. Также верификации подвергалось предположение о различиях в оценках социально-психологического климата и удовлетворенности производственной обстановкой у работников разного пола.

**Программа исследования** включала проведение опроса с применением специальных методик: «Методика оценки уровня психологического климата коллектива» А. Н. Лутошкина (Лутошкин, 1988), «Методика для оценки уровня удовлетворенности работников предприятий элементами производственной обстановки» А. Л. Журавлева, «Методика опроса для изучения предпочтений личностных качеств руководителей работниками государственных и приватизированных предприятий» А. Л. Журавлева, «Методика для оценки стиля руководства» А. Л. Журавлева, В. П. Захарова (Журавлев, 2004). Методами обработки эмпирических данных являлись качественно-количественный анализ с использованием математической статистики — описательной статистики, критерия U Манна-Уитни, корреляционного анализа Спирмена, факторного анализа.

В исследовании принимали участие работники трудовых коллективов 2-х организаций разных сфер деятельности: продвижение продуктов питания и напитков посредством издания специализированных журналов и собственных Интернет-ресурсов (коллектив № 1), консультирование и обучение в области управления проектами (коллектив № 2). Выборку исследования составили 33 человека — 12 мужчин и 21 женщина; 2 руководителя (мужчины) и 31 рядовой работник.

**Оценки работниками социально-психологического климата трудового коллектива.** Первой задачей исследования было определение оценок социально-психологического климата в коллективе. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что в коллективе №1 социально-психологический климат имеет благоприятный неустойчивый тип. Он характеризуется в целом доброжелательностью во взаимоотношениях и наличием взаимных симпатий, доброжелательным отношением к новым членам коллектива. Однако присутствуют противоречия между деловыми и эмоциональными отношениями, между поведением активных работников и тех, кто не разделяет общественного мнения, наблюдается снижение желания работников иметь более тесное общение друг с другом и активности коллектива в целом.

По результатам опроса было установлено, что социально — психологический климат в коллективе № 2 имеет благоприятный устойчивый тип. Он характеризуется балансом деловых и эмоциональных отношений, сформированностью активного, делового ядра коллектива, отсутствием явных или скрытых группировок, негативного отношения друг к другу. Работники доброжелательны во взаимоотношениях, испытывают чувство гордости за свой коллектив; в коллективе присутствует приподнятое доверительное настроение.

При сравнении по критерию Манна-Уитни показателей социально-психологического климата в оценках мужчинами и женщинами были получены статистически значимые различия. Так, мужчины в целом более высоко оценивают уровень благоприятности климата ( $p \leq 0,002$ ). Также мужчины и женщины различаются в оценке существующего в коллективе настроения, мужчины выше оценивают позитивные тенденции настроения, чем женщины ( $p \leq 0,004$ ).

**Оценка работниками удовлетворенности производственной обстановкой.** По результатам исследования уровня удовлетворенности работников производственной обстановкой можно отметить, что работники коллектива № 1 в целом не высоко оценивают уровень эффективности работы трудового коллектива и степень удовлетворенности своим профессиональным трудом. При этом они дают достаточно высокие оценки своим

взаимоотношениям с коллегами, но указывают на периодически возникающие конфликты с руководителем.

По результатам исследования уровня удовлетворенности работников производственной обстановкой в коллективе № 2 можно отметить, что работники более высоко, по сравнению с коллективом № 1, оценивают уровень эффективности деятельности и степень удовлетворенности своим профессиональным трудом. Также работники коллектива № 2 достаточно высоко оценивают удовлетворенность взаимоотношениями и с коллегами, и с руководителем. При этом они указывают на то, что конфликты с руководителем возникают редко.

Сравнивая результаты оценок уровня удовлетворенности производственной обстановкой работников разного пола, можно сделать вывод, что мужчины в целом несколько выше оценивают эффективность своей деятельности в организации. При этом оценка удовлетворенности взаимоотношениями с руководителем и коллегами у мужчин чуть ниже, чем у женщин. Однако при сравнении данных с помощью критерия U Манна-Уитни статистически значимым обнаружено лишь различие в удовлетворенности взаимоотношениями с коллегами — женщины данный показатель оценивают выше, чем мужчины ( $p \leq 0,041$ ).

**Оценки работниками личностных качеств руководителя и стиля руководства.** Дальнейшей задачей исследования было определение оценок работниками личностных качеств своего непосредственного руководителя и соотношения данных оценок с самооценкой качеств личности руководителя.

Руководитель коллектива № 1 по результатам опроса получил достаточно высокую оценку своих качеств (средний балл — 6,29), при этом сам оценил свои качества несколько ниже (средний балл — 5,95). При оценке личностных качеств руководителя работниками наиболее высокие оценки получили такие качества, как любовь к своей работе, упорство в работе, контроль работы исполнителей, требовательность, стремление к знаниям. А наиболее низкие оценки получили следующие качества: общительность, умение предвидеть, отношение к нововведениям.

Руководитель коллектива № 2 по результатам опроса работников получил также высокую оценку своих качеств (средний балл — 5,76), при этом сам руководитель оценил свои качества еще выше (средний балл — 6,4). При оценке работниками личностных качеств руководителя наиболее высокие оценки получили такие качества, как активность, уверенность, стремление к знаниям, умение организовывать людей, вежливость, общительность, требовательность, скорость принятия решений, контроль исполнителей. А наиболее низкие оценки получили следующие качества: любовь к работе,

умение предвидеть ситуации, приоритет в делах — личные дела ставит наравне с производственными.

При сравнении с помощью критерия U Манна-Уитни оценок личности руководителя работниками разного пола было отмечено, что мужчины и женщины различаются в оценке организаторских качеств руководителя. Мужчины в целом выше оценивают своего руководителя как организатора, чем женщины ( $p \leq 0,007$ ).

Определение оценок работниками стиля руководства своего непосредственного руководителя показало, что, руководитель коллектива №1 придерживается коллегиального стиля руководства. Выраженность данного компонента стиля руководства — 82,42%. Также были выявлены черты директивного (14%) и либерального (3,47%) компонентов стиля руководства.

У руководителя коллектива № 2 по оценкам его работников также преобладает коллегиальный стиль руководства. Выраженность данного компонента стиля — 70,83%, при этом также было обнаружено, что присутствуют черты директивного (16,66%) и либерального (12,5%) компонентов стиля руководства.

Таким образом, можно сделать вывод, что оба руководителя не стремятся только к единоличному руководству людьми, они склонны делегировать полномочия и разделять ответственность между членами коллектива. Однако при необходимости они могут прибегать к более жесткому стилю управления с помощью единоличного принятия решений и контроля над подчиненными, о чем свидетельствуют некоторые директивные тенденции. Кроме того, руководитель коллектива № 2 иногда может дистанцироваться от руководства как такового, и позволить членам коллектива взять на себя ответственность за происходящее.

Интересные результаты получены при анализе самооценок руководителями стиля руководства и их сопоставлении с оценками стиля руководства работниками. Руководитель коллектива №1 определил свой стиль, как коллегиальный, что в целом совпадает с оценками работников. А руководитель коллектива №2 оценил свой стиль, как коллегиальный с некоторым влиянием на него компонента директивного стиля руководства, при этом либеральный компонент, который присутствует в оценках стиля руководства работниками, в самооценке стиля руководства у самого руководителя не представлен.

***Взаимосвязь оценок работниками личностных качеств руководителя и стиля руководства с показателями удовлетворенности производственной обстановкой и социально-психологического климата.*** Корреляционный анализ полученных в исследовании данных показал, что существуют взаимосвязи между отдельными показателями социально-психоло-

гического климата и удовлетворенности производственной обстановкой и оценками некоторых качеств личности руководителя и стиля руководства.

Так, были выявлены статистически значимые взаимосвязи оценок работниками качеств личности руководителя с показателями социально-психологического климата:

- оценка организаторских способностей руководителя положительно взаимосвязана с показателями «позитивное настроение в коллективе», «уровнем активности коллектива», «степень справедливости по отношению ко всем членам коллектива»;

- оценка ответственности руководителя положительно взаимосвязана с показателями «стремление коллектива быстро откликнуться на совместное дело», «эмоциональное единство коллектива»;

- оценка степень принятия руководителем инициатив исполнителей положительно взаимосвязана с показателем «единство членов коллектива в переживании достижений и неудач»;

- оценка вежливости руководителя в общении положительно взаимосвязана с показателем «уважительное отношение к мнению друг друга в коллективе»;

- оценка общительности руководителя и его умения поддерживать дисциплину положительно взаимосвязаны с показателем «эмоциональное единство коллектива».

Таким образом, и деловые, и эмоциональные качества личности руководителя в оценках работниками взаимосвязаны с основными характеристиками социально-психологического климата трудового коллектива, уровнем его сплоченности и морально-ценностно-волевого и эмоционального единства. Так, восприятие своего руководителя, как умеющего хорошо организовать процесс работы, способствует более позитивному общему настроению в коллективе и возникновению психологической атмосферы, основанной на справедливости и развивающей активность группы. Высокие оценки ответственности руководителя и его способности предвидеть результаты деятельности, умение поддерживать дисциплину, сохраняя вежливый тон общения с подчиненными, способствует большему эмоциональному единству в коллективе и отклику работников на необходимость совместно решать производственные задачи, а также развитию чувства справедливости, при котором члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга. Высокая оценка способности руководителя принимать и поддерживать инициативы исполнителей способствует повышению сопереживания членами коллектива общих успехов или неудачи.

Вызывает интерес установленная в исследовании закономерность, которая требует дополнительного анализа. Так, обнаружено, что оценка

стремления руководителя восполнять недостатки в знаниях имеет отрицательную взаимосвязь с важным показателем социально-психологического климата — «сплоченность коллектива». Возможно, стремление руководителя к совершенствованию своего образования в существующей производственной ситуации неоднозначно воспринимается работниками и данном случае выступает разобщающей коллектив тенденцией. Полагая, что стремление руководителя к знаниям не связано с достижением групповых целей, работники в меньшей степени проявляют интерес к совместной деятельности.

Также были установлены статистически значимые взаимосвязи оценок работниками качеств личности руководителя с показателями удовлетворенности производственной обстановкой:

- оценки степени способствования руководителя самостоятельности исполнителей, умения поддерживать дисциплину, умения быстро принимать решения и предвидеть их результаты, брать за них ответственность с положительно взаимосвязаны с показателем «общая удовлетворенность производственной обстановкой»;

- оценка степень любви руководителя к работе положительно взаимосвязана с показателем «удовлетворённость работников профессиональным трудом»,

- оценки уверенности руководителя в будущем, вежливости в общении и умения учитывать особенности взаимоотношений в коллективе положительно взаимосвязаны с показателем «удовлетворенность взаимоотношениями с руководителем и коллегами».

Таким образом, высокие оценки деловых и эмоциональных качеств личности руководителя важная часть положительного перцептивного образа руководителя у работников, который способствует повышению уровня их удовлетворенности производственной обстановкой. Высокие оценки работниками личностных качества руководителя, в особенности деловых, находятся во взаимосвязи не только с конструктивными взаимоотношениями с руководителем, но и с доброжелательными взаимоотношениями между самими работниками в трудовом коллективе, что сказывается на удовлетворенности профессиональным трудом в целом.

Также, были зафиксированы как положительные, так и отрицательные, статистически значимые взаимосвязи оценок стиля руководства с показателями социально-психологического климата и удовлетворенности работников производственной обстановкой:

- показатель «уровень благоприятности социально-психологического климата в коллективе» положительно взаимосвязан с коллегиальным компонентом стиля руководства и отрицательно — с директивным компонен-

том стилем руководства;

- коллегияльный компонент стиля руководства положительно взаимосвязан с такими характеристиками социально-психологического климата и производственной обстановки, как «сплоченность коллектива», «совместное сопереживание успехов и неудач», «доброжелательное отношение коллектива к новым его членам», «удовлетворённость качеством взаимоотношений с руководителем» и отрицательно — с показателем «частота возникновения конфликтов с руководителем»;

- директивный компонент стиля руководства имеет отрицательные взаимосвязи с такими показателями социально-психологического климата, как «сплоченность коллектива», «уровень доброжелательности взаимоотношений в коллективе», «совместность в сопереживании успехов и неудач», «доброжелательное отношение к новым членам коллектива» и «наличие конструктивной критики в коллективе»;

- попустительский компонент стиля руководства положительно взаимосвязан с показателем «частота возникновения конфликтов с руководителем».

Таким образом, при усилении коллегияльного компонента в стиле руководства руководитель больше дает свободы действий своим подчиненным, позволяет им обсуждать свои решения и многие вопросы решать совместно. Все это благоприятно воздействует на социально-психологический климат в коллективе, сплачивает его и формирует атмосферу сопереживания, участия всех членов коллектива. Также коллегияльный стиль руководства способствует выстраиванию более благоприятных взаимоотношений руководителя с подчиненными в целом.

**Психологические факторы взаимоотношений в трудовом коллективе.** Последней задачей исследования было определение психологических факторов, влияющих на взаимоотношения в трудовом коллективе. В результате факторного анализа всех исследуемых показателей было выявлено 5 факторов (представлены по мере убывания значимости):

- фактор 1 — «деловые качества руководителя» (подструктура деловых качеств личности руководителя);

- фактор 2 — «взаимодействие внутри коллектива» (показатели социально-психологического климата и удовлетворенности производственной обстановкой, связанные с субъект-субъектным взаимодействием на горизонтальном уровне);

- фактор 3 — «стиль руководства» (директивный, коллегияльный, попустительский компоненты стиля руководства);

- фактор 4 — «социально-демографический» (возраст, стаж работников);

• фактор 5 — «оптимизм в работе» (любовь к работе, позитивный опыт совместной деятельности).

Необходимо отметить, что самыми важными психологическими факторами выступают деловые качества руководителя и организация взаимодействия внутри коллектива.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие **выводы**:

- социально — психологический климат в двух трудовых коллективах имеет различный тип: в коллективе № 1 — благоприятный неустойчивый, в коллективе № 2 — благоприятный устойчивый. В коллективе № 2 работники дали более высокие оценки своим взаимоотношениям с руководителем, а в коллективе № 1 выявлена большая степень удовлетворенности отношениями с коллегами;

- по результатам опроса оба руководителя получили высокие оценки своих личностных качеств и их стиль руководства был определен, как преимущественно коллегиальный;

- установлено, что восприятие работниками своего руководителя как хорошего организатора способствует более позитивному общему настроению, атмосфере справедливости в коллективе и его активности, а высокие оценки работниками ответственности и общительности руководителя и его умений предвидеть результаты и поддерживать дисциплину способствует повышению единства и согласия в коллективе;

- определено, что образ ответственного руководителя и его ответственного отношения к деятельности формирует психологическую атмосферу в коллективе, основанную на справедливом отношении ко всем членам и развивает способность коллектива быстро откликаться на совместное решение производственных задач;

- выявлено, что высокая оценка способности руководителя принимать и поддерживать инициативы работников вызывает у них чувство совместного переживания достижений и неудач, что в целом повышает сплоченность коллектива;

- эмпирически определены пять групп взаимосвязанных психологических характеристик руководителя и его управленческого взаимодействия с работниками, характеристик социально-психологического климата и производственной обстановки. Их восприятие и оценка работниками влияет на взаимоотношения в трудовом коллективе.

В заключение необходимо сказать, что основными психологическими факторами взаимоотношений в трудовом коллективе выступают стиль руководства и деловые качества руководителя, а также их оценка работниками на основе восприятия руководителя в ситуациях управленческого

взаимодействия и организации трудового процесса. Результаты данного исследования могут использоваться для разработки комплекса мер по корректировке взаимоотношений в исследуемых трудовых коллективах (как между рядовыми работниками, так и работников с непосредственным руководителем).

Дальнейшее рассмотрение проблемы взаимоотношений работников и самочувствия личности в трудовых коллективах возможно при переходе от уровня исследования малых групп на уровень исследования организации и установления организационных факторов взаимоотношений в трудовом коллективе и психологического благополучия работников.

#### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

Журавлев, А. Л. (2004) Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 476 с.

Журавлев, А. Л., Купрейченко, А. Б. (2003) Нравственно-психологическая регуляция экономической активности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 436 с.

Лутошкин, А. Н. (1977) Системная модель коллектива и некоторые принципы исследования групповых эмоциональных потенциалов // Социально-психологические проблемы личности и коллектива : сборник трудов. Ярославль. Вып. 48. С. 20–37.

Лутошкин, А. Н. (1988) Эмоциональные потенциалы коллектива. М. : Педагогика. 128 с.

*Дата поступления: 10.06.2019 г.*

**Балабанова Екатерина Светославовна** — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной и этнической психологии Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Тел.: +7 (499) 374-56-11. Эл. адрес: ebalabanova@mosgu.ru

**Беднякова Александра Михайловна** — учащаяся 2-го курса по направлению подготовки 37.04.01 Психология (программа «Психология управления персоналом») факультета психологии, педагогики и социологии Московского гуманитарного университета. Адрес: 111395, Россия, г. Москва, ул. Юности, д. 5. Эл. адрес: bednyakova2017@yandex.ru

**Balabanova Ekaterina Svetoslavovna**, Candidate of Psychology, Associate Professor, Department of Social and Ethnic Psychology, Moscow University for the

Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395.  
Tel.: +7(499) 374-56-11. E-mail: ebalabanova@mosgu.ru

***Bednyakova Aleksandra Mikhailovna***, 2nd year Student, academic programme 37.04.01 Psychology (programme “Psychology of Personnel Management”), Faculty of Psychology, Pedagogy and Sociology, Moscow University for the Humanities. Postal address: 5, Yunosti St., Moscow, Russian Federation, 111395. E-mail: bednyakova2017@yandex.ru

---

***Для цитирования:***

Балабанова Е. С., Беднякова А. М. Психологические факторы взаимоотношений в трудовом коллективе [Электронный ресурс] // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2019. №3. URL: <http://journals.mosgu.ru/trudy/article/view/990> (дата обращения: дд.мм.гг.). DOI: 10.17805/trudy.2019.3.1