

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РФ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева**

Институт психолого–педагогического образования  
Кафедра психологии

**ПОСЫСОЕВ ИВАН ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В**  
**КОЛЛЕКТИВЕ**

Направление 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) образовательной программы  
Социальная психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
Канд. психол. наук, доцент Дубовик Е. Ю.

---

Научный руководитель  
Канд. психол. наук, доцент Груздева О. В.

---

Обучающийся  
Посысоев И. В.

---

Оценка

---

Красноярск 2021 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА.....	6
1.1. Методы управления персоналом как цель формирования позитивного социально-психологического климата.....	6
1.2. Инструменты исследования социально-психологического климата коллектива.....	12
1.3. Социально-психологический климат производственного коллектива....	19
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....	25
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОММЕРЧЕСКОЙ КОМПАНИИ.....	27
2.1. Характеристика персонала организации .....	27
2.2. Исследование социально-психологического климата в коллективе .....	34
2.3. Психологические рекомендации по созданию социально- психологического климата в коллективе.....	42
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2.....	51
Заключение .....	53
Список использованных источников .....	57
Приложение .....	61

## Введение

Исследования последних лет показали, что между эффективностью деятельности любого предприятия и социально-психологическим климатом в коллективе прослеживается тесная взаимосвязь, с помощью нее рождаются современные подходы к управлению предприятием. На сегодняшний день в российской теории и практике менеджмента вопрос о формировании комфортного социально-психологического климата промышленного предприятия по-прежнему остаётся малоизученным. Более того, острый дефицит научных изысканий наблюдается в сфере исследования психологических средств и условий развития социально-психологического климата коллектива предприятий различных отраслей.

Актуальность темы дипломной работы определяется тем, что знание состояния психологического климата в коллективе и работа над ним влияет на степень устойчивости организации, на её конкурентоспособность, а также способность наилучшим образом использовать самый важный ресурс организации – человеческий. Социально-психологический климат в трудовом коллективе одна из самых главных составляющих рабочего процесса, так как от этого зависит качественная работа сотрудников и эффективность труда. Климат в коллективе влияет на общее психологическое состояние группы, на их настроение.

Исходя из вышесказанного, тема настоящего исследования носит актуальный характер и представляет как научный, так и практический интерес.

Первым кто ввел понятие «социально-психологический климат» в среду науки был Н. С. Мансуров. Он предполагал, что в основе этого феномена стоит определенный психологический настрой в коллективе. После долгих лет изучения социально-психологического климата в коллективе большинство авторов сошлись в едином мнении. Они решили, что при определении понятия «социально-психологический климат» следует выделять два основных элемента: отношение друг к другу и их отношение к

труду. Однако, среди современных научных публикаций тема настоящей курсовой разработана не достаточно. Особенно мало публикаций на темы проведения экспериментальных исследований по формированию позитивного социально-психологического климата коммерческой организации. При подготовке данной курсовой работы проанализированы работы, посвященные экспериментальным исследованиям в педагогических коллективах [19, с.429], в государственных учреждениях пеницитарной системы [12, с.227]. Достаточное количество работ посвящено формированию позитивного социально-психологического климата в спортивных командах, что, несомненно, необходимо для получения наилучшего спортивного результата [2, с.15-17].

Недостаток научных публикаций и актуальность темы курсовой работы позволили сформировать цель, задачи, объект и предмет исследования.

Целью проектной работы является формирование в коллективе благоприятного психологического климата, способствующему сохранению и укреплению психического здоровья сотрудников. В качестве объекта исследования выступает социально-психологический климат коллектива.

Предмет исследования – условия формирования позитивного социально-психологического климата коллектива.

Исходя из цели исследования, я выделил следующие задачи:

- рассмотреть понятие социально-психологического климата коллектива;
- выделить инструменты исследования социально-психологического климата коллектива;
- охарактеризовать персонал конкретного коммерческого предприятия;
- исследовать социально-психологический климат в коллективе.
- выделить рекомендации по созданию социально-психологического климата в коллективе

Проектная идея заключается в формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе организации. Опираясь на

полученные данные, организовать план работы с коллективом и руководством по улучшению психологического климата на предприятии.

Теоретической и методологической базой исследования в работе послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления организационной культурой предприятий. В решении конкретных задач использовались системный подход, нормативный метод, метод анализа и синтеза, анализ документов, анализ показателей, метод классификации, анкетирование и другие общенаучные и специальные методы исследования поставленной проблемы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов в ходе разработки принципов, алгоритмов оценки организационной культуры и рекомендаций по её развитию на предприятиях лесопильно-деревообрабатывающей отрасли.

Структура дипломной работы определяется поставленными задачами и состоит из введения, двух глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованной литературы.

## **ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования развития социально-психологического климата коллектива**

### **1.1. Методы управления персоналом как цель формирования позитивного социально-психологического климата**

Социально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности [6].

Социально-психологический климат очень часто путают атмосферой психологического или духовного характера. Следует понимать, что это совершенно разные понятия, и их необходимо уметь разделить между собой [15].

Духовную атмосферу следует понимать как некое специфическое психическое состояние группы людей, она проявляется в общении людей друг с другом. Сама эта атмосфера имеет подвижный характер и постоянно изменяется. А социально-психологический климат - это относительно устойчивое явление, которое не склонно к постоянным и тем более частым изменениям. С помощью него выстраивается система отношений между сотрудниками: их отношение друг к другу, к труду, к их организации и к происходящим вокруг событиям.

Также важно отметить, что социально-психологический климат в трудовом разделяют на два вида: благоприятный(здоровый) и неблагоприятный[14]. Благоприятный климат выражается в дружелюбии в коллективе, во помощи коллегам, в безопасности, оптимизме и комфорте трудовых условий и в целом положительно сказывается на трудоспособности работников. А неблагоприятный климат в свою очередь выражается в негативных явлениях, таких как пессимизм, напряженность, непонимание, недоверие и неуважение в коллективе. Социально-психологический климат складывается не только из личностных отношений внутри коллектива, он

имеет свою определенную структуру. Эта структура включает в себя следующие отношения[18]:

- «по горизонтали», что подразумевает взаимодействие внутри коллектива, его сплоченность, характер межличностных отношений и уровень конфликтности;

- «по вертикали», т.е. отношения коллектива с вышестоящим руководством;

- Отношение к труду, это значит удовлетворенность рабочим местом, условиями труда, готовностью продолжать работать в данной организации.

Необходимо что бы все составляющие данной структуры поддерживались, чтобы это способствовало развитию социально-психологического климата.

В разных отраслях для руководителей основной проблемой является выбор наиболее эффективных методов для конкретной отрасли или организации методов управления персоналом. Эти методы дают возможность воздействовать на людей с целью повышения эффективности работы и соответственно выполнения стратегически важных для организации задач. Благоприятный климат формируется в коллективе с помощью следующих методов управления:

1. Экономические методы управления персоналом.

Экономические методы управления персоналом. Осуществляется воздействие на персонал, в основе которых лежат экономические законы. Данные методы можно применять как для поощрения, так и «наказания» работников. В современном мире в условиях рыночной экономики, то есть сложного взаимодействия системы спроса и предложения, усиливается значимость экономических методов управления.

В таблице 1 представлены положительные и негативные возможные результаты воздействия экономических методов на социально-психологический климат коллектива.

Таблица 1 - Влияние различных факторов на воздействие экономических методов деятельности предприятия

Положительное влияние	Негативное влияние
Четкая планировка конечных результатов (выручка, объем производства и т.д.), что позволяет эффективнее разрабатывать долгосрочную стратегию	Устанавливаются четкие, но нереалистичные желаемые конечные результаты и показатели
Развитие системы дополнительной заработной платы, с учетом квалификации, эффективности работника, что положительно влияет на мотивацию персонала	Система материального стимулирования может распределять вознаграждение на основе ложного представления о реальной эффективности работников, таким образом, не выполняя функцию стимулирования персонала
Эффективно использование имеющихся ресурсов: материальное вознаграждение работникам устанавливается на оптимальном уровне, который удовлетворяет сотрудников и в то же время не оказывает негативное влияние на прибыль предприятия	Неправильное использование экономических методов может привести к неэффективному распределению и использованию ресурсов

2. Социально - психологические методы основаны на принципах социологии и психологии. Ключевую роль в данном методе играют психологические особенности работников. В этом подходе мы рассматриваем как выстраиваются отношения в коллективе, на уровень конфликтности и напряженности отдельных сотрудников а также то, как строятся отношения каждого работника в коллективе: как он влияет на коллектив и как коллектив влияет на него. Социально-психологические методы рассматривают работников как отдельных личностей со своими интересами и личными качествами и опираются исключительно на них в процессе управления персоналом [10].

Благодаря этим методам удастся определить место в коллективе для каждого сотрудника, выявить неформальных лидеров и в последующем дать

им почву для развития. Появляется возможность создать благоприятную корпоративную культуру, с помощью налаживания коммуникации в коллективе и предотвращения возможных конфликтных ситуаций. Существует три основных приема, которые используются в данной категории методов: внушение, похвала или осуждение, командование. Рассмотрим каждый из этих приемов в отдельности. Внушение - психологическое воздействие на работника со стороны руководителя, которое заключается в аргументированном и логическом убеждении. Похвала и осуждение - психологические приемы воздействия на персонал путем оценивания результатов труда работника. Командование - требование руководителя моментального и беспрекословного исполнения работником указаний, оказывающее особое психологическое влияние на персонал в условиях отсутствия времени на обсуждение и возможные конфликты.

Социально-психологические методы управления персоналом также включают различные методики для выявления личностных предпочтений работников, оценки социальных отношений. Это необходимо, чтобы эффективно осуществлять социально-психологическое воздействие на персонал. Такими методиками являются, например, интервью, анкетирование и социометрический метод. С помощью анкетирования мы можем получить необходимую личностную информацию о персонале с помощью опроса работников. Оно осуществляется с использованием специальных бланков анкет, в которых могут быть как открытые, так и закрытые вопросы.

Интервьюирование представляет из себя диалог с собеседником для получения нужной информации. Интервью требует высокой квалификации интервьюера и большое количество времени. Социометрический метод заключается в анализе как деловых, так и дружеских взаимоотношений в коллективе. В рамках этого метода на основе анкетирования персонала выстраивается структура предпочтительных контактов между работниками. Социометрический метод помогает также выявить неформальных лидеров в

группе, что тоже является важным фактором в изучении социально-психологического климата.

Кроме того, социально-психологические методы еще на этапе отбора персонала отсеивают некомпетентных работников, помогают в адаптации новых сотрудников. Разрабатывается стратегия карьерного продвижения работника на основе его личностных особенностей, развитие интеллектуальных и социальных качеств работников, уровня их образования и квалификации, формирование корпоративной культуры, ценностей предприятия и образа «идеального» работника, соответствующего этим этическим, психологическим ценностям [16, с.79-80].

Создание благоприятной корпоративной среды и позитивной атмосферы в организации является в наше время одной из самых основных целей руководства. В таблице 2 представлена характеристика различных методов, влияющих на формирование благоприятного климата в коллективе

Таблица 2 - Характеристика различных методов, влияющих на персонал организации

Положительное влияние	Негативное влияние
Контроль над созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе и сокращение конфликтных ситуаций	Неправильное использование инструментов социально-психологических методов может дать ложную информацию о социальных отношениях в коллективе
Позитивный взгляд сотрудников на предприятие в целом	Частое использование социально-психологических методов может привести к созданию напряженной атмосферы в коллективе, дискомфорта сотрудников.
Выявление неформальных лидеров в коллективе позволяет эффективнее распределять задачи среди работников и следить за качеством их выполнения	При использовании социально-психологических методов возможно проведение радикальных изменений в коллективе без должного информирования сотрудников и их психологической подготовки

3. Административные методы управления персоналом, несомненно, так же влияют на формирование благоприятного климата в коллективе. Административные методы основаны на дисциплине, ответственности,

власти, нормативно-документальном закреплении функций, принуждении. Они ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанное стремление человека трудиться и приносить пользу компании, на чувство долга. Отличительная черта административных методов — это не косвенный, а прямой характер воздействия. Два других тип методов, экономические и социально-психологические, напротив, носят косвенный характер воздействия на персонал, а не прямой. Существует четыре основных административных методов управления персоналом: организационное воздействие, дисциплинарная ответственность, материальная ответственность, административная ответственность. Рассмотрим каждый из них [17, с.139].

В основе организационного воздействия лежат внутренних нормативные документы, регулирующие деятельность персонала. К этим документам относятся, например, устав организации, организационная структура и штатное расписание, распорядок дня, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка, требования безопасности и тд. Следующий административный метод управления персоналом заключается в введении руководством дисциплинарной ответственности и взысканий. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить дисциплинарное взыскание. Примерами таких взысканий являются: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

В таблице 3 показан, как положительный, так и отрицательный возможный эффект этих методов.

Таблица 3 – Характеристика влияния административных методов на работоспособность персонала организации

Положительные аспекты влияния	Негативные аспекты влияния
Наличие четкой и понятной системы организации работы персонала; четкая регламентация обязанностей работников,	Возможно использование устаревшей организационной структуры

правил внутреннего распорядка	
Применение системы контроля качества выполнения работы на всех уровнях предприятия	Неэффективное использование методов может повлечь расплывчатые и нечеткие распоряжения руководства, что отрицательно сказывается на работе персонала
При эффективном использовании методов достигается баланс между административными методами наказания и поощрения	Руководитель может чрезмерно использовать лишь один из административных методов, создавая дисбаланс между поощрением и наказанием

От верного выбора стратегии и методов управления персоналом зависит эффективность предприятия и его правильное функционирование. Методы представляют возможности для руководства добиваться от работников выполнения своих должностных обязанностей и содействия успешной реализации стратегии предприятия.

## 1.2. Инструменты исследования социально-психологического климата коллектива

Под методикой оценки социально-психологического климата подразумевают систему последовательных действий, предполагающих получение сведений о достоинствах и недостатках культуры.

Анализ специальной литературы по теме исследования свидетельствует о том, что все существующие методики оценки можно разделить на две большие группы [49, с.14]:

- качественные методы (методики);
- количественные.

Рассмотрим каждую отдельно:

Качественные методики предполагают исследования описательного свойства. Они основываются на анализе собранных данных о компании или сотрудниках (опрос, анкетирование и др.) и информации частного характера (мнение сотрудников о компании, её возможностях и ресурсах,

особенностях мотивации, о внутренних конфликтах и т.д., которые выясняются обычно с соблюдением принципа анонимности), без количественного выражения таких сведений [5, с.133-137].

Качественные методы оценки позволяют получить наглядный результат исследования и выявления характеристики социально-психологического климата. Вместе с тем, у них есть существенные недостатки – они недостаточно объективны и не дают возможности отслеживать степень тех динамических изменений, которые происходят с внедрением определённых мероприятий.

Перечень качественных методик представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Качественные методики исследования организационной культуры [8, с.82-85]

Авторы методики(типологии)	Анализируемые параметры
Т.Е. Дил и А.А. Кеннеди	Уровень гибкость риска и скорость получения обратной связи
Р. Акофф	Степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень их привлечения к выбору средств для достижения поставленных целей
М. Бурке	мотивация персонала, взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации
Ч. Хэнди	Распределение власти, ценностные ориентации личности, отношения сотрудников к организации, структура организации и характер её деятельности на разных этапах эволюции
Ф. Клухольм и Ф. Л. Стродберг	Личностные качества людей, их отношение к природе и миру, их отношение к другим людям, ориентация в пространстве, ориентация во времени, ведущий тип деятельности
Г. Ислам и М. Зипур	Организационные метафоры, легенды, обряды и церемонии, рефлексивные комментарии, темы для фантазии
Методика К.З. или диаграмма сродства японского антрополога Кавакита Джиро	Объединение сходственных устных данных
Методика АГИЛ Т. Парсонса	Подсистемы социальной системы: адаптационная, целенаправленность, интеграционная и сохранение латентной структуры общества
М. Марк и К. Пирсон	Двенадцать базовых архетипов психики человека
Ф.Р. Манфреа, Ке де Ври и Д.	Психопатологические критерии, присущие личности

Миллер	
Типология С. Медока и Д. Паркина	Особенности гендерных взаимоотношений
Методика Ф. Харриса и Р. Морана	Десять характеристик социально-психологического климата: осознание себя и своего места в организации, коммуникационная система и язык общения, внешний вид на работе, отношение ко времени, отношение к питанию, способ взаимоотношений, набор ценностей и норм, система верований, процесс развития работника, трудовая этика и мотивирование
Модель Э. Шейна	артефакты, декларируемые ценности, базовые представления

Количественные методы направлены на проведении различных опросов с целью получения численной оценки состояния организации. Такие методы применяются для получения статистических данных об исследуемом объекте с учетом опроса каждого сотрудника[7]. Д. Денисон выделил четыре характеристики для более точной количественной оценки организации: 1)приспособляемость; 2)миссия; 3)последовательность; 4)вовлеченность. По каждой из характеристик рассчитывается несколько индексов, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристики по модели Д. Денисона [3]

Характеристика	Индексы
1	2
Приспособляемость (адаптивность)	<p>1) Ориентация на перемены. Способность организации к изменениям проявляется через системы мониторинга внешней среды, реагирования на текущие тенденции развития и прогнозирования будущих перемен.</p> <p>2) Фокусировка на потребителях. Умение организации видеть и чувствовать своих клиентов, реагировать на изменения их желаний и прогнозировать их будущие потребности.</p> <p>3) Обучение.</p>
Миссия	<p>1) Стратегическое направление и идея компании. Наличие у сотрудников представления о стратегии компании и чувство принадлежности к компании, степень вовлеченности в процесс её реализации.</p> <p>2) Цели и перспективы. Чёткое видение сотрудников о направлении своей работы согласно поставленной цели компании.</p> <p>3) Видение.</p>
Последовательность	<p>1) Разделение ценностей. Принятие сотрудниками ценностей компании</p> <p>2) Умение достигать согласия. Умение коммуницировать с коллегами.</p> <p>3) Координация и интеграция. Умение выполнять общее дело в команде, поддерживая друг друга и помогая.</p>
Вовлечённость	<p>1) Делегирование полномочий. Возможность для сотрудника проявлять свою инициативу и управлять своей работой, что создает у него чувство ответственности по отношению к организации.</p> <p>2) Ориентация на работу в команде. Формирование желания работать в команде для совместного выполнения работы и взаимной ответственности, с целью достижения нужных результатов.</p> <p>3) Развитие способностей. Инвестирование в повышение квалификации сотрудников компании для сохранения уровня конкурентоспособности в отрасли.</p>

В итоге по каждой характеристике осуществляется анализ и создается экспертная оценка и составляется профиль климата в коллективе в виде круга (рисунок 1), на нем изображена горизонтальная линия, которая разделяет организационные параметры на внешний и внутренний фокус.

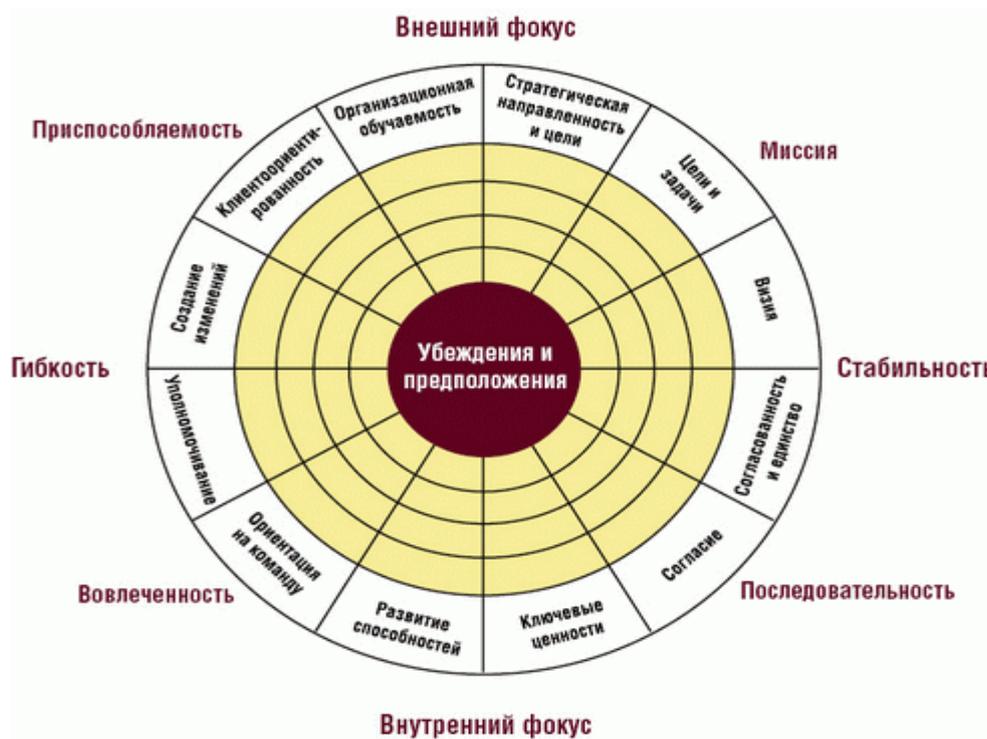


Рисунок 1 – Модель климата в организации Д. Денисона [3]

Уровень последовательности и вовлечённости персонала относятся к внутреннему фокусу. К внешнему фокусу – уровень приспособляемости (адаптивность) и миссия. Вертикальная линия круга отделяет стабильное состояние организации от гибкого состояния.

Приспособляемость и вовлечённость обуславливают склонность организации к изменениям, а последовательность (согласованность) и миссия определяют её уровень стабильности и управляемости.

Предполагается, что сегмент миссия и последовательность (согласованность) организационного климата влияют на финансовую часть компании, такую, как отдача от активов, отдача от инвестиций, уровень прибыли. Сегмент последовательность (согласованность) и вовлечённость влияют на качество, уровень удовлетворённости сотрудников и лояльности клиентов. Сегмент вовлечённость и приспособляемость (адаптивность) оказывают влияние на способность организации к инновациям и развитие продукта. Сегмент

приспособляемость и миссия воздействуют на уровень дохода, рост продаж и долю рынка.

Таким образом, исследование социально-психологического климата по модели Денисона дает понимание руководителям, как идут дела внутри компании и в каком направлении двигаться и развиваться. На основании полученных результатов осуществить следующие действия:

- формирование или изменение методов управления;
- сохранение или корректировка направления деятельности компании;
- контроль за поведением работников;
- воздействие на изменения показателей эффективности (общая результативность и производительность сотрудников).

Модель Денисона индивидуальна по своему способу исследования.

Несмотря на сложность в понимании вопросов анкеты, большое количество времени на проведение анкетирования и сложность математической обработки результатов исследования, методика Д. Денисона всё же имеет гораздо больше достоинств, к числу которых относятся следующие:

1. Сформирована на основе многих исследований в течении длительного времени;
2. Результаты надежны и достоверны;
3. Используется статистический анализ для связи результатов исследований с показателями эффективности;
4. Возможность использования в любой отрасли;
5. Используется в разных странах (переведена более чем на 25 языков).

Компаний, которые обладают полностью благоприятным климатом, особенно, если это крупная компания, не так много. Поэтому понимание того, в каком состоянии находится организация, определяет её

сильные стороны, которые стоит учитывать и можно использовать, и слабые, с которыми придётся работать.

Самыми эффективными организациями являются те, которые преуспевают по каждому из указанных критериев, это подтверждает исследование Денисона. Социально-психологический климат в таких организациях благоприятный, а персонал обладает способностью адаптироваться к изменяющимся условиям. В то же время система управления персоналом имеет последовательный и предсказуемый характер, что также способствует вовлечённости работников в деятельность компании.

Повышение роли формирования благоприятного социально-психологического климата в процессе управления предприятием обусловлено наличием у неё ряда свойств – таких, как интегрированность, целенаправленность, исторически определённый сегмент. Именно эти особенности предопределяют успех одних и неудачи других компаний. В настоящее время для кадровых работников и психологов изучение климата, его анализ и оценка становятся обязательной функцией управления персоналом.

И для руководителя, и для членов трудового коллектива важно понимать, какой социально-психологический климат складывается на предприятии, нужно понимать что следует улучшить или усовершенствовать. Существуют определенные признаки, которые характеризуют климат в коллективе, и на которые следует обращать внимание. К этим признакам относятся:

- утечка кадров;
- качественная продукция;
- уровень дисциплины;
- наличие негативные отзывы от работников, претензии и жалобы;
- частые перерывы в работе;
- халатность и неаккуратность.

### 1.3. Социально-психологический климат производственного коллектива

Для начала рассмотрим особенности влияния социально-психологического климата производственного коллектива на эффективность.

Следует отметить, что социально-психологический климат в зависимости от определенной группы, от ее принадлежности, будет иметь свои особенности. Исследуя различную литературу, мы выделили ряд особенностей социально-психологического климата рабочего коллектива, как малой группы.

Наличие выраженного эмоционального фона. Эмоциональный фон как характеристика социально-психологического климата играет ключевую роль. Например, А.С. Михайлов считает, что социально-психологический климат представляет собой особый «настрой», эмоциональную атмосферу и уравнивает понятия социально-психологического климата и эмоционального фона.

Благодаря позитивным эмоциям в группе создается эмоционально-комфортная атмосфера, которая способствует качественному выполнению должностных обязанностей.

Н.Ю. Челнокова отмечает также, что специфическая система отношений, обуславливающая социально-психологический климат в трудовом коллективе, также включает и отношение сотрудников к самой организации, а не только системой отношений, которая включает отношения «по горизонтали» и «по вертикали», а также отношение к труду.. Дружелюбие и альтруизм в группе благоприятствуют оптимизации социально-психологического климата, а подчиняемость, авторитарность, подозрительность, наоборот, являются примерами таких межличностных отношений, которые препятствуют становлению благоприятного

социально-психологического климата [11, с.45]. В целом, система отношений определяет многие показатели эффективности трудовой деятельности.

Обусловленность корпоративными ценностями. Корпоративные ценности отражают основные ожидания организации от каждого конкретного сотрудника. Обычно корпоративными ценностями выступают ценности качественного труда, профессионализма и мастерства, профессионального развития, ответственности и другие. Благоприятный социально-психологический климат, который позитивно влияет и на эффективность трудовой деятельности, обусловлен этими важнейшими для организации ценностями. Те рабочие коллективы, в которых приняты противоположные ценности (приоритет личных проблем над проблемами трудовыми и др.), даже при наличии позитивной эмоциональной обстановки и хорошо налаженных межличностных отношений в группе не могут рассматриваться как коллективы с благоприятным социально-психологическим климатом.

Влияние на мотивационные и деятельностные состояния. Эмоциональная атмосфера в коллективе в сочетании с системой отношений человека к членам группы, коллективу в целом, организации, труду, определяет его стремление и желание работать именно в этой трудовой среде, именно с этими людьми. Субъекты, которые удовлетворены условиями труда, самой профессиональной деятельностью, более активны и предприимчивы

Динамичность. Несмотря на то, что СПК является достаточно устойчивым психологическим феноменом, тем не менее, он также способен изменяться и модифицироваться под воздействием различных факторов (влиянием отдельных сотрудников, изменениями в условиях труда и денежного вознаграждения, психокоррекционным воздействием и др.) [28, с.102]. Совокупность этих особенностей определяет специфику проявления социально-психологического климата в трудовых коллективах

и его влияние на эффективность профессиональной деятельности сотрудников. Несмотря на то, что большинство исследователей признают значимость влияния социально-психологического климата на эффективность труда работников, тем не менее, эмпирических исследований по данной теме относительно мало, они сосредоточены в рамках узкоспецифических профессиональных деятельностей, в силу чего перенос результатов на другие сферы труда осложнен. Чтобы восполнить этот пробел, и было реализовано настоящее исследование.

Специалисты выделили список психологических условий эффективности трудовой деятельности трудового коллектива промышленного предприятия, к ним относятся (рисунок 2):

- благоприятный социально-психологический климат (в первую очередь, эмоциональная атмосфера в коллективе и характер отношений внутри него);
- высокая трудовая мотивация (внутренняя мотивация, прежде всего);
- компетентность (высокий уровень развития профессиональных знаний, умений и навыков, опыт);
- эмоциональная устойчивость (уравновешенность, высокий самоконтроль, умение управлять своими эмоциями, вежливость, тактичность, стрессоустойчивость);
- работоспособность, выносливость.

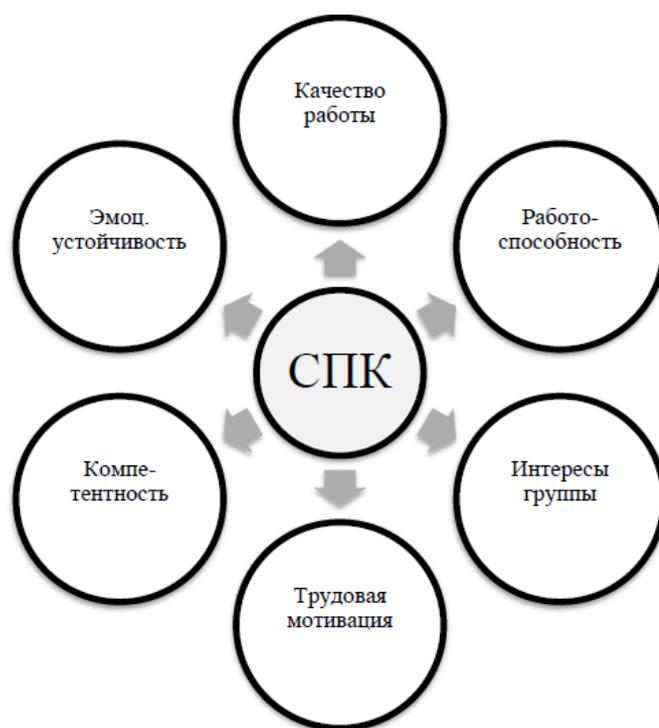


Рисунок 2 - Влияние социально-психологического климата на эффективность трудовой деятельности

В современных условиях внедрение инноваций специалисты относят к повышению эффективности, а развитие творческого потенциала, креативности и инновационное мышление на производстве, несомненно, возможны лишь в условиях позитивного социально-психологического климата.

Под креативностью понимается способность разработки новой, необычной и полезной идеи, а под инновационностью - способность успешно реализовать на практике такую идею. Развитие творческой и инновационной деятельности в организации невозможно без создания соответствующих условий. Для эффективного и непрерывного потока новых идей необходим благоприятный организационный климат, который позволит предлагать и реализовывать новые идеи не только сотрудникам творческих профессий, но и всем работникам организации.

Совокупность организационно-управленческих, экономических и социально-психологических условий в организации (компании, предприятии и т. д.), определяющих творческую активность персонала и

инновационную деятельность организации, определяется как организационный климат для творчества и инноваций [17, с.125].

Изучение организационного климата и его взаимосвязи с креативно-инновационной активностью позволит руководству организаций улучшить понимание этой взаимосвязи и позволит принимать решения по совершенствованию организационного климата компании. Организационный климат, способствующий выявлению и реализации творческого потенциала сотрудников, благоприятный для внедрения новых идей и предложений, создает конкурентное преимущество компании и способствует ее более эффективному и быстрому развитию. Важность оценки социально-психологического климата заключается в принятии обоснованных решений для создания необходимых условий успешного функционирования процесса по разработке новых идей и их дальнейшей реализации.

В итоге социально-психологический климат в коллективе оказывает значимое влияние на:

- качество работы (чистоту выполнения трудовой деятельности, безошибочность, скорость, точность и др.),
- приоритет интересов группы (когда для сотрудника коллективный результат важнее личного и когда деловое общение доминирует над частными беседами),
- уровень трудовой мотивации (стремление хорошо выполнять трудовую деятельность, профессионально совершенствоваться, проявлять инициативность, ответственность в работе),
- уровень профессиональной компетентности (владение набором профессиональных знаний, умений и навыков; проявление профессионального мастерства и умелости),

– степень эмоциональной устойчивости (способность управлять негативными эмоциями и чувствами, стрессоустойчивость, способность противостоять фрустрирующим трудовым воздействиям).

Подводя итог можно отметить, что работа по совершенствованию социально-психологического климата в трудовом коллективе показывает положительные результаты относительно формирования благоприятной психологической атмосферы внутри рабочих групп, а также касательно повышения эффективности профессиональной деятельности (прежде всего, таких ее показателей, как продуктивность, успешность, качество работы, работоспособность, трудовая мотивация и компетентность).

Социально-психологический климат в трудовых коллективах характеризуется рядом особенностей, а именно: наличием выраженного эмоционального фона, обусловленностью специфической системой отношений (отношения «по горизонтали», «по вертикали», отношение к труду, к организации в целом), обусловленностью корпоративными ценностями, влиянием на мотивационные и деятельностные состояния, динамичностью.

Социально-психологический климат влияет на ряд показателей эффективности трудовой деятельности, в частности: работоспособность человека, качество труда, трудовую мотивацию, уровень профессиональной компетентности, эмоциональной устойчивости, склонности ставить интересы группы и деловое общение в приоритет. Посредством совершенствования социально-психологического климата в коллективе можно повлиять и на улучшение многих характеристик эффективности трудовой деятельности.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

От человека и качества его труда зависит успешность работы организации, а от организации во многом зависит психологическое здоровье человека, так как большое количество времени он проводит на рабочем месте с кругом трудового коллектива. Если социально-психологический климат внутри этого коллектива является благоприятным, он позитивно воздействует на психологическое самочувствие сотрудника, ему нравится приходить на работу, взаимодействовать с коллегами, в такой атмосфере ему легче справиться с порученными заданиями и фокусироваться на поставленной задаче. Совсем иная обстановка присутствует у групп с неблагоприятным социально-психологическим микроклиматом, в таком коллективе присутствует много деструктивных конфликтов, критики, атмосфера характеризуется враждебностью и недоброжелательностью. В таких условиях человеку сложно сосредоточиться на выполняемом деле, так как он вынужден регулярно переключаться на негативные процессы, происходящие в группе. Таким образом, социально-психологический климат представляет собой важный фактор, который способен оказывать воздействие на психологическое состояние члена группы, и на качество его труда.

Социально-психологический климат представляет собой состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации.

В работе отмечается, что роль социально-психологического климата в организации приобретает все более существенное значение. Социально-психологический климат детерминирован множеством показателей и, конечно же, связан с ее эффективностью. Поэтому достижение благоприятного социально-психологического климата в

компании является сегодня для многих руководителей важнейшей проблемой.

Логично, что в структуре социально-психологического климата отражаются основные его компоненты: отношение людей к труду, их отношения друг к другу. Значимость социально-психологического климата определяется также и тем, что этот фактор взаимосвязан с эффективностью всех явлений и процессов в организации. Социально-психологический климат организации влияет на степень психологической включенности и вовлеченности человека в трудовую деятельность, определяет уровень социально-психического потенциала личности и коллектива. Благоприятный социально-психологический климат способствует росту производительности труда, повышению качества производимой продукции и оказания услуг, снижению затрат и бережливому производству, ведет к снижению текучести кадров, формирует социальный и человеческий капитал, способствует созданию позитивного имиджа организации.

Работа по совершенствованию социально-психологического климата в трудовом коллективе показывает положительные результаты относительно формирования благоприятной психологической атмосферы внутри рабочих групп, а также касательно повышения эффективности профессиональной деятельности (прежде всего, таких ее показателей, как продуктивность, успешность, качество работы, работоспособность, трудовая мотивация и компетентность). Социально-психологический климат влияет на ряд показателей эффективности трудовой деятельности, в частности: работоспособность человека, качество труда, трудовую мотивацию, уровень профессиональной компетентности, эмоциональной устойчивости, склонности ставить интересы группы и деловое общение в приоритет.

## Глава 2. Исследование социально-психологического климата коммерческой компании

### 2.1. Характеристика персонала организации

ООО «Приангарский ЛПК» - один из крупнейших в России производителей пиломатериалов, древесноволокнистых плит, строганного погонажа (профилированные детали) и мебели из натурального дерева. Предприятие имеет значительную лесосырьевую базу, современные лесозаготовительные и лесопильные мощности. ООО «Приангарский ЛПК» является одним из крупнейших в России комплексов переработки древесины, состоит из нескольких лесозаготовительных предприятий, лесопильного производства, производства по выпуску и отделке древесноволокнистых плит, мебели из натурального дерева — массива ангарской сосны, а также выступает производителем тепловой энергии.

С 2016 года ООО «Приангарский ЛПК» вошло в состав Segezha.

В ООО ЛПК пять функциональных отделов, один из которых находится на аутсорсинге:

- технико-коммерческий отдел;
- отдел снабжения (склад);
- финансовый отдел;
- отдел материально-технического снабжения;
- отдел маркетинга и IT-технологий (аутсорсинг).

У каждого отдела есть свой линейный руководитель и исполнители.

Организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Можно говорить о том, что в компании функционирует классическая для отраслевого бизнеса организационная структура. Но нельзя сказать, что в компании действуют только «вертикальные» линейные и функциональные связи. В некоторых случаях при необходимости решения оперативных задач в организации возникают

«горизонтальные» связи между подразделениями, что является основным признаком быстрой реакции сотрудников на внешние и внутренние изменения. Для исследуемой организации преимуществом линейно-функциональной структуры является повышенная эффективность рабочей силы и отсутствие дублирования должностных обязанностей, присутствует повышенный контроль и стабильность деятельности каждого функционального подразделения и отдельного сотрудника.

Основной проблемой в ООО ЛПК можно назвать проблему межфункциональной конфликтности, которая не позволяет говорить о благоприятном социально-психологическом климате в компании. В каждом отделе, помимо общих целей организации, существуют свои «локальные» цели, свои «системы ценностей и традиций», свои системы оценки результатов, и вследствие таких различий возникают межфункциональные конфликты. Развитие таких конфликтов часто связано с отклонением от стратегических целей всего предприятия. К основным стратегическим целям предприятия, в свою очередь, относятся:

- увеличение прибыли (рост доходов);
- снижение издержек;
- укрепление позиций на рынке пиломатериалов;
- увеличение клиентской базы;
- повышение имиджа предприятия.

Разрешение противоречий и конфликтов требует обратить особое внимание на формирование благоприятного климата в коллективе.

В настоящее время компания в своем штате насчитывает порядка 3,7 тыс. сотрудников. Долевое распределение работников по полу представлено на рисунке 3.

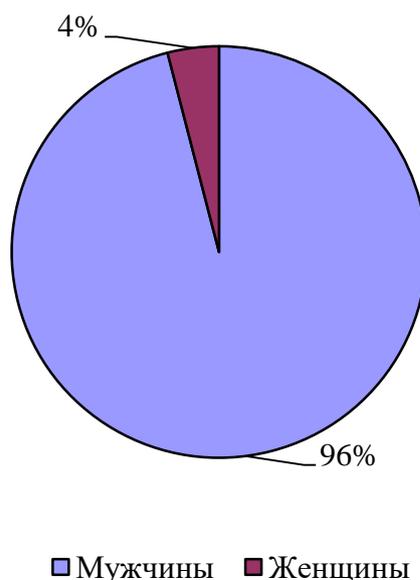


Рисунок 3 – Гендерное распределение персонала

Данные рисунка 2 свидетельствуют о том, что доля женщин в общей численности персонала предприятия составляет всего 4 %, что объясняется, главным образом, спецификой работы, которая связана с необходимостью быть физически сильным, выносливым и т.д. Распределение персонала по возрастному признаку представлено на рисунке 4.

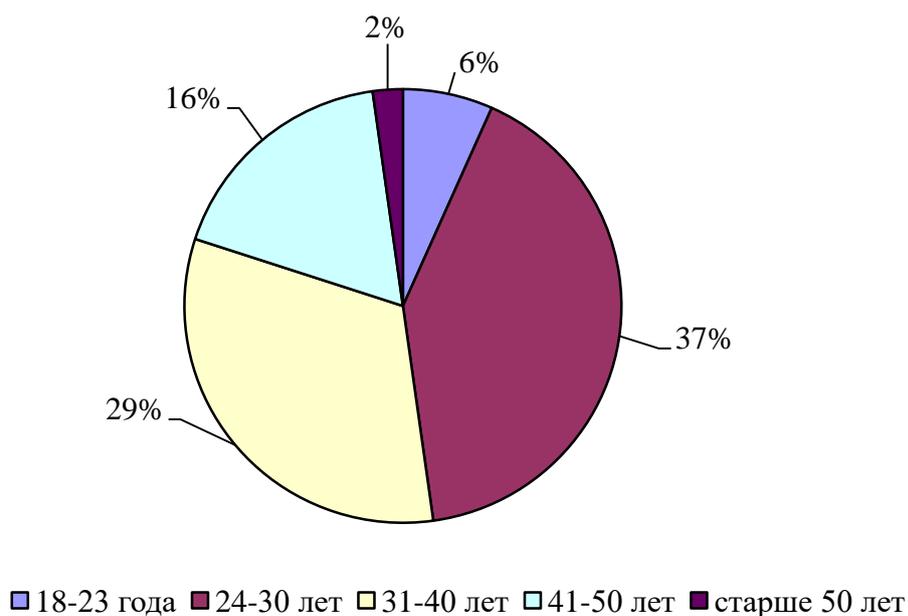


Рисунок 4 – Долевое распределение персонала по возрасту

Самая значительная доля персонала – работники в возрасте 24-30 лет. На втором месте – возрастная категория от 31 до 40 лет.

В основном все сотрудники предприятия имеют высшее или среднее специальное образование, все руководящие должности заняты сотрудниками с высшим образованием, наибольший удельный вес работников со средним специальным образованием приходится на отдел материально-технического снабжения, что может быть объяснено спецификой рабочего процесса данного отдела. Стаж работы основной массы сотрудников от 3 лет и более.

Это свидетельствует об эффективной системе управления и достаточно хороших социальных условиях работы, что позволяет большинству работников задерживаться в данной организации в течение долгого времени.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о среднестатистическом работнике предприятия – это мужчина в возрасте от 25 до 40 лет с высшим или средним специальным образованием, проработавший в исследуемой организации более трёх лет. Как отмечалось выше, ООО «ЛПК» относится к числу крупных, динамично развивающихся организаций. На сегодняшний день для многих крупных предприятий характерна проблема высокой текучести кадров, в особенности среди рядового персонала, занятого на основном производстве. Рассмотрим показатели движения персонала на примере лесопильного цеха.

Таблица 6 – Сведения о движении персонала в лесопильном цехе

Показатель	2017 год	2018 год
1. Среднесписочная численность работников, чел.	668	858
2. Выбыло работников, всего:	172	208
в том числе: -по собственному желанию,	172	208

чел.		
-за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0
- по сокращению штатов	0	0
3. Принято работников, чел.	172	208

Исходя из данных таблицы, рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле 1:

$$K_{тек} = (У / Ч) \times 100\% \quad (1)$$

где

$K_{тек}$  – коэффициент текучести;

У – численность уволенных за отчётный период,

Ч – среднесписочная численность работников в отчётном периоде.

Коэффициент текучести кадров в 2017 году составил 25,7 %, а в 2018 году этот показатель составил 24,2 %. Принято считать, что в условиях нестабильности рыночной экономики для крупных организаций нормой текучести кадров является порог в 20 % (в теории он, разумеется, гораздо ниже – 3-5 %, однако на практике допустимый порог – 20 %).

В нашем случае в 2017 году верхний порог нормы был превышен на 10,7 %, а в 2018 году – на 9,2 %, что указывает на возможно неблагоприятный социально-психологический климат в организации.

Особо отметим, что все уволившиеся в рассмотренном периоде сотрудники проработали в организации не более одного года, что может указывать на неприятие ими именно организационной культуры предприятия. Очевидно, что для привлечения персонала самого трудоспособного возраста и его закрепления на рабочих местах необходимо создавать условия, которые были бы для работников привлекательными, поэтому следует подробнее остановиться на сформированном в настоящее время социально-психологическом климате.

1 Первый элемент социально-психологического климата в организации – атрибуты имиджа. Важным атрибутом имиджа

предприятия является фирменная одежда, предоставляемая сотрудникам. Фирменная одежда подчёркивает корпоративную принадлежность сотрудников к организации, повышает их лояльность, положительно влияет на доверие клиентов и отлично выражает индивидуальность и неповторимость компании.

В ООО «ЛПК» корпоративная одежда предусмотрена не для всех функциональных подразделений. В основном такая одежда предназначена только для работников рабочих цехов и складов, а офисные сотрудники придерживаются умеренно строгого дресс-кода.

Предприятие выпускает и свою фирменную канцелярию, и сувенирную продукцию. Каждый год руководство организации выделяет денежные средства на печать фирменных календарей и производство ежедневников и письменных принадлежностей с фирменным логотипом для сотрудников и основных заказчиков. Корпоративные знаки отличия, а именно такая канцелярская продукция, являются важнейшим визуальным элементом корпоративной культуры. Такие атрибуты привлекают внимание потенциальных клиентов, формируют позитивный образ предприятия у постоянных заказчиков и являются отличным рекламным продуктом, позволяющим ненавязчиво рекламировать свою организацию, постоянно напоминая и информируя о себе и своём товаре.

В исследуемой организации за все время её существования также сформировался ряд традиций и ритуалов, которые, несомненно, позитивно влияют на социально-психологический климат. Одними из главных традиций в ООО «ЛПК», относящихся к наследию предприятия, объединяющих всех сотрудников и сохраняющихся на протяжении долгих лет, являются совместные празднования официальных государственных праздников и дней рождения сотрудников. Проведение таких совместных мероприятий позитивно влияет на сплочение коллектива и способствует

улучшению межличностных отношений, так как даёт персоналу возможность пообщаться в неформальной обстановке.

Так как у организации есть успешный опыт сотрудничества с российскими и европейскими партнерами, несколько раз в год руководство предприятия организует профессиональные выезды для сотрудников в города России и страны Европы. Техничко-коммерческие представители и специалисты по обслуживанию оборудования, время от времени, посещают европейские производства, тематические семинары и тренинги и участвуют во всероссийских строительных выставках и встречах.

Если компания может создать о себе позитивное представление не только у интересующих её групп общественности, а, в первую очередь, у собственных работников, то это значительно облегчает достижение поставленных перед ней целей.

Итак, анализ тех элементов организационной культуры, которые появились на предприятии не целенаправленно, а спонтанно, за пределами модели оргкультуры, показал, что на предприятии имеется часть визуальных элементов организационной культуры (корпоративная символика, логотип, девиз, фирменные бланки), часть вещественных атрибутов (техника и оборудование, обеспечивающие бесперебойную работу, наличие фирменной одежды у отдельных категорий сотрудников), часть традиций (корпоративные праздники, практика повышения квалификации персонала, закреплённые в Уставе общие нормы поведения).

Главным выводом может быть то, что ООО «ЛПК» на данный момент – это компания с хорошо распределёнными ролями внутри организации и командной работой, но только лишь в рамках каждого отдельно взятого функционального подразделения. Каждый отдел чётко следует своим внутренним целям и инструкциям, и при малейшем изменении в окружающей среде и смене стратегических ориентиров

предприятия, медленно и неохотно реагирует на них, что подтверждает возможность появления межфункциональных разногласий и конфликтов.

Среди основных проблем предприятия можно выделить следующие:

- снижение уровня продаж продукции за последний год;
- конфликты между подразделениями компании.
- отсутствие общеорганизационных целей и чёткой стратегии развития;
- конфликтность и недопонимание между функциональными подразделениями;
- различие в потребностях и мотивах деятельности сотрудников.

## 2.2. Исследование социально-психологического климата в коллективе

В качестве инструмента опроса использовалась комплексная анкета «Оценка социально-психологического климата организации», учитывающая различные составляющие этого феномена, и методика Р. С. Немова «Социально-психологическая самооценка коллектива» [11] (Приложение).

В исследовании приняли участие 100 человек – сотрудники компании.

В первую очередь остановимся на оценке системы трудовых ценностей сотрудников исследуемой компании. Данные приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Трудовые ценности сотрудников ООО «ЛПК »

Ценность	%
Высокая заработная плата	79
Интересная работа	62
Возможности карьерного роста и профессионального развития	41
Постоянная занятость, социальная защищенность, уверенность в будущем	25
Самостоятельность в работе, выборе методов и способов решения рабочих	15

Полученные результаты позволяют нам констатировать, что для данной категории респондентов особой ценностью является заработная плата, 79% сотрудников отметили ее важность в своей жизни. Вместе с тем, не только деньги определяют интересы данной выборки. Достаточно большая часть выборки (62%) ориентирована на интересную работу, многие задумываются о профессиональном росте и развитии.

Наибольший интерес представляют результаты, свидетельствующие о степени организации условий труда сотрудников отдела продаж. Данные приведены в таблица 8.

Таблица 8 - Оценка условий труда в ООО «ЛПК»

Ваше рабочее место		
В целом устраивает	Устраивает частично	Полностью не устраивает
72%	17%	11%
Ваш труд		
Тяжелый и напряженный	Обычный	Легкий
28%	70%	2%
на рабочем месте вы обычно испытываете		
Физиологический дискомфорт	Психологический дискомфорт	Удобство (комфорт)
7%	64%	29%
на работе ваше питание руководством организации организовано		
Очень своевременно	Не своевременно	Полностью не организовано
83%	10%	7%
на работе ваше питание обычно		
Полноценное	Не всегда полноценное	Полностью неполноценное
80%	12%	8%
Ваше здоровье во время работы		
Не подвергается угрозе	Иногда подвергается	Постоянно подвергается
27%	59%	4%

Исходя из полученных результатов, следует признать, что условия труда оцениваются как хорошие. Но осуществление своей непосредственной работы у сотрудников вызывает психологический дискомфорт. Следующий блок результатов относится к оценке удовлетворенности трудом. Этому аспекту нашего исследования мы уделили повышенное внимание. В процессе исследования мы отдельно изучили отношение к занимаемой должности, выполняемому функционалу

и построение отношений с непосредственным руководством. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Удовлетворенность трудом в ООО «ЛПК »

Занимаемая вами должность вас					
Полностью устраивает	Устраивает частично		Полностью не		
14%	18%		68%		
Основные задачи и функции вашей работы в целом					
Интересные	Обычные		Скучные		
12%	18%		70%		
Указания и распоряжения непосредственного руководителя					
Очень помогают в моей работе	Часто помогают в моей работе	Иногда (очень редко) помогают в моей работе	Часто мешают в моей работе	Постоянно мешают в моей работе	
0%	0%	10%	41%	49%	

В первую очередь обращает на себя внимание тот факт, что выполняемая работа для большинства сотрудников, а именно для 68%, не представляет особого интереса. Функционал данной работы слабо связан с ценностно-смысловой сферой данной категории респондентов. Единственно привлекательным фактором, как было указано выше, является материальное вознаграждение. Далее следует подчеркнуть, что выполнение трудовых операций носит для большинства сотрудников вынужденный характер. Об этом заявили 70% респондентов. Можно высказать предположение, что работающие в данном подразделении люди не стремятся к долгосрочным отношениям в коллективе и при первом удобном случае, а именно нахождении более привлекательной работы, покинут организацию. Вряд ли в этом случае можно говорить о создании позитивного социально-психологического климата. Разрушающим фактором является и стиль руководства данного подразделения, хотя на самом деле именно руководитель должен быть системообразующим звеном формирования благоприятного психологического климата. Затем сконцентрируем внимание на определении уровня лояльности персонала исследуемой компании в целом (табл. 10).

Таблица 10 - Оценка степени лояльности персонала в ООО «ЛПК »

Организация и руководство	да	Скорее — да	Скорее — нет	нет
---------------------------	----	----------------	-----------------	-----

1	2	3	4	5
Эффективное руководство	15	51	24	10
Слабая организация деятельности	5	30	55	10
Интересуется мнением людей	25	50	15	10
Предоставляет достаточно информации	20	20	50	10
Прогрессивное, инновационное, демократичное	25	55	15	5
Консервативное, авторитарное	7	13	60	20
Очень сложное и громоздкое	0	19	45	36
Создает благоприятную атмосферу	5	55	25	15
Вызывает чувство гордости	20	30	30	20

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Создает непонимание	25	44	16	15
Приглашает к обсуждению всех проблем организации	15	20	55	10
Проводит неэффективное планирование	25	20	50	5
Мало заботиться о сотрудниках, больше думает о себе	4	60	31	5
Постоянные конфликты в коллективе	58	12	10	10
Ваше отношение к организации деятельности и руководству вашей компании				
Полностью устраивает				17
Скорее устраивает				30
Нейтрально отношусь				13
Скорее не устраивает				35
Полностью не устраивает				5

Как известно, лояльность является фактором, провоцирующим людей оставаться в коллективе и сохранять верность принципам, ценностям и идеалам, установленным в данной организации. Проанализируем полученные результаты более подробно.

Итак, в первую очередь были определены факторы, позитивно влияющие на формирование социально-психологического климата организации. К их числу можно отнести:

- инновации и прогрессивные управленческие решения (80%);

- проявление интереса со стороны руководства к интересам сотрудников (75%).
- На фоне этих позитивных векторов развития благоприятного климата в организации обнаружен целый ряд негативных факторов:
  - постоянные производственные конфликты, на это обращают внимание 58% респондентов;
  - отсутствие полноценного информационного поля, так необходимого для эффективного взаимодействия;
  - слабым процессом является и планирование, на этот факт указали 45% респондентов;
  - позитивную атмосферу достаточно часто разрушает непонимание и нечеткое определение конкретных заданий для подчиненных.

Общая степень лояльности персонала к руководству вызывает некоторые опасения. Об этом свидетельствует тот факт, что только 17% сотрудников полностью поддерживают управленческие решения, которые принимаются в данной организации. Большая часть сотрудников (49%) недовольна управленческой политикой организации.

Для понимания уровня интеграции работника в трудовой коллектив организации мы использовали методику Р. С. Немова «СПСК» - социально-психологическая самооценка коллектива. Как и предполагалось, стремление к сохранению целостности группы составляет всего 22%. Такой низкий результат, как мы выявили ранее, обусловлен слабым интересом к работе в целом. Совершенно не развиты взаимоотношения в коллективе (15%), низок уровень сплоченности (17%).

Полностью результаты методики даны в таблице 11.

Таблица 11 - Степень интеграции работника в трудовой коллектив  
ООО «ЛПК »

№	Показатель	%
1	Стремление к сохранению целостности группы	22
2	Сплоченность (единство отношений)	17
3	Контактность (личные взаимоотношения)	15
4	Открытость	35
5	Организованность	66
6	Информированность	21
7	Ответственность	30

Применительно к теме исследования необходимо также осуществить анализ эффективности деятельности исследуемой организации. Для анализа экономических показателей хозяйственной деятельности кредитно-денежной организации мы использовали систему внутренней информации, в которой особое место занимает статистическая отчетность, данные оперативного и текущего учета.

Руководству данной организации целесообразно обратить особое внимание на формирование социально-психологического климата.

По результатам проведенного исследования можно отметить, что в компании существует целый ряд факторов формирования благоприятного социально-психологического климата.

Во-первых, это рациональная организация труда и соблюдение установленного режима труда каждым участником трудового коллектива. Ведь если каждый будет соблюдать дисциплину, четко знать свою задачу в производственном процессе и понимать свою ответственность, тогда рабочий процесс будет идти своим чередом, и не будет возникать лишних вопросов и конфликтных ситуаций.

Во-вторых, это демократический стиль руководства. На самом деле очень большое влияние оказывает именно руководитель на социально-психологический климат в коллективе. Он должен внимательно подходить

не только к производственным вопросам, но и с пониманием относиться к личным проблемам каждого из членов своего коллектива. Также, он должен учитывать все возможности и личные особенности каждого из участников трудового коллектива и не оказывать ни на кого давления.

В-третьих, межличностные отношения внутри коллектива. Если в коллективе все найдут общий язык, будут вежливы и дружелюбны друг с другом, тогда рабочий процесс пройдет легко и приятно.

В-четвертых, это индивидуальные психологические и личностные особенности членов трудового коллектива. Сюда же можно отнести самооценку и образ жизни каждого из участника группы.

По результатам проведенного исследования можно прийти к выводу о том, что социально-психологический климат в исследуемой компании играет большую роль в формировании комфортного и эффективного рабочего процесса. И создание благоприятного климата зависит, как и от руководителя, так и от самого коллектива. Ведь создание благоприятного климата начинается с изменений каждого отдельного человека. И для того, чтоб межличностные отношения складывались хорошо и успешно, необходимо:

Работать над собой, а точнее над своими отрицательными чертами характера.

Соблюдать правила этикета и демонстрировать свои лучшие социальные качества, т.е. проявлять уважение к своим коллегам, быть с ними вежливым, тактичным и обходительным.

В качестве вектора улучшения ситуации, возможно, применить ряд мер, способствующих повышению значимости выполняемой работы, нахождению ресурсов для развития компетенции персонала, предоставлению работникам большей самостоятельности в принятии решений и ответственности за конечные результаты работы.

Руководству предприятия совместно с отделом по работе с персоналом необходимо обратить внимание на то, что психологический

климат на предприятии не совсем благоприятен, и прежде всего по значениям: ответственность, коллективизм, сплоченность, открытость.

Кроме того, для распространения основных ценностей внутри организации необходимо создать «Корпоративный кодекс ООО «ЛПК», который включал бы в себя:

- основные ценности;
- философию организации;
- принципы деятельности;
- ответственность предприятия перед сотрудниками и основными агентами;
- ключевые внутриорганизационные положения;
- правила делового поведения.

Такой документ позволит установить высокие стандарты организационной культуры, так как обеспечит информационную открытость предприятия, следовательно, будет способствовать повышению её привлекательности за счёт открытых стандартов корпоративного поведения.

Наличие таких внутренних документов является одним из главных факторов привлечения новых заказчиков, поставщиков и внешних инвесторов.

Раскрытие информации о предприятии имеет большое значение для повышения доверия со стороны внешних агентов, поскольку позволяет объективно оценивать достижения организации и основные принципы её функционирования.

В содержание данного документа обязательно должны быть включены основная миссия организации и корпоративные легенды и мифы. Это могут быть истории из жизни ветеранов отрасли, когда-то работавших на предприятии или даже специально написанные истории, в основе которых факты из истории предприятия, несколько

видоизменённые с тем, чтобы вызвать эмоциональный отклик, интерес и гордость за принадлежность предприятию.

Отражение конкретных историй-иллюстраций, наглядно освещающих организационную культуру предприятия, являются лучшим примером его описания.

Внешний образ организации, включающее в себя дизайн помещений, интерьер, оборудование рабочих мест, форменную одежду, существующие ритуалы и обряды, помогают создать позитивный имидж организации не только у сотрудников предприятия, но и у основных клиентов и заказчиков.

### 2.3. Психологические рекомендации по созданию социально-психологического климата в коллективе

Ключевую роль в формировании социально-психологического климата играет руководитель. Ему необходимо провести работу в следующих направлениях:

- улучшение условий труда и отдыха;
- развитие содержания труда;
- контроль за состоянием средств труда;
- работа над мотивацией сотрудников;
- изменение оплаты труда;
- система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня и т.д.

Основываясь на теоретических подходах к формированию межличностных отношений в команде и на основе результатов проделанной работы, можно представить следующие рекомендации по управлению и оптимизации позитивного социально-психологического климата в команде:

- анализ основных причин конфликтных ситуаций в команде. Эта деятельность позволит руководителю принять наиболее

правильное решение по нейтрализации конфликтной ситуации или ее отмене .

- проявлять сдержанность в критической оценке деятельности коллектива. Если неудовлетворенность вызвана работой конкретного члена команды, то лучше поговорить с ним один на один, обсудить его претензии и предложить способы решения. При этом у сотрудников не будет желания идти на открытый протест перед всем коллективом, что предотвратит конфликт сторон.
- улучшать и поддерживать работников в желании получать новые знания. Это необходимо для выявления потенциальных и перспективных лидеров. Определение лидерских качеств может быть достигнуто путем сертификации или с использованием многочисленных методов оценки лидеров. После определения талантливых лидеров их следует оценивать как высококачественных сотрудников и обеспечивать их дальнейшее развитие.
- Разработка практической стратегии, отраженной во всех аспектах управления человеческими ресурсами.
- определить задачи и разработать мероприятия для их достижения. Этот аспект управленческой деятельности является основой для создания культуры, ориентированной на достижение результатов.
- увеличение трудоемкости. Управление ориентировочной работой команды. Регулярная оценка деятельности подразделения на обоих собраниях.
- Необходимо поощрять доброкачественное выполнение работы и наказывать любое нарушение дисциплины, компетентных сотрудников следует поддерживать и премировать, а некомпетентных, нежелающих работать и развиваться – переводить или увольнять.

- правильно мотивировать сотрудников для достижения своих целей и осуществлять контроль. Это, с одной стороны, сгладит острые углы и улучшит психологический климат в команде, с другой - создаст предпосылки для профессионального роста членов команды.
- проведение постоянной и целенаправленной работы по созданию позитивного психологического климата в команде.

Мы представим указанные аспекты в виде необходимых навыков и действий менеджера и объединим их в одну таблицу (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Составляющие деятельности руководителя по управлению социально-психологическим климатом в коллективе



Компетентность специалиста, умение быстро и эффективно решать проблемы клиента - фактор профессионального самосохранения. Поэтому важно повышать свое мастерство и квалификацию посредством самообразования в ходе практической деятельности, заимствования опыта у коллег, различными формами краткосрочной учебы - курсы, семинары, разовые программы и др. Одним из решающих факторов в повышении

компетентности является индивидуальная познавательная мотивация - завтра знать и уметь лучше, чем сегодня [7, с. 39].

Обязательным условием профессионального развития личности является осознание приемов профессионального самосохранения, которое рассматривается, как способность личности противостоять негативно складывающейся социально-профессиональной ситуации, максимально актуализировать профессионально-психологический потенциал (в условиях дестабилизации профессиональной жизни), противостоять профессионально обусловленным кризисам, стагнации, деформациям, а также готовность к профессиональному самоизменению.

Основными способами защиты от деформации являются [37]:

- рост осознания - через увеличение информации о собственной личности и стоящих перед ней профессиональных проблемах;
- переоценка собственной личности и своего профессионального статуса через оценку того, что человек думает о себе и своей профессии по отношению к данной проблемной ситуации;
- трансформация когнитивных компонентов коммуникативных установок - через информационно-мотивационное осмысление значимости (коммуникаций в системе повышения квалификации и переподготовки кадров);
- самоосвобождение от когнитивных стереотипов - через презентацию смысла коммуникативной активности;
- освоение новых навыков коммуникативного действия в роли обучающегося через специальный коммуникативно-игровой тренинг.

В настоящее время все большее внимание специалистов привлекают новые технологии предупреждения и преодоления профессионального стресса. Нами обобщён комплекс тренинговых упражнений, включающих

в себя тренинги на доверие, тренинги на снятие агрессии, тренинги на формирование командного духа и сплочение коллектива. Проведение данных тренингов способствует снятию тревожности, уменьшению стрессовых состояний, более полному взаимопониманию и принятию друг друга. Перечень упражнений представлен в приложении Ж.

Результатом проведения тренингов должно стать сплочение команды, что даст возможность обмена опытом и идеями, будет способствовать появлению чувства единения, должно появиться видение перспектив развития и профессионального роста.

Одним из важнейших направлений в деятельности руководителя по управлению формированием социально-психологического климата в коллективе является система мотивации и стимулирования работников. Способов сделать это довольно много (розыгрыши мини-призов за выполнение конкретного задания, командные соревнования, месячные / квартальные задания и бонусы за их выполнение, дополнительный бонус за знание и понимание миссии организации).

Подкрепления поведения основаны на вознаграждениях трех видов: прямых экономических, косвенных экономических и неденежных. Обычно применяют сочетание вознаграждений, а также практику предоставления и лишения вознаграждений. Виды вознаграждений, которые можно использовать в качестве подкреплений, рассмотрены в таблице 2.2.

Например, можно гарантировать работникам интересные вознаграждения при отличной работе и выполнении плана: билеты на развлекательные мероприятия в г. Екатеринбурге, организованный отдых (выезд на турбазу, на горячие источники в г. Тюмень, в дом отдыха и др.), ценные подарки. Среди нематериальных стимулов могут быть благодарственные письма,

присвоение корпоративных званий и категорий, дополнительный выходной день или гибкий график работы.

Таблица 2.2. - Виды вознаграждений, применяемые в качестве подкреплений

## Возможные виды вознаграждения за работу

Внутреннее вознаграждение	Внешнее вознаграждение
<ul style="list-style-type: none"><li>• Самоуважение</li><li>• Чувство удовлетворения от достижения цели</li><li>• Ощущение, что научился чему-то</li><li>• Ощущение, что совершил нечто важное и нужное</li><li>• Чувство, что внес свой вклад в дело организации или проект</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Денежная оплата</li><li>• Статус в организации</li><li>• Статус вне организации</li><li>• Дополнительные льготы</li><li>• Разнообразие</li><li>• Дружба</li><li>• Похвалы</li><li>• Продвижение по работе</li><li>• Свободное время</li><li>• Обучение</li></ul>

При разработке системы мотивации, ориентированной на создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, важно понимать, что движет человеком. Можно выделить две основные категории персонала: тех, кого в большей степени мотивируют задачи (они стремятся к достижению, как личных целей, так и общих целей

организации), и тех, кого в большей степени мотивирует окружающая обстановка [4].

Если в первом случае факторами мотивации будут карьерный рост, признание, поощрения и благодарности, то для вторых намного интереснее горячие обеды, корпоративный транспорт, дополнительные выходные дни.

Однако, несмотря на внешнюю простоту приёмов, создать условия, которые бы стимулировали коллектив работать с полной отдачей, непросто. Эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм сотрудников, характер и объем их работы со временем меняются. На каждом этапе работы руководство должно создать такие условия, в которых сотрудник будет постоянно стремиться к развитию.

На первом этапе, когда молодой специалист только начинает свою карьеру, оптимальное решение - назначить достаточно высокую зарплату и выплату небольшой премии. Использование на этой стадии такой схемы эффективно по двум причинам: во-первых, сотрудник чувствует уверенность (ведь ему обеспечен стабильный доход), во-вторых, есть возможность развиваться и зарабатывать больше.

Второй уровень наступает, когда специалист обретает уверенность в своих силах и достаточный опыт для того, чтобы обеспечивать высокое качество работы. На этом этапе следует увеличить размеры премирования и добавить бонусно-неденежные вознаграждения за хорошую работу.

Третий уровень начинается, когда специалист достигает определённого уровня - обычно, стабильно высокого, и у него тут же появляется искушение расслабиться. Чтобы повысить мотивацию, нужно изменить схему предлагаемых стимулов. Например, выплачивать премию за

внедрение инновационных технологий, рационализацию труда, развитие системы наставничества.

При этом очень важно помнить, что когда система мотивации разработана и введена в действие, необходимо ее периодически обновлять и дополнять новыми элементами, потому что при неизменной системе поощрений сотрудник начинает воспринимать ее как данность. А в современных конкурентных рыночных условиях квалифицированный персонал необходимо удерживать всеми способами, в том числе постоянно показывая, как его ценит организация.

Поскольку в г. Алапаевске есть только один спортивный комплекс специально оборудованных тренажёрным залом, который работает до 20.00, а фитнес-клубов нет, мы предлагаем создать в одном из служебных помещений комнату эмоциональной, психологической и физической разгрузки. Предлагаемая комната должна быть оборудована комплектом мягкой мебели для комфортного отдыха, в ней должно быть много зелени, фонтанчик с питьевой водой, картины, также в комнату необходимо установить велотренажёр и степ-тренажёр.

В ходе написания выпускной квалификационной работы, после проведения исследования на предмет выявления уровня сформированности благоприятного социально-психологического климата в коллективе, составления проекта рекомендаций, проводились следующие мероприятия:

.Была проведена встреча служащих администрации, где обсуждалась проблема сформированности благоприятного социально-психологического климата. Работники администрации высказали свои пожелания относительно мероприятий по данному проекту. В результате был намечен детальный план мероприятий.

.Был осуществлен двухдневный выезд всего коллектива на базу отдыха в пригородную зону. Такая совместная поездка состоялась впервые за весь период работы и получила высокую оценку персонала как средство формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В настоящий момент мы можем говорить о достижении следующих результатов:

- Происходит переоборудование одного из служебных помещений в комнату психологической разгрузки. К сожалению, пока не решился вопрос о приобретении и установке тренажёров.
- Коллектив администрации высоко оценил возможность организации совместного досуга с выездом, в настоящий момент планируется следующая поездка.

Мы считаем, что соблюдение и выполнение данных рекомендаций позволит предупредить возникновение конфликтных ситуаций, избежать разногласий между членами коллектива, оптимизировать профессиональную деятельность, а, следовательно, улучшить социально - психологический климат в коллективе организации

Таким образом, проведённое нами исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и применимость. В перспективе мы постепенно планируем реализовать все предложенные рекомендации с учётом возникающих корректив и дополнений.

## ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2

Анализ литературных источников по теме исследования позволил сформулировать ряд выводов, послуживших теоретико-методологической основой для достижения поставленной цели.

Логично, что в структуре социально-психологического климата отражаются основные его компоненты: отношение людей к труду, их отношения друг к другу. Значимость социально-психологического климата определяется также и тем, что этот фактор взаимосвязан с эффективностью всех явлений и процессов в организации. Социально-психологический климат организации влияет на степень психологической включенности и вовлеченности человека в трудовую деятельность, определяет уровень социально-психического потенциала личности и коллектива. Благоприятный социально-психологический климат способствует росту производительности труда, повышению качества производимой продукции и оказания услуг, снижению затрат и бережливому производству, ведет к снижению текучести кадров, формирует социальный и человеческий капитал, способствует созданию позитивного имиджа организации.

В свою очередь и руководитель должен прикладывать всяческие усилия для создания дружелюбного коллектива. Например, он может организовывать совместный отдых со своими подчиненными, что зачастую сближает людей. Совместный отдых позволяет коллективу снять напряжение, лучше узнать друг друга, обзавестись общими воспоминаниями и впечатлениями.

Также, руководитель может проводить всевозможные тренинги с привлечением профессиональных тренеров и психологов, которые будут мотивировать коллектив и создавать гармоничную атмосферу в нем.

Таким образом, социально-психологический климат - это очень значимая составляющая рабочего процесса, которая имеет свою структуру и множество важных составляющих. И каждый руководитель должен стремиться к созданию благоприятного климата для своих подчиненных, вырабатывать определенную стратегию и осуществлять рациональную организацию труда, ведь здоровый социально-психологический климат позволяет повысить производственные показатели, которые в свою очередь могут повлиять на повышение прибыли. Очень важно иметь подход к каждому из своих сотрудников и коллег, относиться к ним с пониманием. Причем это касается, как и руководителя, так и каждого члена трудового коллектива, ведь у всех могут быть свои проблемы и сложности, и это важно уметь осознавать вовремя и поддерживать человека в нужный момент.

Таким образом, к признакам, характеризующим благоприятный социально-психологический климат, относятся:

- доверительность в отношениях в трудовом коллективе;
- добрая и конструктивная критика;
- свобода слова и мнений; предоставление инициативы работникам; отсутствие давления со стороны руководителя;
- осведомленность участников в вопросах коллектива;
- удовлетворенность от принадлежности к этой группе;
- взаимопомощь;
- осознание ответственности не только за себя, но и за весь коллектив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических подходов к изучению сущности и процессов формирования социально-психологического климата в коллективе организации, позволяет сделать следующие выводы.

Внимание к проблемам социально-психологического климата оправдано тем, что трудовой коллектив как организованная общность отражает все общественные изменения. И от их настроения в конечном итоге зависит социальная атмосфера в организации.

Социально-психологический климат - это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива. Он отражает ряд объективных факторов: характер отношений по вертикали и горизонтали, а также отношение к труду, условия труда и т.д.

Социально-психологический климат или психологическая атмосфера очень точно отражают существо проблемы: невозможность эффективной профессиональной деятельности без создания благоприятного психологического климата в коллективе. «Подобно тому, как в одном климате растение может расцвести, а в другом зачахнуть, человек может испытывать внутреннюю удовлетворённость и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно потеряться в другом» [26, с. 138].

Данная аналогия позволяет определить характерные особенности социально-психологического климата: во-первых, это одна из важнейших сторон жизнедеятельности коллектива; во-вторых, этот климат неодинаков в разных коллективах; в-третьих, он оказывает различное влияние на каждого из членов коллектива; в-четвёртых, его

влияние сказывается на психологическом самочувствии членов коллектива.

Социально-психологический климат является показателем зрелости коллектива и включает такие черты развитого коллектива как целеустремлённость, сплочённость, удовлетворённость совместным трудом.

Использованные методы современной психологии в области изучения социально-психологического климата позволяют определить, что психологический климат формируется в процессе совместной деятельности людей и проявляется в их поведении.

Изучение существующего социально-психологического климата в организации «Администрация МО Алапаевское» подтвердило наше предположение о необходимости организации целенаправленной управленческой деятельности по формированию социально-психологического климата в коллективе.

Полученные данные обозначили основные направления работы руководителя, необходимые для оптимизации благоприятного социально-психологического климата в коллективе:

- улучшение взаимоотношений в коллективе,
- развитие системы повышения квалификации,
- снижение интенсивности нагрузок в трудовой деятельности,
- развитие системы стимулирования и мотивации и т.д.

В соответствии с названными направлениями, сформулированы рекомендации по организации управленческой деятельности в области формирования социально-психологического климата в коллективе.

Главными направлениями в работе руководителя, направленной на формирование социально-психологического климата, должны стать:

- улучшение условий труда и отдыха;
- развитие содержания труда;
- развитие средств труда;
- развитие мотивации;
- изменение оплаты труда;
- система психологической разгрузки, снятия напряжения после рабочего дня и т.д.

Опираясь на теоретические подходы к формированию межличностных отношений в коллективе, а также на основании результатов проведённого исследования, предложены следующие рекомендации по управлению и оптимизации социально - психологического климата в коллективе:

- проанализировать основные причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе. Данная деятельность позволит руководителю принять наиболее верное решение для нейтрализации конфликтной ситуации или её разворота в сторону конструктивного конфликта.
- Проявлять сдержанность в критической оценке деятельности коллектива. Если недовольство вызывает работа конкретного члена коллектива, беседовать с ним лучше один на один, аргументируя свои претензии и предлагая пути решения. В этом случае у сотрудников не возникнет желания идти на открытый протест на глазах всего коллектива, что позволит избежать столкновения сторон.
- Развивать и поддерживать высокое качество руководства. Для чего необходимо выявить потенциальных и перспективных руководителей. Выявление лидерских качеств можно осуществить путем аттестации или используя многочисленные методики оценки руководителей. После выявления способных лидеров их необходимо

оценить как высококачественные ресурсы и обеспечить их дальнейшее развитие.

- Разрабатывать практическую стратегию, отражающуюся во всех аспектах управления человеческими ресурсами.
- Осуществлять постановку задач и разработку мероприятий для их достижения. Данное направление управленческой деятельности является основой создания культуры, ориентированной на получение результатов.
- Повышать интенсивность в работе. Управление показательной работой коллектива. Регулярная оценка деятельности подразделения при встречах руководителя и его начальника.
- Стимулировать через поощрение лучших, наказание худших, выдвижение знающих и переводы или увольнения некомпетентных.
- Правильно мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей и осуществлять доброжелательный контроль. Это позволит, с одной стороны, сгладить острые углы и улучшить психологический климат в коллективе, с другой стороны - создать предпосылки для профессионального роста членов коллектива.
- Осуществлять постоянную и целенаправленную работу по формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

Проведённое нами исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и применимость. В перспективе мы постепенно планируем реализовать все предложенные рекомендации с учётом возникающих корректив и дополнений.

Таким образом, цель нашей работы достигнута, поставленные задачи решены.

## Список использованных источников

- 1 Блохина М.В., Петрова О.А., Ульянова М.Н. Конфликты в коллективе медсестер и способы управления ими // Медицинская сестра / 2019. - № 2. - С. 6-10.
- 2 Булыкина Л.В., Курочкина Н.А., Губа В.П. Межличностные отношения спортсменов как фактор обеспечения психологического комфорта в волейбольной команде OlymPlus. Гуманитарная версия/ 2019. - № 2 (9). - С. 15-17
- 3 Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
- 4 Карпова Е. А., Воронина М. Ф. Перспективы формирования и развития групп: ролевой подход // Социология и право/ 2016. - 2 (32). - С. 14-23
- 5 Кожемякин В.А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия/ В. А. Кожемякин// Управленческое консультирование/ 2016. - № 8 (92). - С. 133-139
- 6 Курыс А.Т., Эксакусто Т.В. Особенности композиции групп с разным социально-психологическим климатом / Гуманитарные научные исследования. 2014. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2014/07/7442> / (дата обращения: 07.02.21)
- 7 Малаховская М.В. Влияние корпоративной культуры на стратегический менеджмент компании // Научная идея. Сетевой научный журнал. – 2017. - (1). [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://nauch-idea.ru/index.php/arkhiv?layout=edit&id=10> (Дата обращения 07.02.21)
- 8 Малаховская, М.В. Корпоративная культура: особенности российской практики / М.В. Малаховская // Вестник Димитровградского

- инженерно-технологического института. - Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. – № 2 (10). - С. 82-85
- 9 Мартиросян А.С. Организационная культура как источник стратегического развития предприятия/ А.С. Мартиросян// Наука и Мир/ 2015. -Т. 3. - № 4 (20). - С. 41-42
- 10 Митрофанова Б.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2013. 72 с.
- 11 Немов Р.С. Психология: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений, 4-е изд., ВУЗ Издательство: Владосю - 2018 : 631с
- 12 Поляков А.В. Диагностика социально-педагогической среды коллектива сотрудников исправительного учреждения //Сибирский педагогический журнал / 2019. - . - С. 121-129; Фролова Е.В., Рябова Т.М., Рогач О.В., Зуйкина А.В. Конфликты в системе школьного образования: ключевые проблемы, специфика и факторы развития //Перспективы науки и образования / 2019. - № 3 (39). -С. 227-239
- 13 Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2015. 298 с.
- 14 Психологический климат в коллективе: что это такое. Формирование благоприятного климата [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://psychologist.tips/1206-psihologicheskij-klimat-v-kollektive-cto-eto-takoe-formirovanie-blagopriyatnogo-klimata.html> / (дата обращения: 07.02.21)
- 15 Ремезова О.Р. Психологический климат коллектива [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2013/09/17/psikhologicheskij-klimat-kollektiva/> (дата обращения: 07.02.21)

- 16 Соколова И.И., Мирзакаримова Н.А. Эффективное управление человеческими ресурсами Транспортное дело России. 2018. № 8(2). С. 79-80
- 17 Тинькова Е.В., Тиньков С.А., Сорокин В.С. Характеристика методов управления человеческими ресурсами в рамках формирования кадровой стратегии развития организации. Известия Юго-Западного государственного университета. 2016. № 2. С. 138-144
- 18 Формирование и поддержание морально психологического климата в коллективе [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://qvilon.ru/psihologiya/moralno-psihologicheskij-klimat-v-kollektive.html#mery-po-uluchsheniyu-klimata> / (дата обращения: 07.02.21)
- 19 Цибульникова В.Е. Ценностно-ориентированное управление педагогическим коллективом общеобразовательной организации // Бизнес. Образование. Право/ 2019. -№ 2 (47). - С. 429-434
- 20 Чуланова О. Л., Припасаева О. и. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. 2016. Т. 8. № 2 (33). С.
- 21 Дьячкова М. А. Тьюторское сопровождение образовательной деятельности : учебное пособие (уровень бакалавриата). – Урал. гос. пед. ун-т, — Екатеринбург, 2019. — 180 с.
- 22 Панфилова А. П. Социально-психологический климат в педагогическом коллективе: учеб. пособие для студентов. — Москва : Академия, 2011. — 240 с.
- 23 Васильченко О. Социально-психологический климат - диагностика и формирование// Справочник кадровика. - 2011. - № 8, с. 8-9
- 24 Жданов О. Социально-психологический климат в коллективе// Кадровое делопроизводство. - 2007. - № 11, с. 15
- 25 Ишмекеева А.К. Факторы формирования и корректировки социально-психологического климата в коллективе// Психология, социология и педагогика. 2013. - № 2, с. 5-6

- 26 Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса: учебник и практикум / Моск. пед. гос. ун-т; под ред. А. С. Обухова. — Москва : ЮРАЙТ, 2019. — 421 с.
- 27 Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия//Социологические исследования. 2010. - № 11, с. 87-88
- 28 Веснин, В.Р. Основы менеджмента Текст.: учебник / В.Р. Веснин. Москва: Проспект, 2011.-320 с.
- 29 Гришина, Н.В. Психология конфликта Текст. / Н.В. Гришина. СПб: Питер, 2005. - 464 е.: ил. - (Мастера психологии).
- 30 Деркаченко, В.Г. Деловое общение руководителя Текст.: пособие для менеджеров, бизнесменов, политиков / В.Г. Деркаченко. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. - 368 с.
- 31 Егорова, Л.С. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях Текст. / Л.С. Егорова, Н.Ю. Челнокова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского: Серия Социальные науки.-2008.-№ 2 (10).-С. 164-168.
- 32 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом Текст.: учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА, 2006. -352 с. - (Высшее образование)
- 33 Захарова, Л. Н. Психология управления. Учебное пособие / Л.Н. Захарова -Москва : Логос, 2012. 376. - (Новая университетская библиотека). - Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/84987/> . - На рус. яз. - ISBN 978-598704-499-5
- 34 Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления Текст.: учебное пособие / Е.Н. Кикшель. М.: Высш. шк., 2005. - 296 е.: ил.
- 35 Клейнер, Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике / Г. Клейнер // Вопросы экономики. 2009. - №8. - С. 66-70.

## Приложение

### Методики для изучения социально-психологического климата трудового коллектива

#### Методика выявления степени интеграции

«СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова)

*Инструкция.* Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

*Варианты ответов:*

«все» — 6 баллов;

«почти все» — 5 баллов;

«большинство» — 4 балла;

«половина» — 3 балла;

«меньшинство» — 2 балла;

«почти никто» — 1 балл;

«никто» — 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

#### Опросный лист

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	

16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	
43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	

45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	

74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	
----	---	--

*Обработка результатов.* Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

**Шкала достоверности** — вопросы 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68