



**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»**

Направление

37.03.01

Кафедра

ЭО

(код)

(аббревиатура)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Диагностика и коррекция социально-психологического климата
в трудовом коллективе

Обучающийся

(Ф.И.О. полностью)

подпись

Руководитель

(Ф.И.О. полностью)

подпись

МОСКВА 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты исследования социально-психологического климата в трудовом коллективе	6
1.1. Подходы к изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе	6
1.2. Факторы, влияющие на формирование социально-психологического климата в коллективе	19
1.3. Межличностные отношения как основа психологического климата в трудовом коллективе.....	23
Выводы по главе 1	31
Глава 2. Эмпирическое исследование социально-психологического климата в трудовом коллективе	33
2.1. Общая характеристика объекта и процедуры исследования	33
2.2. Анализ полученных результатов	36
Выводы по главе 2.....	55
Глава 3. Программа коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе и ее апробация.....	56
3.1. Программа по улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе.....	56
3.2. Оценка эффективности проведенных коррекционных мероприятий.....	72
Выводы по главе 3.....	75
Заключение	76
Список использованной литературы.....	79
Приложения.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность организации коммерческой деятельности в современной рыночной экономике, которая характеризуется высоким уровнем конкуренции, напрямую зависит от того, как в компании организованы процессы, связанные с управлением персоналом.

Таким образом, вопросы управления персоналом, особенно в тех компаниях, которые заняты в сфере услуг, играют ключевую роль в обеспечении общей эффективности бизнеса.

Актуальность выбранной темы исследования связана с тем, что психологический климат в коллективе способен оказывать существенное влияние на работу сотрудников. Благоприятный психологический климат позволяет сотрудникам в наибольшей степени реализовать свой трудовой потенциал во благо компании, а также позволяет выстроить эффективную совместную работу. В том же случае, когда в коллективе той или иной компании имеет место быть неблагоприятный психологический климат, то это может стать причиной как низкой производительности труда, так и систематического ухода из коллектива ценных сотрудников.

Различные аспекты исследования социально-психологического климата были исследованы в трудах Л.С. Егоровой¹, В.В. Зародиной², Р.Л. Кричевского³, Д.А. Кудрявцевой⁴ и др.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод о важности и актуальности рассматриваемой темы исследования.

Целью исследования в данной работе является теоретическое обоснование и эмпирическое исследование особенностей социально-

¹ Егорова Л.С., Челнокова Н.Ю. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2008. – № 2. – С. 161-168.

² Зародина В.В. Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности // Молодой ученый. – 2017. – №2. – С. 696-698.

³ Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. - Москва: Аспект Пресс, 2001. - 318 с.

⁴ Кудрявцева Д.А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 4.

психологического климата, а так же разработка и апробация программы его коррекции.

Для того, чтобы поставленная в работе цель была достигнута, необходимо обеспечить решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность психологического климата;
- дать характеристику факторов, влияющих на психологический климат;
- изучить особенности организации управления психологическим климатом в коллективе;
- эмпирически исследовать особенности социально-психологического климата в коллективе;
- провести анализ практики управления психологическим климатом на предприятии;
- выявить проблемные вопросы управления психологическим климатом в АО «Тандер»;
- разработать программу по совершенствованию управления психологическим климатом;
- провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является социально-психологический климат коллектива.

В качестве предмета исследования выступают особенности социально-психологического климата коллектива и его коррекция.

Гипотеза: созданная специальным образом программа является эффективным средством создания благоприятного психологического климата коллектива.

Теоретическое изучение проблемы и анализ практического опыта позволил сформулировать гипотезу исследования, согласно которой можно предположить, что целенаправленная психологическая работа, в основу которой положены программа и рекомендации, в ходе реализации которых

будет осуществляться коррекция социально-психологического климата коллектива, способствует оптимизации его показателей.

Методы и методики исследования. При решении задач, поставленных в исследовании, использовались следующие методы: теоретический анализ научной литературы, моделирование, тестирование, эксперимент, методы статистической обработки результатов исследований. Диагностика осуществлялась с помощью следующих методик:

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру).
2. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова;
3. Определение индекса групповой сплоченности Сишора.

Организация и база исследования. Исследование проводилось на базе АО «Тандер». Психологическим обследованием было охвачено 30 человек.

Методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

Информационной и методологической базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, научные работы зарубежных и отечественных специалистов в области управления персоналом, а также развития методического инструментария аттестации персонала, материалы научно-практических конференций и научных журналов, таких как М.Г. Коваленко, В.В. Ащеулова, Г.А. Моченов, М.Н. Ночевник, К.К. Платонов, Н.Ю. Челнокова, И.П. Чупина, Е.В. Зарубина, Н.Н. Симачкова, Н.Б. Фатеева, Л.Н. Петрова и др.

Практическая значимость исследования, которое было проведено в рамках данной работы, заключается в том, что предложенные рекомендации, направленные на совершенствование системы управления психологическим климатом могут быть использованы в практике работы различных коммерческих компаний.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1.1. Подходы к изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе

Коллектив – это группа людей, объединенных по определенному принципу и включенных в систему управленческих отношений организации.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам. Главным из них считается наличие общей цели у всех ее членов. Как бы эта цель ни формировалась (в результате взаимного влияния, индивидуальных целей или постановки извне), она всегда будет одной для всех, а не просто одинаковой, схожей⁵.

Другим признаком коллектива является признание его членами друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров. Признание делает возможным практическое взаимодействие людей, направленное на достижение цели, которое можно рассматривать как третий признак коллектива.

Четвертым признаком можно считать наличие определенной культуры, представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, символикой. Склонность к поддержанию традиций существует в каждом коллективе. В результате у него формируется комплекс представлений о своей значимости, превосходстве над другими, придающий ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

⁵ Васильцова Л.И. Экономика управления персоналом: учебное пособие для студентов. - Екатеринбург: УрГУПС, 2022. - С. 57.

Пятый признак коллектива состоит в наличии системы социального контроля, позволяющего группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения. Такой контроль обеспечивает соответствие их поведения установившимся требованиям, прежде всего в социально значимых ситуациях⁶.

Шестой признак коллектива – наличие достаточно четко выраженной структуры.

Таблица 1

Основные признаки коллектива

Признак	Характеристика
Общая социально значимая цель	- единство мотивов; - единство ценностных ориентаций; - психологическое единство
Общая совместная деятельность	- направлена на достижение общих целей; - характер деятельности определяет характер возникающих детских отношений и те нормы, которые возникнут в коллективе; - основа для развития и укрепления коллектива
Отношения ответственной зависимости	- наличие единства взглядов - ребенок идентифицирует себя с коллективом; - отношения между членами коллектива, определяемые тем, как они относятся к общим целям
Общий выборный руководящий орган	- обеспечивает активную позицию каждого члена коллектива; - совместное планирование общественных дел, распределение поручений; - координация и объединение работ

Перечисленные признаки свойственны множеству коллективов. Однако различают первичные и вторичные коллективы:

– малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения;

– во вторичных коллективах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные

⁶ Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. - М.: Экзамен, 2017. - С. 45.

функции. Если роли четко распределены, людей во вторичной группе можно безболезненно заменять⁷.

Таким образом, под понятием коллектив понимается группа, объединенная общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством, коллективистским самоопределением, коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов коллектива по отношению друг к другу, объективностью в изложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности.

Основной организационной ячейкой организации является малая группа – первичный трудовой коллектив. Первичный трудовой коллектив – это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. Таким образом, основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его особенности⁸.

В сложной системе взаимоотношений и взаимодействий в первичном трудовом коллективе люди занимают определенные позиции, основанные на их неофициальном личном авторитете в данной группе людей. Таким образом, первичный трудовой коллектив-это система связанных между собой официальных позиций, занимая которые работники обладают определенными правами и обязанностями, и систему неофициальных позиций, основанных на реальном авторитете членов коллектива и степени их влияния на группу.

Общение в трудовом коллективе – это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания

⁷ Гутарц, Р.А. Кадровый менеджмент. - М.: Инфа-М, 2022. - С. 125.

⁸ Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2022. – С. 129.

взаимоотношений. Главная функция общения – организация совместной деятельности людей, которая предполагает выработку единой стратегии взаимодействия, что возможно только на основе согласования их позиций.

Другая функция общения – это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие межличностных отношений.

Таким образом, первичный трудовой коллектив соответствует основным признакам малой группы, а именно состоит из двух или более человек, объединенных единой целью, сходными интересами и потребностями в общении и совместной деятельности и находятся в непосредственном контакте друг с другом.

Взаимоотношения участников первичного трудового коллектива имеют преимущественно эмоциональный характер и подчиняются закономерностям совместимости и конфликтности.

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Она означает единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Сплоченность является важнейшей социальной характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Помимо этого члены сплоченного коллектива, как правило, не спешат его покидать, т.е. уменьшается текучесть рабочей силы⁹.

Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

⁹ Апенько С.Н. Стратегическое управление персоналом и место в нем оценки сотрудников предприятия // Вестник Омского государственного университета. – 2022. - № 2. - С. 164.

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу: этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это установившееся понятие, которое характеризует невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми. Психологический климат – это психологический настрой в коллективе, формирующийся под воздействием специфической для данного коллектива совокупности социально-экономических и психологических факторов.

Психологический климат (от греч. *Mima* (*klimatos*) – наклон) – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон.

Первая климатическая зона – социальный климат, который определяется тем, насколько в данном коллективе осознаны цели и задачи общества, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Вторая климатическая зона – моральный климат, который определяется тем, какие моральные ценности приняты в данном коллективе.

Третья климатическая зона – это психологический климат, те неофициальные отношения, которые складываются между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

Целесообразно отметить, что среди основных факторов психологического климата называют отношения людей и условия совместной деятельности. Считается также, что психологический климат – это система норм, обычаев и значений, преобладающих в данной группе людей. Климат выражается способом зависимости членов группы или коллектива друг от друга (социальные связи), а также способом зависимости людей от совместно выполняемых функций или задач (связи задач).

Часто суть психологического климата сводят к следующим психологическим явлениям:

- состоянию коллективного сознания;
- отражению особенностей взаимодействия людей;
- эмоционально-психологическому настрою группы;
- настроению группы; состоянию группы;
- психологическому единству членов группы;
- взаимоотношениям в группах и коллективах и др.

В отечественной психологии существует три основных подхода к пониманию природы психологического климата

Сторонники первого подхода (Е.С. Кузьмин, К.К. Платонов) рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. Под психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние первичного трудового коллектива, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов коллектива, т.е. психологический климат, отражает характер взаимоотношений

между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

Сторонники второго подхода (А.Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой коллектива. Климат понимается как настроение группы людей.

Наиболее популярен третий подход, который позволяет анализировать психологический климат через особенности взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом, поскольку при этом складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена коллектива.

В психологии малой группой считается группа немногочисленная по составу, членов которой объединяет общая деятельность, а также нахождение в непосредственном общении. В ходе своего возникновения и в процессе развития в дальнейшем, между членами данной группы происходит различное взаимоотношение, которое может быть связано с решением определенных групповых задач, так и с реализацией конкретных потребностей в коммуникации, поддержке и т.д. На возникшее в группе психическое состояние влияет характер возникших взаимоотношений.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения интересов и склонностей.

В процессе рассмотрения сущностных характеристик психологического климата можно выделить два подхода к пониманию его природы:

- объективный;
- субъективный.

Кричевский Р.Л. выделяет два аспекта психологического климата:

«как объективно наблюдаемый феномен». В данной ситуации психологический климат характеризуется как «отношения между членами группы в повседневной жизни»;

«как субъективно переживаемое состояние», которое возникает как результат оценки членами малой группы «удовлетворенности различными аспектами жизни группы»¹⁰.

В связи с этим при изучении климата можно выделить два уровня:

Первый уровень – статический, относительно постоянный. Для данного уровня характерны устойчивые взаимоотношения членов группы. Психологический климат данного уровня определяется как «устойчивое, достаточно стабильное состояние, обладающее способностью долгое время не разрушаться и сохранять собственную сущность с начала своего формирования и несмотря на все трудности, с которыми в процессе взаимоотношения сталкивается группа». Сформировать постоянно благоприятный климат в малой группе достаточно трудно. Однако достаточно легко поддерживать его на конкретном ранее сформированном уровне

Второй уровень динамический, меняющийся, колеблющийся. Это ежедневный настрой, эмоциональное состояние, психологическое настроение каждого члена группы в процессе взаимодействия.

Преобладающий психический настрой членов группы определяет характер направленности и эффективность взаимодействия группы. Психологический климат влияет на дисциплинированность, сплоченность, самоотверженность и достижения.

В малой группе, по мнению Парыгина Н.К., все формы взаимоотношений имеют эмоционально-положительные или эмоционально-отрицательные¹¹.

Психологический климат может оцениваться как: благоприятный и неблагоприятный. Неблагоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с окружающими людьми в группе. Это повышает настроение человека и положительно влияет на

¹⁰ Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. - Москва: Аспект Пресс, 2001. – С. 115.

¹¹ Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и метода исследования / Б. Д. Парыгин. - Санкт-Петербург, Знамя, 2001 – С. 64.

желание работать в данной группе. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями с окружающими людьми. Это естественно сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности и даже на здоровье.

Важные признаки благоприятного психологического климата: доверие и высокая требовательность друг к другу, доброжелательная критика; достаточная информированность членов группы о его задачах и состоянии дел при их выполнении; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всей группы; удовлетворенность и принадлежность к группе; терпимость к чужому мнению; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

В психологическом климате можно выделить следующие аспекты межличностных отношений:

- степень близости отношений;
 - преобладающий фон отношений (симпатии, антипатии и т.д.);
 - восприятие членами группы своих статусов и статусов других членов группы;
 - уровень конфликтности отношений;
 - особенности межличностных отношений в ситуации успеха и неудачи
- и т.д.

По мнению Почебут Л.Г., показателем психологического климата малой группы является удовлетворенность или неудовлетворенность членов данной группы¹².

Влияние на формирование психологического климата оказывает множество как объективных, так и субъективных факторов.

С одной стороны в рамках классификации факторов различают:

¹² Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут. - Санкт-Петербург.: Речь, 2002. – С. 136.

– факторы внешней среды (имеют по отношению к данной группе внешний характер);

– факторы внутренней среды (характер ситуации внутри группы).

С другой стороны производится деление факторов относительно масштаба. Так, например, как отмечает Парыгин Б.Д.¹³, формирование психологического климата обусловлено влиянием среды различного масштаба. Исходя из этого, в научной литературе выделены факторы «макросреды» и факторы «микросреды».

В силу того, что психологический климат является феноменом малой группы, то целесообразным является рассмотрение факторов его формирования, которые связаны со спецификой данной группы:

– композиция группы, во многом задающая специфику межличностных отношений. В случае, если в группе собрались люди разного возраста, пола, социального положения, вероисповедания, национальности, профессии, жизненного опыта, то это повышает вероятность случайных столкновений и конфликтов. Соответственно психологический климат становится нестабильным;

– формальная структура - характер официально заданных связей между членами группы, официальные роли и статусы членов групп;

– индивидуально-психологические особенности отдельных членов группы;

– степень психологической совместимости членов групп;

– степень взаимной привлекательности членов группы.

Многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных социальных психологов убеждают в том, что психологический климат любой общности, так или иначе, суммируется из отношений симпатии и антипатии между членами коллектива, между различными группами коллег по работе, сложившимися уже в масштабах микросреды.

¹³ Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и метода исследования / Б. Д. Парыгин. - Санкт-Петербург, Знамя, 2001 – С. 80.

– характер информационного обмена в группе. Одной из особенностей информационного обмена, являются позиции членов группы в данном процессе. Если позиция «закрытая», то есть член группы не делится информацией с остальными, не дает обратную связь, не принимает информацию, то возникают негативные последствия (недопонимание, отсутствие желания продуктивно взаимодействовать). Если же, позиция в процессе информационного обмена «открытая», то происходит постоянный обмен информации, что является фундаментом для установления эффективных и позитивных связей, между членами группы.

Исходя из всего вышеописанного, можно сделать вывод о том, что:

– среди отечественных психологов психологический климат, достаточно едино, понимается как интегральная характеристика межличностных взаимоотношений в определенной группе, которые включают как оценки, так и эмоциональные переживания;

– оценка психологического климата проводится с позиции «благоприятный» и «неблагоприятный»; анализ климата на основе частных параметров (степени конфликтности отношений, меры взаимной симпатии и антипатии членов группы, характера критики и т.д.).

На основе данных характеристик, можно проводить работу по диагностике характеристик климата, как следствие работу по выбору путей совершенствования.

В.В. Глухов включает в понятие психологического климата систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива¹⁴.

¹⁴ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2022. – С. 60.

Четкое определение психологического климата дал американский исследователь Н. Балтс. По мнению которого, психологический климат – это представление сотрудника об организационной практике и процедурах, влияющих на его деятельность в компании и определяющих уровень мотивации и удовлетворенности рабочим местом. В последнее время такое описание психологического климата дополняется коммуникативной составляющей. Таким образом, психологический климат – это та часть корпоративной культуры, которая связана с интересами людей, их эмоциональным восприятием как компании в целом, так и своего рабочего места, коллег, руководителя.

Таким образом, под психологическим климатом следует понимать характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Структура психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Через общественные отношения раскрывается социальное содержание личных отношений людей в коллективе¹⁵. Это производственные, политические, правовые, этические, эстетические отношения. Межличностные отношения – это организационно-технологические взаимодействия, статусно-ролевая взаимосвязь, административно-психологическое взаимовлияние, эмоционально-логическое взаимопознание. Они возникают на основе предметно-практической деятельности коллектива, задаются материально-техническими, организационно-управленческими и другими условиями его жизнедеятельности. Единство содержания общественных и межличностных отношений предстает в виде взаимоотношений людей (сотрудничества, соревнования, сплоченности,

¹⁵ Гутарц, Р.А. Кадровый менеджмент. - М.: Инфа-М, 2022. - С. 136.

совместимости, дружбы, согласия), а также в виде качеств личности, от которых зависят особенности общения людей в коллективе.

Таким образом, можем сказать, что изучили теоретические и методические аспекты психологического климата.

Таблица 2

Характеристики благоприятного и неблагоприятного психологического климата

Характеристики благоприятного психологического климата	Характеристики неблагоприятного психологического климата
1. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества	1. В коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество
2. В коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.	2. В коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, он заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.
3. В коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.	3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.
4. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.	4. Члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело.
5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.	5. Успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство.
6. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.	6. В коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, отказывающиеся от участия в совместной деятельности.
	7. В трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Были рассмотрены работы зарубежных и отечественных авторов, наших современников и родоначальников по рассматриваемому вопросу, изучив которую, определены понятия коллектива, сплоченности коллектива и само понятие психологического климата коллектива, также были описаны его особенности и факторы, определяющие состояние психологического климата в

организации и факторы сплочения трудового коллектива¹⁶. Отмечена роль руководителя в управлении психологическим климатом.

1.2. Факторы, влияющие на формирование социально-психологического климата в коллективе

Одним из весомых критериев эффективности функционирования организации считается наличие в ней благоприятного психологического климата.

Важнейшая особенность психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Здоровый психологический климат в коллективе медленно вызревает и трудно поддерживается на необходимом уровне. Состояние микроклимата в коллективе, как погода, может изменяться изо дня в день. Колебания настроений, состояний людей могут быстро изменяться под влиянием неожиданных, как благоприятных, так и неблагоприятных условий. К сожалению, природа человеческой памяти такова, что он часто забывает хорошее и долго помнит плохое, а поэтому негативные, отрицательные эмоции могут резко ухудшить положительный настрой работника и длительное время влиять на выполнение им производственных задач¹⁷.

Чтобы определить качество психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. Б.Д. Парыгин в структуре психологического климата выделяет 2 основных подразделения — отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения — эмоционального и предметного.

¹⁶ Берендеева, А.Б. Основы управления персоналом. - Иваново : Ин-т упр., Ивановский фил., 2017. - С. 28.

¹⁷ Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. - Москва: Аспект Пресс, 2001. – С. 56.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.

Помимо этого, подчеркивает Б.Д. Парыгин, психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе.

Таким образом, структура проявлений психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным в зависимости от того, как он воздействует на совместную дееспособность коллектива. Благоприятный психологический климат характеризуется следующими факторами¹⁸:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;

- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;

- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;

- в межличностных отношениях господствует взаимное доверие и уважение друг к другу;

- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;

- существует достаточная взаимовыручка и взаимная ответственность.

¹⁸ Конфликты в социальной сфере: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической и научно-методической конференции; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2021. – С. 101.

Неблагоприятный, нездоровый психологический климат характеризуется следующими факторами:

- преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;
- подавление творчества, инициативы;
- равнодушие и черствость в общении;
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;
- падение результативности;
- взаимное укрывательство, «круговая порука»;
- конфликтность отношений в группе.

Сплочение коллектива и совершенствование психологического климата предполагает прежде всего выявление причин конфликтования и проведение соответствующей профилактической работы. Конфликты являются неотъемлемой составляющей частью функционирования любого предприятия. Конфликты создают обостренные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с работы на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии и, соответственно, на психологическом климате всего коллектива¹⁹.

Благоприятный психологический климат – это условие роста производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом, в связи с этим улучшение состояния психологического климата является одной из главных задач руководителя. Он отвечает за создание в коллективе рабочей атмосферы и чувства уверенности в завтрашнем дне. Достижение благоприятного психологического климата связано с формированием и развитием корпоративной культуры. Часто

¹⁹ Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2022. – С. 60.

психологический климат рассматривается как существенная составляющая корпоративной культуры.

Ключевым моментом в создании благоприятного психологического климата коллектива является подбор людей на основе совпадения их жизненных ценностей относительно профессиональной деятельности и нравственных аспектов человеческого бытия.

Понятие «руководство» обычно соседствует с анализом иного, весьма близкого по собственному психологическому содержанию понятия «лидерство». При суммировании взглядов ведущих специалистов в отношении сути феноменов лидерства и руководства, есть возможность сказать, что они представляют собой средство управления и организации социальной группы; обладают различной социальной и психологической природой; рассматриваются в качестве проявлений процесса межличностного влияния, которое реализуется при этом по различным каналам (официальным и отчасти неофициальным в системе взаимодействия «руководитель-подчиненный», неофициальным в системе взаимодействия «лидер-последователи»). При этом требуется обратить внимание на то, что в литературе отмечается известная относительность различий руководства и лидерства, констатируется существование диалектической взаимосвязи и взаимопроникновения данных феноменов.

Руководитель является лицом, на которое официально возлагаются функции по управлению коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование коллектива или группы перед вышестоящей инстанцией и обладает строго определенными возможностями санкционирования – наказания, поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (творческую, научную и пр.) активность²⁰.

Эффективность управления находит проявление в создании в социальной группе психологического климата позитивного типа, который

²⁰ Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. - С. 60.

направлен на то, чтобы укрепить сплоченность коллектива и своей деятельностью удовлетворить его членов.

Чтобы группа людей, которые вместе работают, стала подлинным коллективом, который действует в качестве единого социального организма, требуются определенные условия (общение членов группы в ходе сравнительно продолжительного срока; совместная общественно-полезная деятельность; действенная эмоциональная групповая идентификация; добровольное образование; специфика внутригрупповых отношений, которые складываются и др.). Эти характеристики дают представление о степени психологической и социальной зрелости группы²¹.

Вопрос эффективности руководства группой обладает большой практической значимостью. Исследование процесса руководства первичным коллективом и выделение факторов его эффективности дает возможность выработки научно обоснованных рекомендаций, связанных с совершенствованием взаимодействия руководства с коллективом, имеющих в качестве конечной цели увеличение эффективности этого коллектива.

1.3. Межличностные отношения как основа психологического климата в трудовом коллективе

Целью изучения психологического климата является выявление проблем в коллективе. Делается это для того, чтобы потом эти проблемы решить. К сожалению, иногда приходится об этом напоминать некоторым бестолковым руководителям.

Основными методами изучения психологического климата являются анкетные опросы, наблюдение, беседы. Как правило, все эти методы являются взаимодополняющими. С одной стороны – это и правильно, что анкетирование является основным методом, потому что его результаты выражаются в процентах и на эту процентовку всегда можно опереться, когда руководство

²¹ Балахтар В.В. Особенности формирования психологического климата в учреждении социальной службы // Studia Humanitatis. – 2022. - № 1. – 12 с.

или персонал-менеджер будет делать выводы. Но, с другой стороны, не следует, например, изучать психологический климат с помощью анкетирования в подразделениях из 3-4-х человек. Вообще, при изучении маленьких коллективов, наблюдение и беседы с сотрудниками часто могут дать исследователю гораздо больше информации, чем анкетный опрос. А вот в больших коллективах основным методом является, конечно, письменный опрос, а наблюдение и беседа – дополнительными.

Необходимо помнить, что далеко не все сотрудники положительно относятся ко всякого рода анкетированиям и тестированиям. Чтобы преодолеть эту замкнутость, нужно:

- чётко разъяснить людям цели данного исследования;
- обеспечить анонимность ответов;
- войти к сотрудникам в доверие и оправдать его.

Что касается анонимности ответов, то даже после проведения исследования не нужно отдавать руководителю бланки с ответами, так сказать, «на память». В этом случае доверие со стороны сотрудников к исследователю может заметно уменьшиться (что не замедлит сказаться, например, при повторном изучении психологического климата, если оно запланировано). Особенно такие опасения характерны для маленьких по численности коллективов, сотрудники которых находятся не в самых хороших отношениях с руководством²².

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе.

Нравится ли вам ваша работа?

Хотели бы вы ее поменять?

Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?

Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?

Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?

²² Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2021. — С. 116.

Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?

Насколько удовлетворяет вас оплата труда?

Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?

Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?

Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?

Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?

Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?

Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?

Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?

Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на психологический климат.

Итоговая оценка психологического климата в коллективе.

Психологический климат в конечном итоге может быть оценён следующим образом:

- благоприятный,
- благоприятный неустойчивый,
- средне благоприятный,
- неблагоприятный.

Основными показателями психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность – один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности²³.

Контактность и открытость – определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

При изучении психологического климата с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся:

1. Удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда. Этот показатель можно определить по ответам на такие вопросы анкеты, как:

- а) Довольны ли Вы своей работой?
- б) Оцените условия труда, в которых Вам приходится работать.
- в) Насколько Вы удовлетворены характером работы, состоянием техники и оборудования, распределением производственных заданий, нормированием труда и пр.?

2. Удовлетворенность взаимоотношениями с товарищами по работе и менеджерами. Это выясняют, например, с помощью следующих вопросов:

²³ Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. - Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – С. 66.

а) Удовлетворены ли Вы своей фирмой?

б) Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным менеджером, его стилем, приемами и методами работы?

в) Как развито чувство ответственности у Ваших товарищей по работе?

г) Как развиты взаимопомощь, поддержка, сотрудничество?

д) Оцените взаимоотношения в Вашей группе, отделе.

е) Оцените сплоченность Вашей группы.

3. Удовлетворенность системой морального и материального стимулирования.

Для каждого из вышеприведенных вопросов анкеты предполагается 3-, 5- или 7-балльная шкала ответов.

4. Стиль руководства фирмой. Он в основном бывает авторитарным или демократичным. Для выяснения стиля руководства возможен такой вопрос с вариантами ответов:

«В разговоре о менеджерах Вашей фирмы два человека высказали разные мнения. Подчеркните, какие из них Вам кажутся правильными»:

а) наши менеджеры:

- часто используют приказ, распоряжение;
- часто повышают голос на подчиненных;
- не терпят критики в свой адрес;
- не считают с мнением сотрудников;
- все вопросы решают в своем тесном кругу;

б) наши менеджеры:

- часто советуются с сотрудниками;
- разговаривают с ними очень спокойно и тактично;
- делают практические выводы из критики;
- учитывают мнение группы при принятии решений;
- все вопросы решают открыто и коллегиально.

5. Отношение сотрудников фирмы к работе, товарищам, менеджерам.

Здесь возможны, например, такие вопросы:

а) Обсуждаете ли Вы с коллегами по работе свои личные дела?

б) Оцените Ваше самочувствие в момент личного разговора с Вашим менеджером:

- отличное, бодрое;
- хорошее, спокойное;
- равнодушное;
- плохое, напряженное;
- скверное, угнетенное.

6. Установки и ценностные ориентации сотрудников фирмы. Например:

а) От кого, по Вашему мнению, зависит успешный ход экономической реформы в Вашей организации?

- от рядовых сотрудников;
- от менеджеров;
- от коммерческих структур;
- от правительства страны;

б) Что нужно сделать в первую очередь для успешной работы Вашей организации?

- сменить устаревшее оборудование;
- освоить новейшую технологию;
- сменить менеджеров;
- сменить хозяина предприятия.

7. Трудовая и общественная активность сотрудников. Здесь выясняется выполнение норм выработки, повышение качества продукции, участие в общественно-политических движениях.

8. Уровень конфликтности сотрудников – причины конфликтов, их напряженность, направленность, типы, скорость и качество разрешения.

9. Реальная и потенциальная текучесть кадров. Реальная текучесть кадров определяется по объективным данным отдела кадров. Потенциальная текучесть кадров может быть выявлена по ответам на вопрос анкеты:

«Собираетесь ли Вы в ближайшем будущем сменить место работы и профессию?».

10. Профессиональная подготовка персонала. Например:

- а) Проводится ли в Вашей организации работа по аттестации персонала?
- б) Существуют ли курсы повышения профессионального мастерства?
- в) Посещали ли Вы эти курсы и когда?

Задавая подобные вопросы анкетировемым, исследователь в результате выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного и неблагоприятного психологического климата²⁴.

Характеристики благоприятного психологического климата:

1. В организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями (развивающая критика).

2. В организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, здесь всегда поддерживают слабых, выступают в их защиту, помогают новичкам.

3. В организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие.

4. Сотрудники организации активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

5. Успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации; они испытывают

²⁴ Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2022. – С. 80.

чувство гордости за свою фирму, ее достижения и неудачи переживаются как собственные.

6. В отношениях между группировками внутри организации (структурными подразделениями: участками, отделами, бригадами и пр.) существует взаимное расположение, понимание, сотрудничество.

7. В трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение («один – за всех, и все – за одного»), велико желание трудиться совместно; группа открыта, стремится сотрудничать с другими группами.

Характеристики неблагоприятного психологического климата:

1. В организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом; критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов, люди позволяют себе принижать личность другого, каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению остальных²⁵.

2. В организации отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, она заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним часто проявляют враждебность.

3. Такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете.

4. Члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело – каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей в труде.

²⁵ Конфликты в социальной сфере: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической и научно-методической конференции; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2021. – С. 114.

5. Успехи и неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть или злорадство; достижения или неудачи организации не находят эмоционального отклика у ее членов.

6. В организации возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах.

7. В трудных случаях организация не способна объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты; группа закрыта и не стремится сотрудничать с другими группами.

Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий роста производительности труда и качества выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

Выводы по главе 1

1. Таким образом, характер психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Оптимальное управление деятельностью и психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства. В качестве специальных мер применяются: научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.

2. Социально-психологический климат — это доминирующая и стабильная внутренняя обстановка или же психологическое настроение

коллектива, проявляющийся как в взаимоотношениях людей друг к другу, так и в совместном процессе, которое способно являться положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (негативным). Социально-психологический климат висит от множества факторов, положительно или отрицательно, что влияют на него. Эти факторы делятся на внешние (социальные проблемы в регионе, катастрофы и т.д.) и внутренние (совместимость, сработанность, сплоченность группы и т.д.)

3. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий роста производительности труда и качества выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

2.1. Общая характеристика объекта и процедуры исследования

«Магнит» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения.

Компания представлена в около 3 800 населенных пунктах, ежедневно магазины компании посещают почти 13 миллионов человек. «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины-дрогери. На 31 декабря 2020 года компания насчитывала 21 564 торговые точки в 66 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются более 43 млн человек.

«Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 38 распределительных центров и около 4400 автомобилей.

Целью исследования в данной работе является теоретическое обоснование и эмпирическое исследование особенностей социально-психологического климата, а так же разработка и апробация программы его коррекции.

Для того, чтобы поставленная в работе цель была достигнута, необходимо обеспечить решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность психологического климата;
- дать характеристику факторов, влияющих на психологический климат;

- изучить особенности организации управления психологическим климатом в коллективе;
- эмпирически исследовать особенности социально-психологического климата в коллективе;
- провести анализ практики управления психологическим климатом на предприятии;
- выявить проблемные вопросы управления психологическим климатом в АО «Тандер»;
- разработать программу по совершенствованию управления психологическим климатом;
- провести оценку эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является социально-психологический климат коллектива.

В качестве предмета исследования выступают особенности социально-психологического климата коллектива и его коррекция.

Гипотеза: созданная специальным образом программа является эффективным средством создания благоприятного психологического климата коллектива.

Используемые в исследованиях методики были выбраны на основании анализа литературы по этой теме.

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру).

Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который

и характеризует психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

Бланк методики представляет собой таблицу, в которой приведены противоположные по смыслу пары слов, характеризующие атмосферу в коллективе. Ответ отмечается на бланке в виде знака (х). Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре будет поставлен знак (х), тем более выражен этот признак в коллективе. Столбец под номером 1 имеет крайнюю выраженность положительного признака, а столбец под номером 8 имеет крайнюю выраженность отрицательного признака, указанного в паре.

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева на право от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «х», тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего.

Для каждого опрошенного вычисляется субъективная оценка психологической атмосферы в коллективе ($K_{со}$): складываются баллы по всем 10 пунктам таблицы.

Вычисляется средний коэффициент субъективных оценок психологической атмосферы в коллективе ($K_{ср}$): складываются коэффициенты субъективных оценок всех членов группы, полученная сумма делится на количество опрошенных. Чем ниже коэффициент, тем благоприятнее оценка психологической атмосферы в коллективе.

Для получения вывода о наиболее выраженных признаках в коллективе, вызывающих трудности в его становлении, вычисляются средние коэффициенты субъективных оценок для каждого из 10 пунктов таблицы: $K_{пр.1}$, $K_{пр.2}$, $K_{пр.3}$ и т.д. Для этого необходимо суммировать показатели по каждому признаку и разделить на количество опрошенных в коллективе.

2. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам (Из книги Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. «Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп»).

Методика оценивает по пятибальной шкале проявления различных аспектов конфликтного поведения.

Уровни устойчивости к конфликтам соответствуют следующим показателям:

- 40-50 баллов – высокий уровень конфликтоустойчивости;
- 30-39 баллов – средний уровень конфликтоустойчивости;
- 20-29 баллов – уровень выраженной конфликтности;
- 19 баллов и менее – высокий уровень конфликтности.

3. Определение индекса групповой сплоченности Сишора.

Тест определения индекса групповой сплоченности Сишора позволяет оценить чрезвычайно важный параметр – степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое.

Тест состоит из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенной таблице.

Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

2.2. Анализ полученных результатов

1. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру).

Было опрошено 30 человек. Все респонденты являются работниками АО «Тандер». Первичные результаты опроса представлены в Приложении 4:

После обработки первичных результатов опросника получились результаты, которые представлены на следующей диаграмме (рисунок 1):

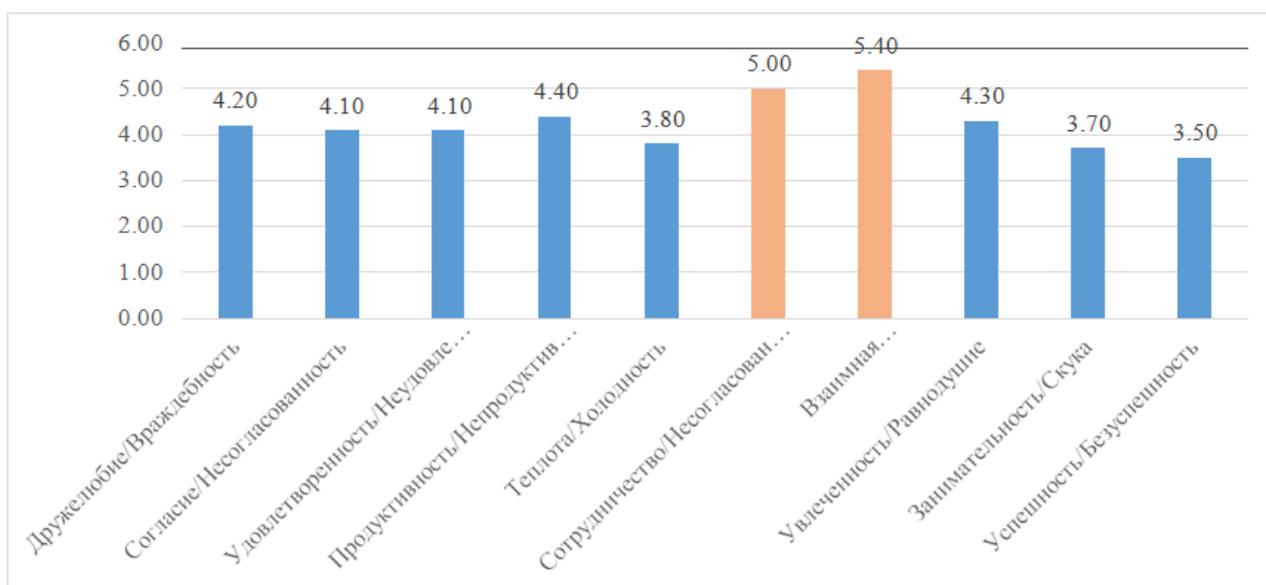


Рисунок 1. Результаты методики оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что в основном все работники удовлетворены психологическим климатом в коллективе. Но все же есть шкалы, по которым баллы выше среднего, а именно по шкале «сотрудничество/несогласованность» значение равно 5 баллам, что говорит о том, что не все сотрудники удовлетворены процессом совместной деятельности. Также по шкале «взаимная поддержка/недоброжелательность» значение равно 5,4 баллам, что свидетельствует о том, что взаимодействие и взаимопомощь между сотрудниками не являются идеальным. Эффективность данной организации зависит как раз от таких факторов, как «сотрудничество» и «взаимная поддержка», так как для предоставления подобного рода услуг необходима хорошая взаимосвязь отделов между друг другом.

Хоть и распределение баллов участников опроса оказалось равномерным, все же были респонденты (№ 3, 4, 8), которые оценили психологический климат в коллективе, как неблагоприятный. Респонденты под номерами 3, 4, 8 – это сотрудники, занимающие руководящие должности. Это говорит о том, что в первую очередь нужно обратить внимание на

руководителей, так как именно от них зависит общее состояние психологического климата в коллективе.

2. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам.

Было опрошено 30 человек. Все респонденты являются работниками АО «Тандер». Первичные результаты теста представлены в Приложении 5.

Обработав и проинтерпретировав данные результаты теста, можно сделать следующие выводы: так, 40 % респондентов обладают средним уровнем конфликтоустойчивости, у 50% респондентов наблюдается уровень выраженной конфликтности и у 10% респондента прослеживается высокий уровень конфликтности. Высокого уровня конфликтоустойчивости нет ни у одного респондента. По данным исследования можно сделать вывод о том, что все-таки большинство работников АО «Тандер» предрасположены к конфликтам, как сотрудники, занимающие руководящие должности, так и остальные работники. Результаты представлены в следующей диаграмме (рисунок 2).

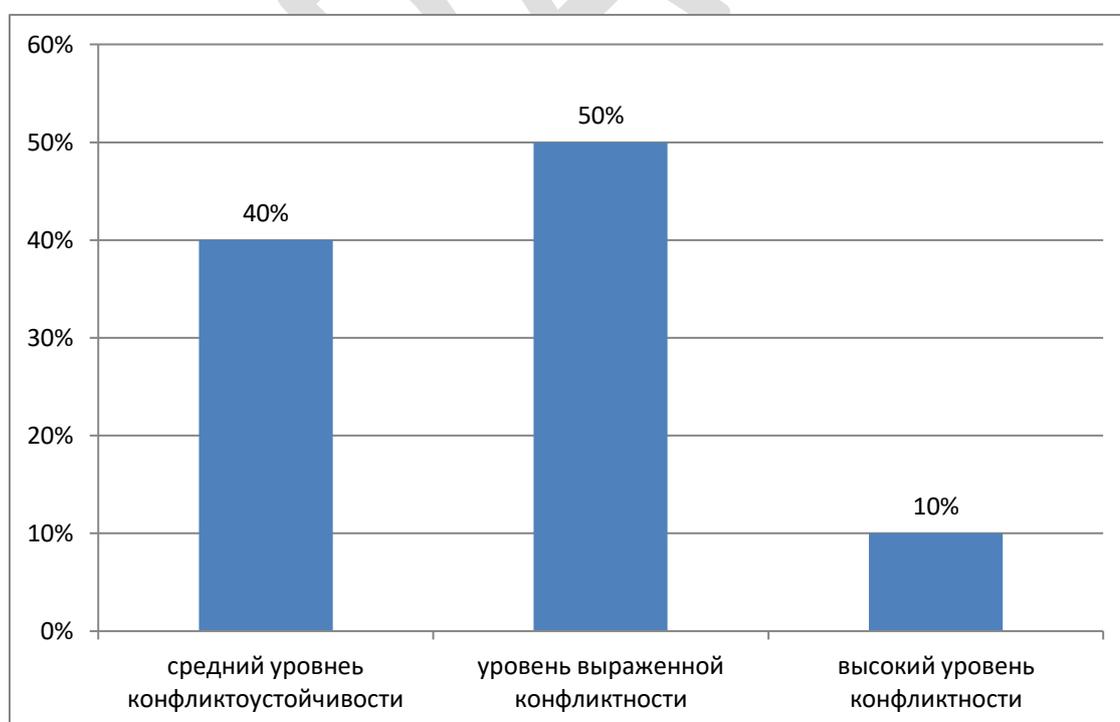


Рисунок 2. Результаты экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам персонала АО «Тандер»

3. Тест на определение индекса групповой сплоченности Сижора.

Было опрошено 30 человек. Все респонденты являются работниками АО «Тандер». Первичные результаты теста представлены в Приложении 6.

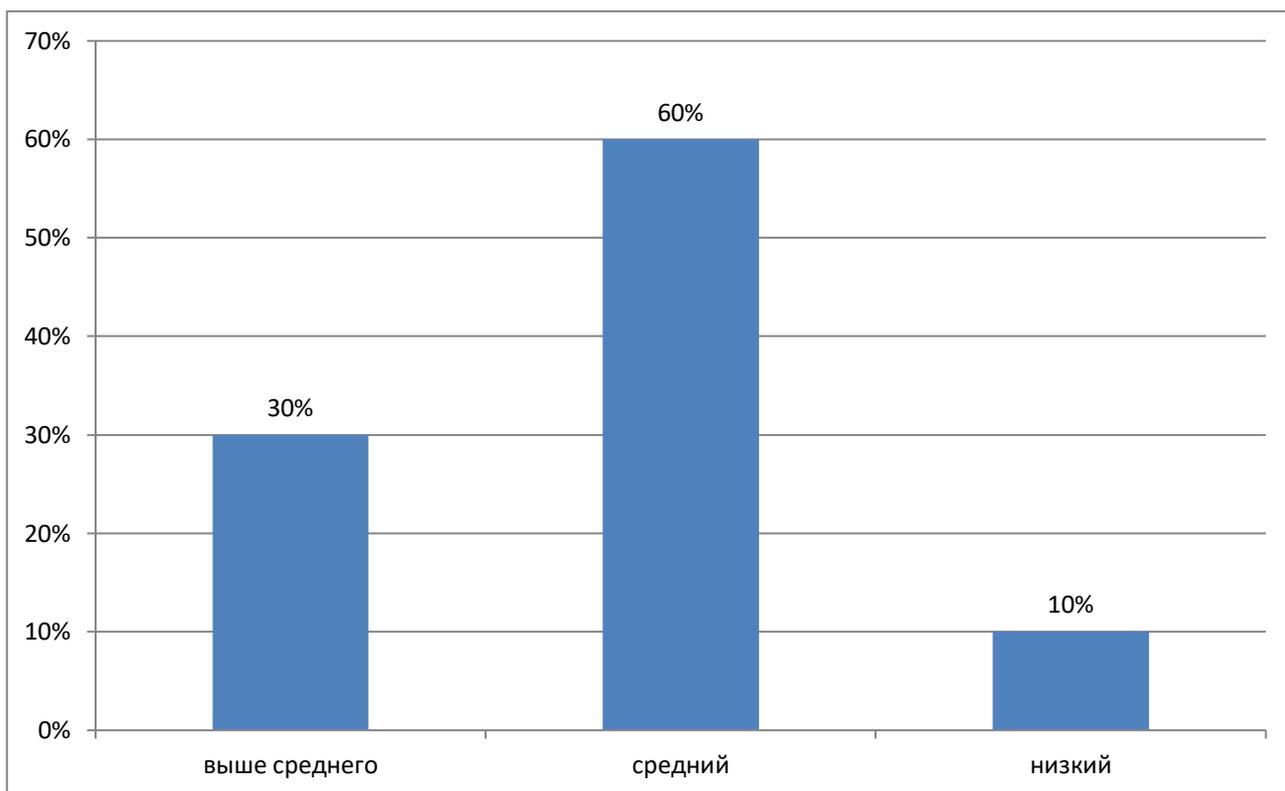


Рисунок 3. Результаты теста на определение индекса групповой сплоченности Сишора

Обработав и проинтерпретировав первичные результаты теста, можно сделать следующие выводы об уровне групповой сплоченности в АО «Тандер»: так, 60% респондентов имеют «средний» уровень групповой сплоченности. Средний уровень групповой сплоченности предполагает отсутствие единства коллектива, существование лишь отдельных группировок по симпатиям, общим интересам. «Выше среднего» уровня выявлена сплоченность у 30% респондентов. При таком уровне существует сплоченный коллектив, где среди всех ценится и уважается личность каждого сотрудника. «Низкий» уровень групповой сплоченности выявлен у 10% респондентов. Низкий уровень групповой сплоченности указывает на разобщенность сотрудников, наличия лишь отдельных лидеров, подавляющих личности остальных, коллективные дела проводятся от случая к случаю и не оказывают значительного влияния как на сотрудников, так и на организацию в целом. «Высокий» уровень групповой сплоченности не выявлен ни у кого.

Полученные результаты проведенных методик говорят о том, что в целом респонденты оценивают психологический климат, как средний, то есть удовлетворительный, но все же есть шкалы, по которым результат выше среднего: «сотрудничество/несогласованность» и «взаимная поддержка/недоброжелательность». Уровень групповой сплоченности в коллективе также был оценен, как средний, это говорит о том, что единство коллектива отсутствует, существуют лишь отдельные группы по симпатиям и интересам. Уровень конфликтности в коллективе выше среднего, что говорит о том, что большинство сотрудников АО «Тандер» готовы к конфликтам и вовлечены в их развитие. Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию психологического климата с учетом таких факторов, как конфликтоустойчивость и групповая сплоченность. Так как совершенствование данных факторов психологического климата приведет организацию в дальнейшем к успеху.

Организационная культура компании обычно рассматривается в комплексе социально-экономического пространства, находящегося внутри организации, общение сотрудников которой идет на основе общих идей, убеждений и ценностных ориентиров, которые накладывают отпечаток на их трудовую деятельность и нематериальные ценности.

При исследовании социально-психологического климата целесообразно провести анализ организационной культуры, т.к. она находится в прямой взаимосвязи с социально-психологическим климатом.

Для АО «Тандер» присущи такие корпоративные ценности, как:

- коллективная работа (взаимовыручка и поддержка, доброжелательность по отношению к коллегам);
- ответственное отношение к работе (умение принимать ответственность за свои решения и действия, соблюдение субординации);
- лояльность к компании (преданность своему делу);
- желание работать и развиваться.

Далее проведем анализ организационной культуры АО «Тандер».

Исследование особенностей организационной культуры в АО «Тандер» проводилось по двум уровням: поверхностный и подповерхностный.

Методы исследования: наблюдение и опрос.

Для полноценной оценки организационной культуры на предприятии, был использован комплексный подход, основанный на следующих этапах:

- 1 этап: составление типологической характеристики культуры;
- 2 этап: определение уровня развития культуры;
- 3 этап: выявление основных особенностей культуры;
- 4 этап: расчет индекса культуры

Данные организационной культуры приведены лишь на 2022 год, так как ранее подобный анализ не проводился, поэтому нет возможности произвести сравнение полученных результатов.

1 этап: составление типологической характеристики культуры.

На данном этапе комплексной оценки организационной культуры АО «Тандер» необходимо рассмотреть типологические характеристики культур, которые присущи данной организации.

Для этого мы составим следующую таблицу 4.

Таблица 4

Типологические характеристики культуры АО «Тандер»

Автор типологии	Тип культуры	Основные характеристики
Оценка по Хофстед Г.	Коллективная и женская культура, с низким уровнем дистанции власти и избегания неопределенности.	Руководство компании нацелено на близость с коллективом, старается вникнуть в проблемы. Доминирующей ценностью является сплоченность и взаимовыручка.
Оценка по Т. Е. Дейлу и А. А. Кеннеди	Культура низкого риска и медленной обратной связи	Для компании присущ низкий уровень риска и медленная обратная связь, в основе работы лежит концентрация на техническом улучшении своей работы.
Оценка по Бурке М.	Культура «лианы»	Каждый работник ориентируется на требования, предъявляемые рынком, широкое применение информационных технологий и высокая мотивация сотрудников

Типологические характеристики культуры АО «Тандер» говорят о том, что в организации уделено особое внимание близости руководства

к подчиненным. Упор делается на усиление роли информационных технологий при выполнении задач.

2 этап: определение уровня развития организационной культуры.

В исследовании рассматривались следующие элементы организационной культуры АО «Тандер»:

- стиль и манера общения;
- нормы поведения сотрудников;
- ценности.

Первичное исследование организации начинается с поверхностного уровня, который включает внешние организационные характеристики. Данный уровень был рассмотрен посредством наблюдения и анкетирования. Анкетирование проводилось в анонимной форме.

Был проведен анализ такого важного элемента организационной культуры как стиль и манера общения.

Перед респондентами стоял следующий вопрос: «Устраивает ли Вас принятые в организации стиль и манера общения сотрудников и руководства?». Результаты представлены в виде диаграммы (рисунок 4).

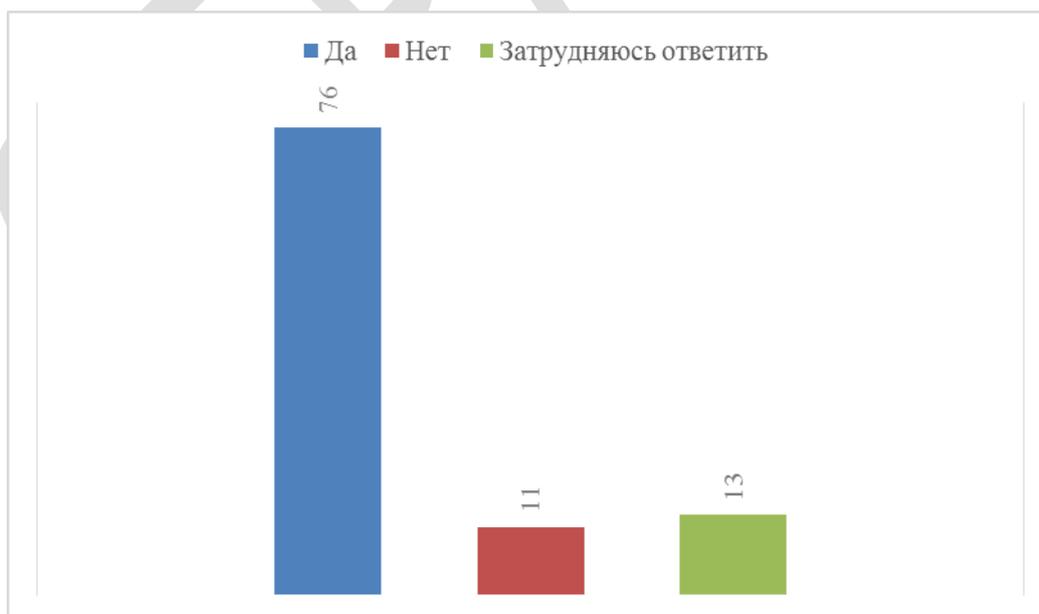


Рисунок 4. Диаграмма оценки стиля и манеры общения в АО «Тандер», в %

Также проведено исследование специфики отношения в организации к новому сотруднику. На вопрос: «Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?» сотрудники АО «Тандер» ответили следующим образом: «Встречают тепло и радушно, руководство знакомит его со старыми сотрудниками» – 7% респондентов; «Знакомятся в процессе выполнения работы» – 90% респондентов; «Стараются игнорировать нового сотрудника» - 3% респондентов.

По результатам проведенного опроса установлено, что вхождение в коллектив организации затруднительно для новых работников и требует изменений в систему управления персоналом АО «Тандер». В свою очередь, наблюдение продемонстрировало, что институт наставничества в АО «Тандер» отсутствует. Ввиду этого, в организации необходимо ввести систему адаптации для новых сотрудников.

Далее был рассмотрен такой элемент организационной культуры, как нормы поведения. Для этого был задан вопрос респондентам: «С Вашей точки зрения, существующие нормы поведения и взаимоотношения в организации?».

Результаты исследования приведены на диаграмме (рисунок 5).



Рисунок 5. Диаграмма оценки норм поведения в АО «Тандер», в %

Исследование показало, что нормы поведения существуют в АО «Тандер» и частично выполняются сотрудниками. В АО «Тандер»

имеются четкие правила, но не до всех сотрудников они доводятся. Поэтому возникает неопределенность в выборе поведенческих моделей и возникновению чувства тревоги у работников.

Рассмотрим еще один элемент организационной культуры – ценности компании. Сотрудникам АО «Тандер» был задан вопрос: «Компания имеет ясные ценности, которые придают значение направлению всей работе и направлению деятельности?». Результаты анкетирования приведены на диаграмме (рисунок 6).

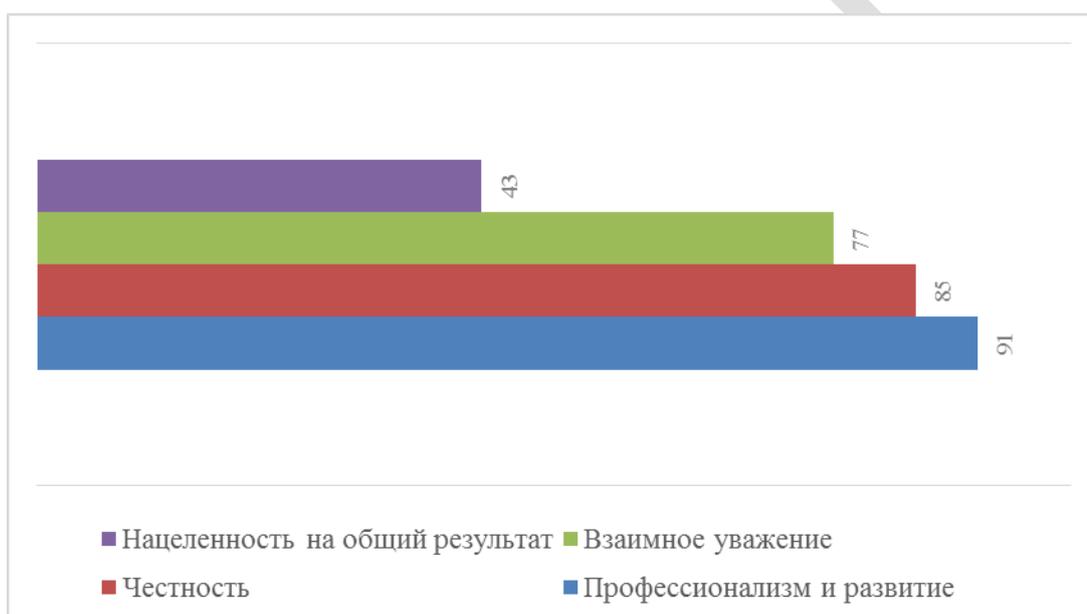


Рисунок 6. Диаграмма оценки ценностей в АО «Тандер», в %

Диаграмма оценки ценностей в АО «Тандер» свидетельствует, что у организации имеется ряд ценностей, таких как:

1) Честность. 85% отметили эту ценность в деятельности компании. Лишь открытые и честные отношения можно назвать партнерскими. Вся работа между отдельными сотрудниками и подразделениями АО «Тандер», а также со всеми партнерами и клиентами строится на принципах честности и открытости.

2) Нацеленность на общий результат. 43% опрошенных считает, что у организации присутствует данная ценность. Взаимодействуя между собой, клиентами и партнерами, АО «Тандер» исходит из того, что сотрудники делают общее дело, у них общие цели, достижение которых выгодно всем участникам. Достижение важных общих целей предполагает долгосрочность отношений.

3) Взаимное уважение. Среди респондентов 77% считает, что в компании царит уважение между сотрудниками. Организационная культура свидетельствует, что все коллеги, клиенты и партнеры АО «Тандер» в равной степени заслуживают уважения.

4) Профессионализм и развитие. Наиболее популярный ответ. 91% опрошенных согласны с тем, что в АО «Тандер» профессионализм стоит на первом месте. Чтобы вся команда АО «Тандер» в целом была сильной, каждый ее участник должен быть сильным и хорошо играть свою роль. Организации важно, чтобы ее работники не останавливались на достигнутом и постоянно развивались. Как истинные профессионалы они всегда готовы взять на себя ответственность за свои дела и поступки. Это является немаловажным фактором.

3 этап: Выявление основных особенностей организационной культуры.

Для этого в нашей комплексной оценке организационной культуры в АО «Тандер» была задействована методика ОСАИ, разработанная К. Камероном и Р. Куинном.

Методика ОСАИ предполагает, что существуют четыре различные модели организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая), шесть атрибутов культуры (важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) и то, что для каждой модели культуры есть различные предопределенные значения каждого из атрибутов.

Для создания ОСАИ-диаграммы необходимо получить усредненные данные общего организационного профиля.

Таблица 5

Усредненные данные общего организационного
профиля для АО «Тандер»

Тип организационной культуры	Теперь	Предпочтительно
А (клан)	44,67	47,17
В (адхократия)	28,17	20,83
С (рынок)	18,17	19,83
Д (иерархия)	9,00	12,17

Как мы видим, ответы говорят о том, что у АО «Тандер» клановый тип организационной культуры

На основе полученных результатов сформируем общий профиль АО «Тандер».

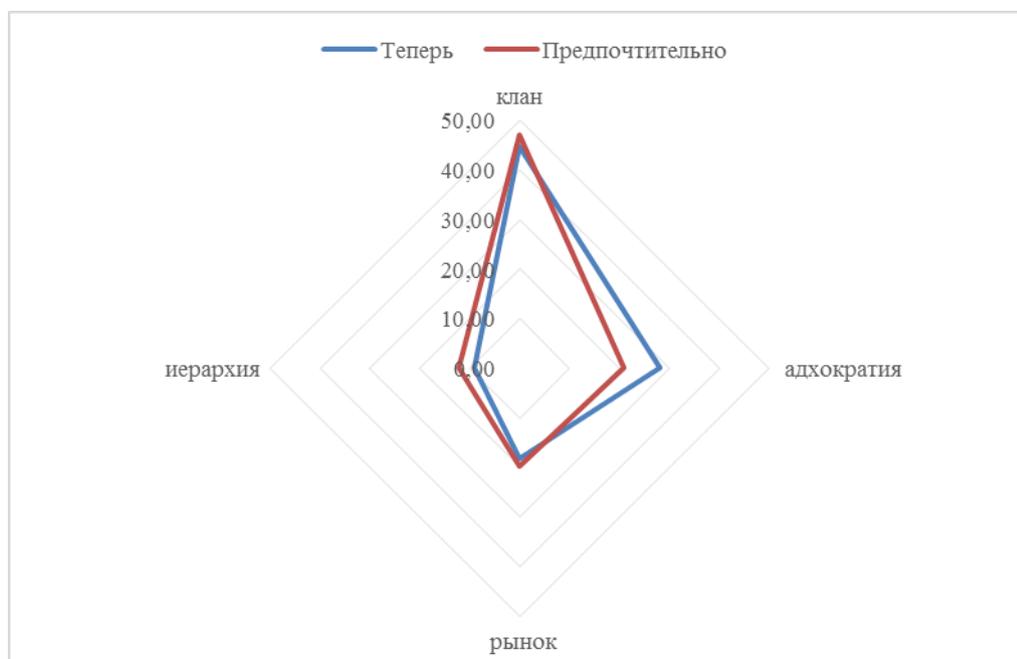


Рисунок 7. Организационный профиль в АО «Тандер»

Предполагается, что клановый тип организационной культуры будет только усиливаться.

4 этап: расчет индекса организационной культуры.

На данном этапе нашего исследования представлена количественная оценка, которая проводится путем расчета индекса организационной культуры. Для этого использовалась модифицированная методика Денисона, которая состоит в определении индикаторов культуры, установлении их значимости, а также расчете индекса культуры.

Таблица 6

Уровень развития характеристик организационной культуры

Характеристики культуры	Среднее значение
Приспособляемость	0,4179
Индекс создания изменений	0,4709
Индекс фокусирования на потребителях	0,3596
Индекс организационного обучения	0,4232
Миссия	0,6958
Индекс стратегического направления и намерения	0,6715
Индекс целей	0,6556
Индекс видения	0,7602
Последовательность	0,8958
Индекс ключевых ценностей	0,8715
Индекс согласия	0,8556
Индекс координации и интеграции	0,9602
Причастность	0,9229
Индекс полномочия	0,9601
Индекс командной ориентации	0,9156
Индекс развития способностей	0,893
Общая оценка	0,7331

Культурный профиль организации и полученные значения индексов позволяют сделать следующие выводы о компании:

- организация имеет достаточно чёткое представление о своем предназначении и направлении деятельности;
- организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса.

В соответствии методикой проведения исследования, в основу которой был положен опросник OCAI К. Камерона и Р. Куинна, было осуществлено выявление типа организационной культуры АО «Тандер».

Данные авторы выделяют два базовых ценностных измерения, определяющих организационную культуру. В этой двухмерной системе координат одна из осей отражает направленность внутрь (на персонал и другие внутренние проблемы) или вовне компании (на внешнее окружение). Вторая ось описывает структурные переменные: ориентацию на гибкость и изменение или на стабильность и культуру изменяются на протяжении жизненного цикла

компании. В результате образуется четыре кластера, каждый из которых соответствует определенному типу организационной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия.

Построение реальных и предпочтительных профилей организационной культуры АО «Тандер» с помощью опросника ОСАІ позволило выявить следующие особенности.

В таком реальном профиле организационной культуры АО «Тандер», как «Важнейшие характеристики» доминирующим является рыночный тип (рисунок 8).

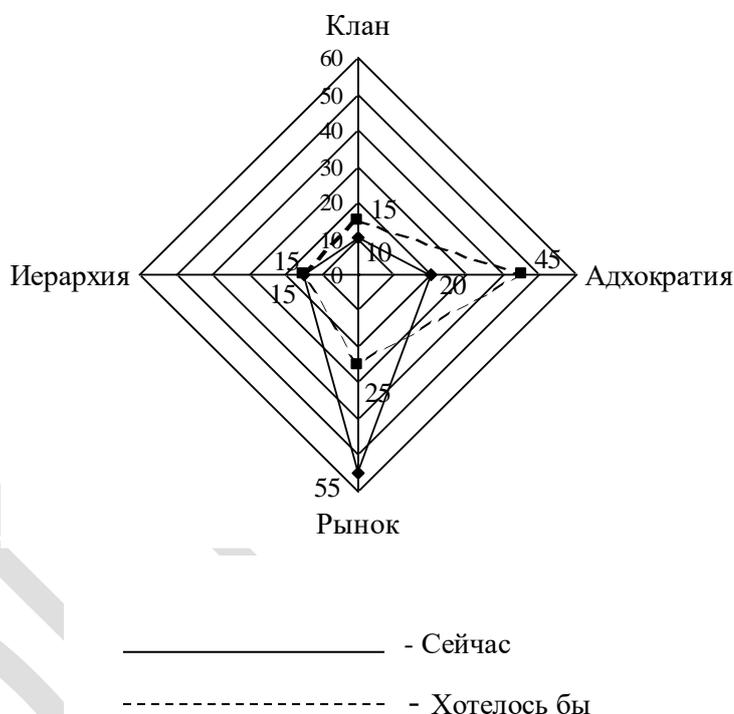


Рисунок 8. Профиль «Важнейшие характеристики организации»

Это позволяет говорить о том, что в настоящее время в организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Сотрудники ориентированы на соперничество на рынке. Руководители выступают за персональную ответственность каждого,

Существующий общий стиль лидерства в организации, по мнению респондентов, тоже соотносится с рыночным типом: служит примером деловитости, напористости, ориентации на конкретные результаты (рисунок 9).

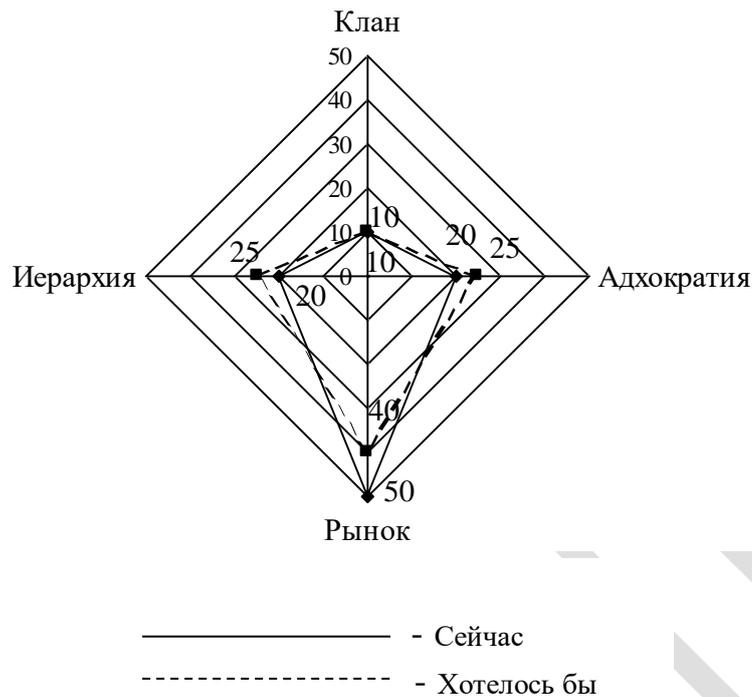


Рисунок 9. Профиль «Общий стиль лидерства в организации»

Он же (рыночный тип) является предпочтительным и в перспективе, хотя при этом наблюдается увеличение позиций адхократического и иерархического типов. Для лидеров первого из них характерна высокая предприимчивость и гибкость, поощрение личной инициативы, творческого подхода к делу, активности сотрудников. Стиль лидерства иерархического типа характеризуется координацией, организованностью, последовательностью, ведением дел с учетом рентабельности.

Черты, отличающие организацию при управлении персоналом, в настоящее время также соответствуют рыночному типу организационной культуры (рисунок 10), как и в двух других этом руководство характеризуется высокой требовательностью, поощрением достижений, конкуренции.

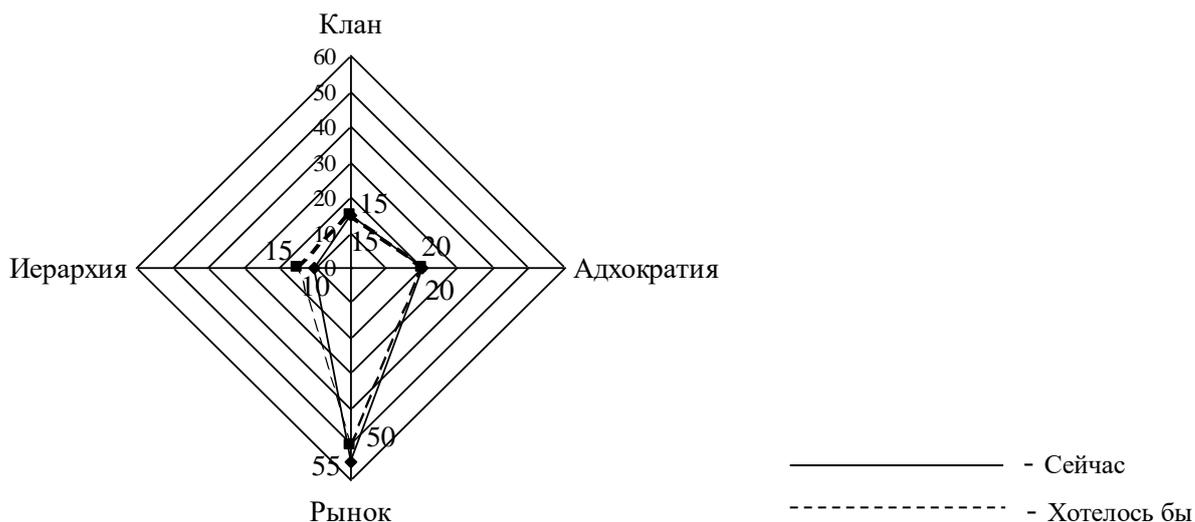


Рисунок 10. Профиль «Управление наемными работниками»

Происходит и небольшое увеличение значений иерархического типа организационной культуры, при котором стиль управления характеризуется гарантией занятости и требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях. В условиях, когда организации переживают последствия экономического кризиса, это вполне объяснимо.

Отличительными чертами профиля «Связующая сущность организации», является обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего функционирования организации.

Вместе с тем по данному профилю в перспективе предпочтительным становится рыночный тип, для которого свойственны: напористость, конкурентоспособность и стремление к победе на рынке. Также наблюдается увеличение значений и сплоченности. При этом организация становится похожа на большую семью, преданную своим традициям, а лидеры воспринимаются как воспитатели или даже как родители.

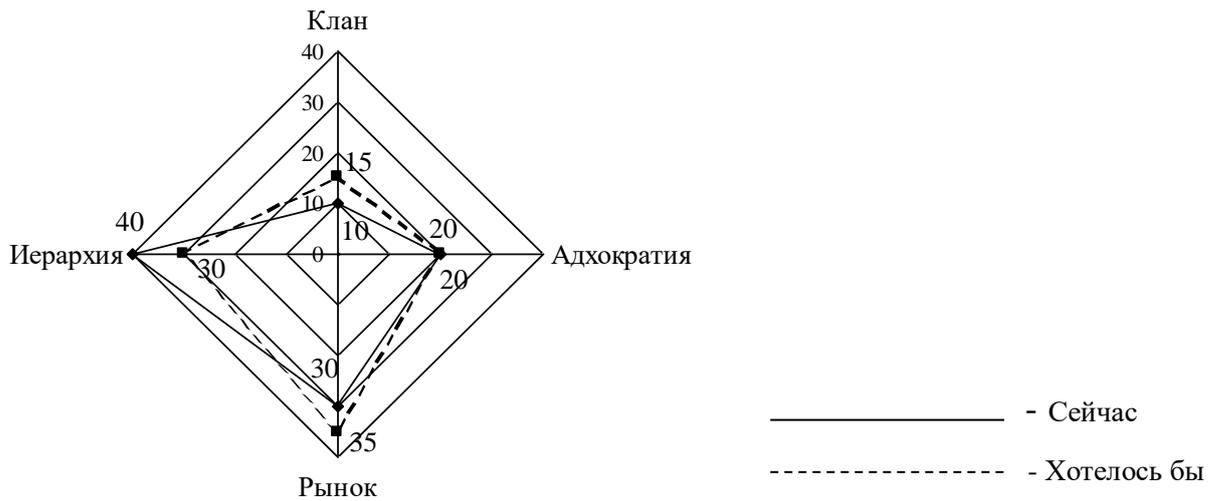


Рисунок 11. Профиль «Связующая сущность организации»

Существующая в настоящее время в организации организационная культура кланового типа нацелена на развитие человеческих ресурсов, профессионализма сотрудников АО «Тандер». Она акцентируется на поддержании стабильности деятельности организации.

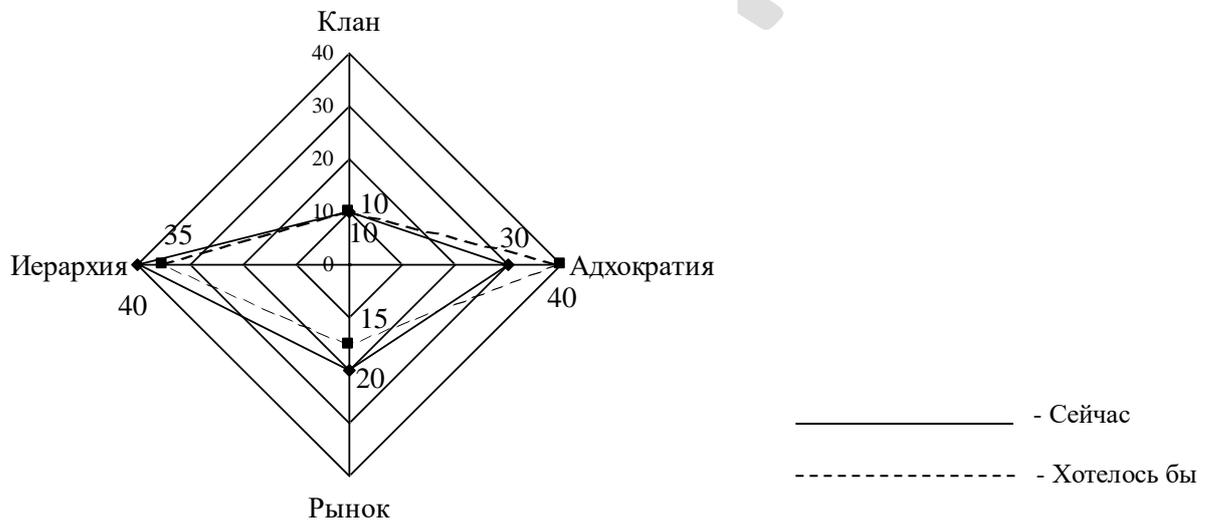


Рисунок 12. Профиль «Стратегические цели организации»

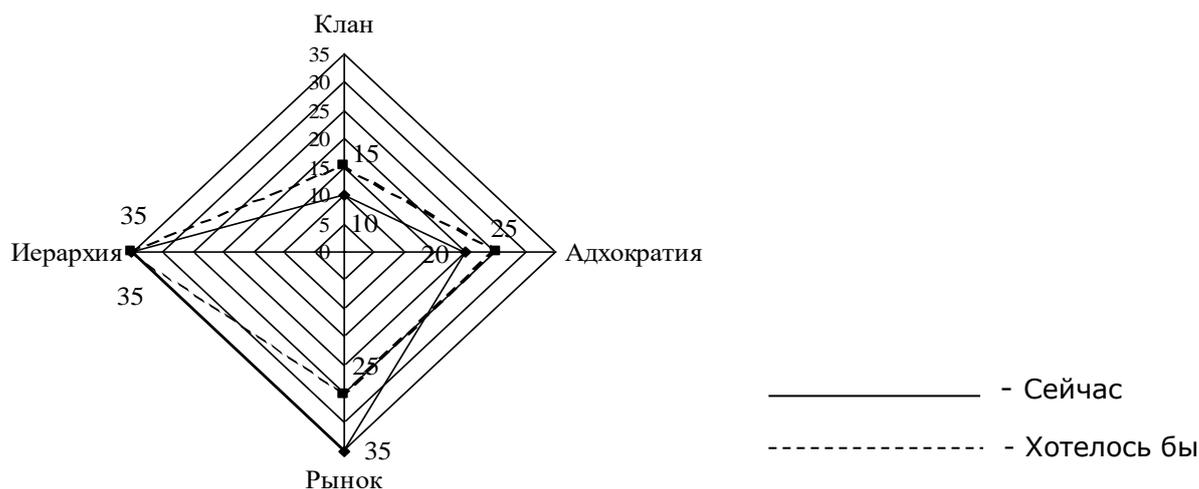


Рисунок 13. Профиль «Критерии успеха»

Целятся контроль, рентабельность и жесткая последовательность всех операций, что позволяет соотнести данный профиль с иерархическим типом организационной культуры. В перспективе респонденты отмечают ослабление позиций иерархии и увеличение значений адхократического типа организационной культуры по данному профилю (рисунок 13). Перспективы в плане стратегии настроены на необходимости быть первыми, на обретение новых ресурсов и решении возникающих проблем.

По профилю «Критерии успеха» в перспективе отмечается усиление позиций клановости и адхократии. При этом первое связывает успех организации с человеческими ресурсами компании, командной работой и заботой о клиентах, второе – с новой технологией производства работ.

Результаты вышеизложенного, можно представить в виде таблицы 7.

Таблица 7

Доминирующие типы организационной культуры АО «Тандер» по шести ключевым профилям (в реальности и на перспективу)

Профиль организационной культуры	Реальный	Предпочтительный
1. Важнейшие характеристики организации	Рыночный	Адхократический
2. Общий стиль лидерства в организации	Рыночный	Рыночный
3. Управление наемными работниками	Рыночный	Рыночный
4. Связующая сущность организации	Иерархический	Рыночный
5. Стратегические цели организации	Иерархический	Адхократический
6. Критерии успеха	Рыночно-иерархический	Иерархический

Квадрант, имеющий наивысшие оценки в усредненном реальном профиле организационной культуры АО «Тандер», соответствует рыночному типу оргкультуры (рисунок 14) и определяет преобладающие базисные допущения, стили и ценности.

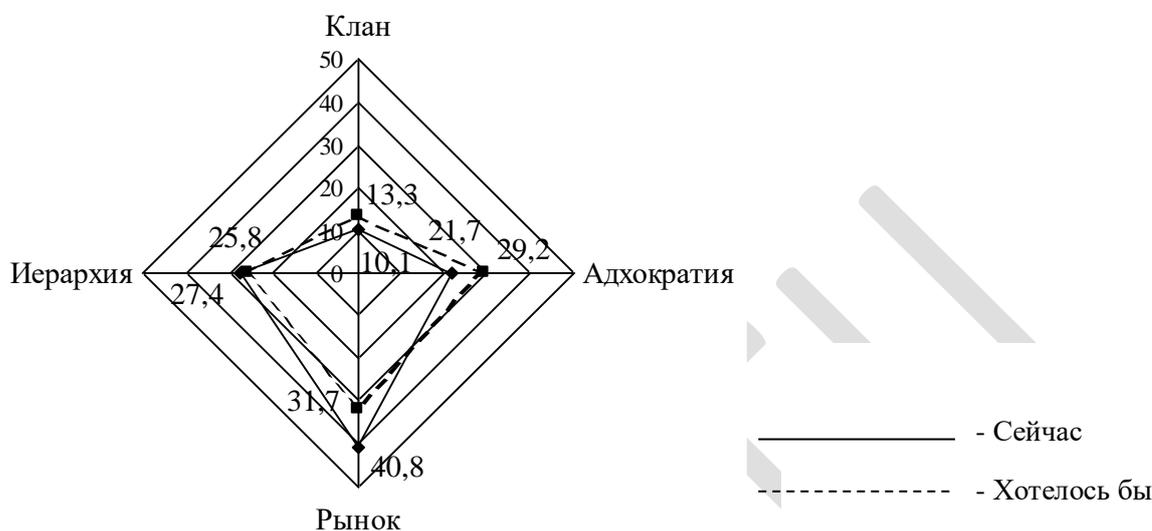


Рисунок 14. Усредненный профиль организационной культуры

Стержневыми целями и ценностями, которые доминируют в организациях с культурой рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность, которые достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле.

Рыночный тип является доминирующим не только в усредненном реальном профиле организационной культуры АО «Тандер», но и в таких реальных профилях, рыночного типа организационной культуры являются декларируемые и реальные ценности компании: профессиональная компетентность как: «Важнейшие характеристики организации», «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками». Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Квадрант, имеющий рыночный тип является доминирующим в таких предпочтительных профилях организационной культуры АО «Тандер», как: «Общий стиль лидерства в организации», «Управление наемными работниками», «Связующая сущность организации».

Также надо отметить, что в перспективе в усредненном профиле организационной культуры АО «Тандер» происходит усиление кланового и адхократического типов.

Клановой культуре присуще, что бригадная работа поощряется больше, а командам оказывают большее доверие и предоставляют относительную автономность. К задачам управления относится создание комфортной среды, проявление заботы о своих подчиненных, создание наиболее полной ценностной мотивации, формирование лучших условий к тому, чтобы эффективно участвовать в бизнесе. Такой коллектив отличается дружностью, сплоченностью, руководителей считают воспитателями, а субъект хозяйствования делает основной упор на развитие в долгосрочной перспективе.

Полученные результаты оценки организационной культуры АО «Тандер» представим в следующей таблице 8.

Таблица 8

Достоинства и недостатки организационной культуры АО «Тандер»²⁶

Достоинства организационной культуры	Недостатки организационной культуры
Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса	Проблемной зоной является отсутствие должного понимания пожеланий и потребностей своих клиентов.
Усиление роли информационных технологий при выполнении задач	Возникновение неопределенности в выборе поведенческих моделей и возникновению чувства тревоги у работников
Нацеленность работников на постоянное развитие профессиональных компетенций	Чрезмерная клановость организационной культуры, которая может уменьшить гибкость управления персоналом

На примере АО «Тандер» был проведен анализ психологического климата. Для его проверки был применен метод тестирования. В рамках этого метода были применены следующие методики: методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру), экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам и тест на определение индекса групповой сплоченности Сижора.

²⁶ Составлено автором самостоятельно

Выводы по главе 2

Полученные результаты проведенных методик говорят о том, что в целом респонденты оценивают психологический климат, как средний, то есть удовлетворительный. Уровень конфликтности в коллективе выше среднего, что говорит о том, что большинство сотрудников АО «Тандер» готовы к конфликтам и вовлечены в их развитие. Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию психологического климата с учетом такого фактора, как конфликтоустойчивость. Так как совершенствование данного фактора психологического климата приведет организацию в дальнейшем к успеху.

Рассматривая причины неустойчивого психологического климата в АО «Тандер», можно выделить основные: неудовлетворительное сотрудничество; конфликты; отсутствие взаимопомощи между сотрудниками; плохая групповая сплоченность.

В ходе данного исследования было выявлено, что существует статистически значимая связь между состоянием социально-психологического климата в коллективе и типом корпоративной культуры. В трудовых коллективах, где преобладает клановый тип культуры, — более благоприятный социально-психологический климат, в то время как в коллективах, где более выражен иерархический тип культуры, отмечаются низкие показатели социально-психологического климата.

Также существует обратная зависимость между уровнем социально-психологического климата и бюрократическим типом корпоративной культуры.

ГЛАВА 3. ПРОГРАММА КОРРЕКЦИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ И ЕЕ АПРОБАЦИЯ

3.1. Программа по улучшению социально-психологического климата в трудовом коллективе

Факторами, влияющими на состояние социально-психологического климата в коллективе АО «Тандер» являются следующие:

1) локальная макросреда, т.е. сама организация. Здесь оказывает влияние организационная структура: линейно-функциональное устройство предполагает взаимные связи между уровнями управления, возможности проявления инициативы, в то же время недостаточные горизонтальные взаимосвязи между подразделениями; характер установившихся отношений между руководителями и подчиненными, а именно партнерские; степень централизации власти - децентрализованное управление даёт большую самостоятельность и степень ответственности за принимаемые решения;

2) физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Недостаточно сбалансированное оборудование рабочих мест (отсутствие отдельных кабинетов у некоторых сотрудников, неудобная расстановка офисной мебели и торгового оборудования) может привести к понижению заинтересованности в работе и уменьшению энтузиазма;

3) характер выполняемой деятельности - разнообразная, творческая работа положительно сказывается на социально-психологическом климате. Это касается и управленческого состава - принятие нестандартных решений, разработка новых идей имеют под собой творческую основу, и рядовых продавцов - работа с покупателями, выкладка товаров даёт возможность экспериментировать;

4) стиль руководства - в рассматриваемой организации демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. В то же время он способствует снижению дисциплинированности сотрудников и организованности рабочих процессов;

5) психологическая совместимость членов коллектива, т.е. способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. В данном случае несовместимость некоторых сотрудников может стать причиной низкого уровня увлеченности, занимательности и успешности в атмосфере коллектива, т.к. люди, которые не подходят друг другу по темпераменту, стилю общения не смогут найти общий язык, и совместная деятельность станет безынтересной и непродуктивной. В связи с этим можно дать рекомендации руководству АО «Тандер» - тщательно продумывать структуру коллектива, используя индивидуальный подход к каждому работнику. Не допускать тесной совместной деятельности несовместимых членов коллектива.

Также по результатам анализа общей деятельности фирмы, социально-психологических ее аспектов и состояния психологической атмосферы можно предложить руководству АО «Тандер» некоторые рекомендации по повышению социально-психологического климата коллектива.

Во-первых, досконально подходить к формированию коллектива с учетом индивидуальных психологических особенностей каждого сотрудника. Во-вторых, улучшить условия труда работников, максимально удобно обустроить рабочие места с тем, чтобы каждый сотрудник имел своё личное пространство и чувствовал себя комфортно в организации.

В-третьих, повысить уровень дисциплины и организации посредством таких социально-психологических методов как командование и требование, не нарушая сложившихся партнерских отношений с подчиненными.

В-четвертых, разработать программу психологического планирования. Его цель — формирование эффективного психологического состояния работников предприятия и трудового коллектива в целом. Оно включает постановку целей развития и критериев его эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического

климата и достижения конечных результатов. Для реализации данного предложения нужно создать на предприятии дополнительное подразделение - психологическую службу персонала.

В-пятых, разработать перечень мер по повышению заинтересованности сотрудников в процессе рабочей деятельности с целью ликвидации низкого уровня заинтересованности, увлеченности и успешности коллектива. Это может быть делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий, обеспечение обучением и переподготовкой, которая повышает уровень компетентности, развитие у подчиненных творческих способностей.

И в-шестых, можно порекомендовать развивать дополнительные направления по поддержанию командного духа коллектива: развитие корпоративной культуры, организация корпоративных мероприятий, коллективного отдыха и т.п.

Коррекционная программа будет базироваться на следующих предложениях, сформулированных для АО «Тандер»:

- процесс обогащения трудового процесса;
- постановка трудовых целей;
- ротация.

Также по результатам анализа общей деятельности фирмы, предложены руководству АО «Тандер» некоторые рекомендации по повышению социально-психологического климата коллектива.

Во-первых, досконально подходить к формированию коллектива с учетом индивидуальных психологических особенностей каждого сотрудника. Во-вторых, улучшить условия труда работников, максимально удобно обустроить рабочие места с тем, чтобы каждый сотрудник имел своё личное пространство и чувствовал себя комфортно в организации.

В-третьих, повысить уровень дисциплины и организации посредством таких социально-психологических методов как командование и требование, не нарушая сложившихся партнерских отношений с подчиненными.

В-четвертых, разработать программу психологического планирования. Его цель — формирование эффективного психологического состояния работников предприятия и трудового коллектива в целом. Оно включает постановку целей развития и критериев его эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Для реализации данного предложения нужно создать на предприятии дополнительное подразделение - психологическую службу персонала.

В-пятых, разработать перечень мер по повышению заинтересованности сотрудников в процессе рабочей деятельности с целью ликвидации низкого уровня заинтересованности, увлеченности и успешности коллектива. Это может быть делегирование подчиненным дополнительных прав и полномочий, обеспечение обучением и переподготовкой, которая повышает уровень компетентности, развитие у подчиненных творческих способностей. И в-шестых, можно порекомендовать развивать дополнительные направления по поддержанию командного духа коллектива: развитие корпоративной культуры, организация корпоративных мероприятий, коллективного отдыха и т.п.

В рамках рекомендаций по улучшению социально-психологического климата предлагаются следующие мероприятия

1. Снижение чувства тревожности у персонала.
2. Поздравления сотрудников памятным подарками с корпоративной символикой.

Рассмотрим более подробно каждый из представленных рекомендаций.

Мероприятие №1. Снижение чувства тревожности у персонала.

Целями данного направления улучшения социально-психологического климата является:

– повышение производительности работы каждого сотрудника в отдельности и компании в целом за счет того, что у работника будет отсутствовать чувство неопределенности и неуверенности в завтрашнем дне;

– уменьшение расходов организации за счет использования организационной культуры.

Зачастую работники, которые испытывают непреодолимую тревогу, в том числе и в профессиональной деятельности, не могут в полной мере выполнять свои служебные обязанности.

Кроме того, наличие у человека неопределённости в отношении своего будущего ведёт к менее ответственному отношению к работе.

В рамках снижения чувства тревожности у персонала предполагается предпринять сразу две меры.

Во-первых, потребуются разработать «Корпоративную памятку АО «Тандер», в которой будет зафиксирован определенный норматив взаимоотношений сотрудников друг с другом, с вышестоящим руководством и с клиентом.

Во-вторых, АО «Тандер» воспользуется услугами медицинского центра «Альфа-Ритм». Будут привлекаться психологи, которые будут беседовать с сотрудниками организации и разрешать их проблемы, связанные с профессиональной деятельностью и причинами, которые могут мешать выполнять свои служебные обязанности в полной мере.

Наличие регламентированных правил взаимоотношений в компании позволит организации уменьшить чувство тревожности сотрудников за счёт отсутствия необходимости дополнительного обдумывания линии поведения в той или иной ситуации.

Представим основные принципы и нормы, которые будут зафиксированы в «Корпоративной памятке АО «Тандер». Для этого обратимся к Приложению 9.

Данная памятка представляет собой сборник основных правил, норм, принципов, формирующих поведение и взаимоотношение сотрудников АО «Тандер» с точки зрения гуманизма и соблюдения деловой этики.

В основе «Корпоративной памятки АО «Тандер» лежит система представлений, убеждений, ценностей, норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых членами трудового коллектива.

Разработка данной памятки возложена на сотрудников отдела кадров организации.

Профессиональный психолог, ориентирующийся на работу с трудовым коллективом, позволит организации разрешать проблемы рядовых сотрудников, связанные с профессиональной деятельностью и причинами, которые могут мешать выполнять свои служебные обязанности в полной мере.

Для этого будет заключен договор с медицинским центром «Альфа-Ритм», который предполагает еженедельное посещение АО «Тандер» практикующих психологов в зависимости от особенностей сотрудников, которые будут готовы принять участие в беседах с психологом.

Разовое посещение психолога будет обходиться компании в 3000 рублей. Предполагается, что договор будет заключен с 01.03.2023 года по 31.12.2023 года с возможностью его дальнейшей пролонгации.

Таким образом, на привлечение психологов для снижения чувства тревожности будет потрачено 27000 рублей (3000 рублей за разовое посещение * 9 месяцев).

Мероприятие №2. Поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

Чтобы улучшить корпоративную культуру АО «Тандер» предполагается проведение неформальных мероприятий, нацеленных на индивидуальное отношение к сотрудникам организации. В качестве подобного мероприятия выбран формат поздравления сотрудников при помощи памятных подарков с корпоративной символикой. В данный момент в компании не принято каким-либо образом поздравлять сотрудников от лица организации. При этом проведение праздничных мероприятий, связанных с людьми, которые работают на благо компании, стало уже отличительной чертой успешного бизнеса.

Социальная составляющая АО «Тандер» имеет большое значение для рядовых сотрудников организации. Поэтому сопричастность к жизни каждого сотрудника путем привлечения организации к индивидуальному празднику сотрудника является одним из способов мотивировать персонал и создавать определенную атмосферу в коллективе.

Преподнесение небольших памятных подарков с корпоративной символикой является одним из эффективных способов нематериально стимулировать персонал для улучшения эффективности работы, пусть данный подарок и имеет определенную материальную составляющую.

Зачастую руководство организаций недооценивают поздравление сотрудников с их личными праздниками. Между тем, небольшое поздравление и вручение памятного подарка с корпоративной символикой является одной из составных частей организации организационной культуры организации.

Предполагается, что поздравлять сотрудников будет руководящих состав, не являющийся непосредственным руководителем сотрудника, а также сотрудники, выбранные случайным образом.

Неформальные мероприятия являются одним из основных инструментов, который обеспечивает инструмент развития коммуникаций между сотрудниками организации из разных отделов. В рамках проведения неформального мероприятия происходит закрепление ценностей, присущих корпоративной культуре АО «Тандер».

Вручение памятных подарков с корпоративной символикой АО «Тандер» будет символизировать тот факт, что у компании существует финансовая стабильность, она устойчива к различным воздействиям внешней среды.

В рамках дней рождений сотрудников АО «Тандер» будут подводиться их индивидуальные итоги, обозначены новые этапы дальнейшего развития организации.

Основные цели поздравлений сотрудников АО «Тандер» при помощи памятных подарков с корпоративной символикой:

- Усиление сплоченности коллектива;
- Способ раскрыть таланты сотрудников организации вне их служебных полномочий;
- Снижение текучести кадров;
- Возможность разрешение конфликтных ситуаций в коллективе при помощи неформального общения;
- Развитие чувства гордости за компанию среди сотрудников организации;
- Улучшение эффективности работы сотрудников за счет нематериального поощрения.

Таблица 9

Программа разработки кадровых мероприятий АО «Тандер» по улучшению психологического климата

Значимые мероприятия	Ранг	Временные затраты, мес.
Разработка положения о соревновании между подразделениями	1	3
Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников	2	6
Организация тренингов персонала	3	6
Разработка перспективного плана социального развития предприятия	4	1
Создание в составе отдела кадров группы по управлению психологическим климатом	5	1
Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами и их адаптации в организации	6	1
Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал)	7	6
Разработка положения о Доске почета в организации	8	1
Разработка программ конкурсного отбора	9	1
Разработка положения о поощрении сотрудников	10	2
Развитие организационной культуры на предприятии	11	Постоянно

Главное, чтобы затраты на запланированные кадровые мероприятия были включены в бизнес-план развития предприятия.

Рассмотрим далее распределение ответственности в АО «Тандер» при реализации кадровых мероприятий в кризисных условиях (таблица 10).

Таблица 10

Информационное и кадровое обеспечение реализации мероприятий

Значимые мероприятия	Документ на входе	Документ на выходе	Ответственный
Разработка положения о соревновании между подразделениями	Положение об оплате труда Данные о начислениях по ФОТ за предыдущие период Данные соцопроса	Новое положение об оплате труда Экономическое обоснование системы оплаты труда	Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители
Разработка программы по аттестации предприятия и сотрудников	Личные дела сотрудников	Положение об аттестации Формы оценочных документов	Персонал-менеджер Линейные руководители
Организация тренингов персонала	Положение об аттестации персонала Информация об учебных заведениях Анализ потребности в обучении	План-график обучения персонала План карьеры План занятия вакантных должностей	Персонал-менеджер Линейные руководители Директор
Разработка перспективного плана социального развития предприятия	Результаты соцопроса о потребностях в социальном развитии	План социального развития Экономическое обоснование плана социального развития	Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители
Создание в составе отдела кадров группы по управлению психологическим климатом	Положение об обучении персонала График обучения	Положение о комиссии по обучению персонала	Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители
Разработка плана мероприятий по работе с молодыми специалистами и их адаптации в организации	План карьеры Личные дела сотрудников План обучения План социального развития	План мероприятий по работе с молодыми специалистами и кадровым резервом	Персонал-менеджер ПЭО Линейные руководители
Создание резерва руководящих кадров (включая линейный персонал)	Положение о кадровом резерве	План замещения вакантных должностей	Персонал-менеджер Линейные руководители
Разработка положения о Доске почета в организации	План обучения персонала	Комплект договорной документации	Персонал-менеджер Директор
Разработка программ конкурсного отбора	Положение о кадровом резерве План замещения вакантных должностей	Программа конкурсного отбора Набор методических материалов по отбору	Персонал-менеджер Линейные руководители
Разработка положения о поощрении сотрудников	Правила внутреннего трудового распорядка Инструкции по безопасности	План-график проведения дисциплинарных рейдов	Персонал-менеджер Линейные руководители
Развитие организационной	Личные дела сотрудников	Личные дела сотрудников	Персонал-менеджер Линейные

культуры на предприятии			руководители
----------------------------	--	--	--------------

Таким образом, АО «Тандер» сможет перестроить свою деятельность с учетом кризисных условий, разработать информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом в условиях кризиса, значительно обновить и переработать существующие кадровые программы.

Таким образом, будет происходить объединение всех руководящих сотрудников в системе управления персоналом для реализации программных мероприятий по совершенствованию психологического климата.

Следовательно, проект мероприятий по совершенствованию психологического климата в АО «Тандер» будет содержать развитие кадровой системы в различных аспектах (экономических, технических, технологических, социальных, организационных). Под выделенные аспекты совершенствования планируется разработка технико-экономического обоснования и поэтапной программы действий. Кадровые мероприятия в соответствии с программой должны находить поддержку других функциональных зон компании для повышения эффективности реализации. Также определена последовательность реализации программных мероприятий в соответствии с их значимостью для АО «Тандер» и определены полномочия линейных и функциональных руководителей в процессе реализации программы.

Исходя из выводов по аналитической части, рекомендуем внедрить в практику деятельности предприятия АО «Тандер» следующие мероприятия (таблица 11).

Таблица 11

Перечень проектируемых мероприятий по совершенствованию управления организационной культурой

Мероприятие	Краткая характеристика
Мероприятие по введению периодической диагностики социально-психологического климата АО «Тандер»	Социально-психологический климат организации: благоприятный, неблагоприятный. Признаки неблагоприятного климата.

Продолжение таблицы 11

Мероприятие	Краткая характеристика
Совершенствование организационной культуры предприятия АО «Тандер»	Рекомендуется разработать и закрепить корпоративный кодекс предприятия на уровне общепринятого документа. Корпоративное поведение сотрудников предприятия сказывается на экономических показателях деятельности, а также на их способности к привлечению капитала, который требуется для экономического роста этого предприятия.
Мероприятие по проведению семинар-тренингов «Управление конфликтными ситуациями» на предприятии АО «Тандер»	Семинар-тренинг состоит из таких базовых аспектов, как: - своевременно распознавать конфликт и вести себя в нем в эффективной манере - освоить приемы проактивного разрешения проблем, - изучить способы, позволяющие предотвратить потенциальные конфликты.
Мероприятие по проведению тренингов по командообразованию (Team building) на предприятии АО «Тандер»	Рекомендуется проведение в коллективе предприятия тренинга по командообразованию – Team building. Главная цель – эмоционально сплотить коллектив, повысить отдачу от совместной работы. Данный тренинг также является катализатором развития сформировавшегося коллектива, повышает лояльность персонала.
Совершенствование условий труда на предприятии	В рабочем помещении необходимо реконструировать существующую систему освещения, чтобы более эффективно и рационально её использовать и как следствие устранять конфликты.

Мероприятие по введению периодической диагностики социально-психологического климата АО «Тандер». Условия, в которых происходит общение сотрудников предприятия АО «Тандер», сказываются на эффективности их совместной работы, на удовлетворенности процессом и итогами труда. Часто они представлены санитарно-гигиеническими условиями труда, в которых осуществляется работа персонала: температурным режимом, освещенностью, влажностью, наличием удобного рабочего места, просторностью помещения и т.д. Большое значение отводится характеру взаимоотношений в коллективе, преобладающему в ней настроению.

Для АО «Тандер» наиболее оптимальный метод, по которому можно диагностировать социально-психологический климат — проводить анонимные опросы сотрудников через Интернет или через бланковый метод при помощи специальной анкеты, которая делает возможным выявление мнений персонала и руководителей предприятия.

С помощью предложенных ниже вопросов можно дать оценку атмосферы в коллективе предприятия АО «Тандер» (Приложение 7).

При проведении опроса участникам следует дать оценку степени значимости каждого фактора в своей работе и степени удовлетворенности им.

По полученным результатам оцениваемые факторы можно объединить в группы по четырем категориям, представленным:

1. Содержанием и характером работы.
2. Взаимоотношениями с коллегами и руководством.
3. Ценностями и культурой компании.
4. Возможностью самореализации.

Менеджер может осуществлять целенаправленное регулирование характера отношений в группе и оказывать влияние на социально-психологический климат. Для этого нужно разбираться в закономерностях его формирования и заниматься управленческой деятельностью, учитывая факторы, оказывающие влияние на него.

Благоприятному социально-психологическому климату присущи оптимизм, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, бодрость, уверенность, возможность открытого выражения мыслей, творчества, внесения вклада в развитие предприятия, интеллектуального и профессионального роста и т.д.

Неблагоприятному социально-психологическому климату присущи пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в коллективе, неуверенность, боязнь ошибиться или оказать неблагоприятное впечатление, страх наказания, непонимание, неприятие, враждебность, недоверие друг к другу, подозрительность, нежелание вкладывать усилия в создание совместного продукта, в развитие коллектива и предприятия в целом, неудовлетворенность и т.д.

По определяемому уровню удовлетворенности социально-психологическим климатом можно будет определить пути, позволяющие повысить этот показатель.

Совершенствование организационной культуры предприятия АО «Тандер». Следует отметить, что на предприятие АО «Тандер» имеются четко сформулированные миссия, стратегия и цели, которые ориентированы на клиентов, а также на эффективное и качественное обслуживание и на развитие персонала.

Имеется нацеленность, в целом, на клиента и результат. Также нужно сказать о том факте, полученном при анкетировании, что не весь персонал обладает четким представлением, затрагивающим миссию, цели и стратегию предприятия. Это во многом связано с тем, что отсутствует корпоративный кодекс, как нормативный документ. Предлагается введение корпоративного кодекса поведения на предприятии АО «Тандер» (Приложение 8).

Контроль над тем, как исполняются корпоративные стандарты, целесообразно поручить администраторам, которые обладают обратной связью с руководством. Также представляется немаловажным убеждение самих администраторов в том, чтобы они контролировали исполнение этих стандартов. Новые правила и нормы не должны превращаться в формальность, а контроль исполнения должен отличаться всесторонностью, систематичностью, объективностью.

Чтобы оценивать выполнение положений, содержащихся в корпоративном кодексе, нужно разработать специальные оценочные бланки, в которых администраторам следует отмечать выполнение стандартов. Согласно должностным инструкциям, большую часть рабочего времени администраторов следует посвятить организации работы и контролю, так что стандарты будут являться не дополнительной нагрузкой, а научной организацией труда.

Итоги контроля администраторам нужно обобщать, и раз в месяц предоставлять менеджеру по персоналу.

Итак, проведя мероприятие, направленное на разработку корпоративного кодекса предприятия АО «Тандер», можно достичь следующих моментов:

- повышение и стандартизация уровня качества обслуживания клиентов,
- уменьшение числа ошибок;
- повышение мотивации персонала;
- улучшение организационной культуры предприятия;
- повышение управляемости поведением персонала предприятия;
- уменьшение количества конфликтов, как с клиентами, так и между сотрудниками предприятия;
- укрепление бренда предприятия;
- ускорение темпов развития предприятия.

Конечная цель, характерная для организационной культуры предприятия, отличается экономическим характером — в частности получить максимальную прибыль через совершенствование управления человеческим потенциалом организации.

Разработку проекта корпоративного кодекса для персонала АО «Тандер» будет осуществлять проектная команда работников организации (администраторы), им будет помогать консультант, приглашенный из консалтинговой компании. Оплата консультанта составит 8000 руб.

Предложенное мероприятие, прежде всего, должно улучшить качество работы, которую выполняет персонал. Соответственно, мы можем ожидать, что увеличится эффективный фонд рабочего времени продавцов-консультантов, в том числе через исключение прогулов. Вычисляем баланс рабочего времени после того, как будут проведены мероприятия, совершенствующие корпоративную культуру предприятия.

Рассмотрим экономическую эффективность рекомендаций по улучшению социально-психологического климата, которые были предложены ранее.

Корпоративная памятка АО «Тандер» будет разработана сотрудниками отдела кадров организации во время выполнения ими служебных обязанностей. Тем самым дополнительных трат на данное мероприятие не предвидится.

Следующей мерой, позволяющей снизить чувство тревожности сотрудников и, тем самым, повысить их уровень производительности, станет заключение договора с медицинским центром «Альфа-Ритм»

Представим статьи расходов на данное мероприятие в таблице 12.

Таблица 12

Расходы, связанные с привлечением психолога для снижения чувства тревожности сотрудников

Статья затрат	Сумма, в рублях
Договор с медицинским центром «Альфа-Ритм»	27 000,00
Итого	27 000,00

Затраты, связанные с реализацией мероприятия по снижению уровня тревожности сотрудников компании составят 27000 рублей. Данный бюджет будет расходоваться после каждого посещения психолога из медицинского центра «Альфа-Ритм» и бесед с сотрудниками АО «Тандер».

Следующим важным мероприятием в рамках улучшения социально-психологического климата АО «Тандер» является поздравления сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

В рамках реализации данного мероприятия будет заказано и изготовлено 60 наборов, включающих календари, ручки, кружка с инициалами сотрудника, индивидуальный подарок, которые выполняются в корпоративной символике.

В рамках празднования дня рождения компании будут запланированы следующие статьи расходов, представленные в таблице 13.

Расходы на поздравление сотрудников АО «Тандер»

Статья расходов	Сумма, в рублях
Стандартный набор с символикой компании	12 000,00
Индивидуальный подарок	30 000,00
Итого	42 000,00

Таким образом, проведение дней рождений сотрудников АО «Тандер» обойдется организации в 42000 рублей. Наиболее существенной статьёй расходов является приобретение индивидуального подарка, который бы продемонстрировал чуткий подход организации к каждому его сотруднику.

Зачастую сотрудники организации до проведения праздников, связанных с его нахождением в компании, проявляют безразличие к её судьбе, довольствуясь лишь четким выполнением своих служебных обязанностей, за которую они получают финансовое вознаграждение. После же подобных мероприятий у них возрастает заинтересованность в успешной деятельности АО «Тандер», появляется чувство сопричастности к её результатам, повышается энтузиазм в работе, что, в свою очередь, ведёт к улучшению финансовых показателей и укреплению организационной культуры компании.

При этом стоит отметить, что помимо экономических выгод, укрепление организационной культуры АО «Тандер» приведет к улучшению репутации работодателя, где заботятся о своих сотрудниках. Это позволит организации в дальнейшем привлекать профессиональные кадры. Данный факт нельзя недооценивать, так как с каждым годом становится всё труднее и дороже привлекать высококвалифицированные кадры, которые могут помочь предприятию в его дальнейшем развитии.

Проведение мероприятий по снижению уровня тревоги сотрудников позволит произвести качественные и количественные изменения.

В первом случае, это будет связано со снижением текучести кадров и удержанием ключевых сотрудников в компании, во втором случае – увеличением объема оказываемых услуг организацией.

В таблице 14 представлена оценка социально-экономического эффекта предложенных мероприятий.

Таблица 14

Оценка социально-экономического эффекта предложенных мероприятий

Название мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект
Снижение уровня тревожности сотрудников (привлечение психолога и разработка Корпоративной памятки)	Уменьшение чувства тревожности у персонала, снижение текучести кадров	9 780 рублей
Поздравление сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой	Усиление чувства сплоченности и сопричастности к делам организации	

Наличие эффективной и развитой организационной культуры позволяет в полной мере использовать АО «Тандер» свой потенциал, быть устойчивым на рынке.

Исходя из вышеизложенного, мы можем утверждать, что применение на практике мероприятий по улучшению социально-психологического климата АО «Тандер», а именно:

- Снижение уровня тревожности сотрудников АО «Тандер»;
- Поздравление сотрудников памятными подарками с корпоративной символикой.

Данные меры должны заметно улучшить корпоративную культуру на предприятии, улучшить внешний фон организации, повысить уровень трудовых ресурсов организации, что в целом приведет к улучшению финансово-хозяйственной деятельности АО «Тандер».

3.2. Оценка эффективности проведенных коррекционных мероприятий

Далее рассмотрим потенциальную эффективность мер по сокращению расходов в организациях по оценке топ-менеджеров ведущих компаний на основе наблюдений за кризисным поведением сотрудников при реализации программ изменений (таблица 15).

Потенциальная эффективность мероприятий

Предпринимаемые меры	Эффективность
Привязка поощрений к личным результатам работы	+ 14%
Формирование организационной культуры	+ 9%
Увеличение бонусов по результатам работы компании	+3%
Увеличение расходов на корпоративные мероприятия	+3%
Увеличение бонусов по результатам личной работы	+3%
Увеличение внимания руководства к персоналу	+5%

По данным таблицы отмечаем, что планируемые мероприятия в АО «Тандер» по экспертным оценкам должны быть с положительным эффектом. Предлагаемая система кадровых мероприятий в АО «Тандер» не даст отрицательного эффекта.

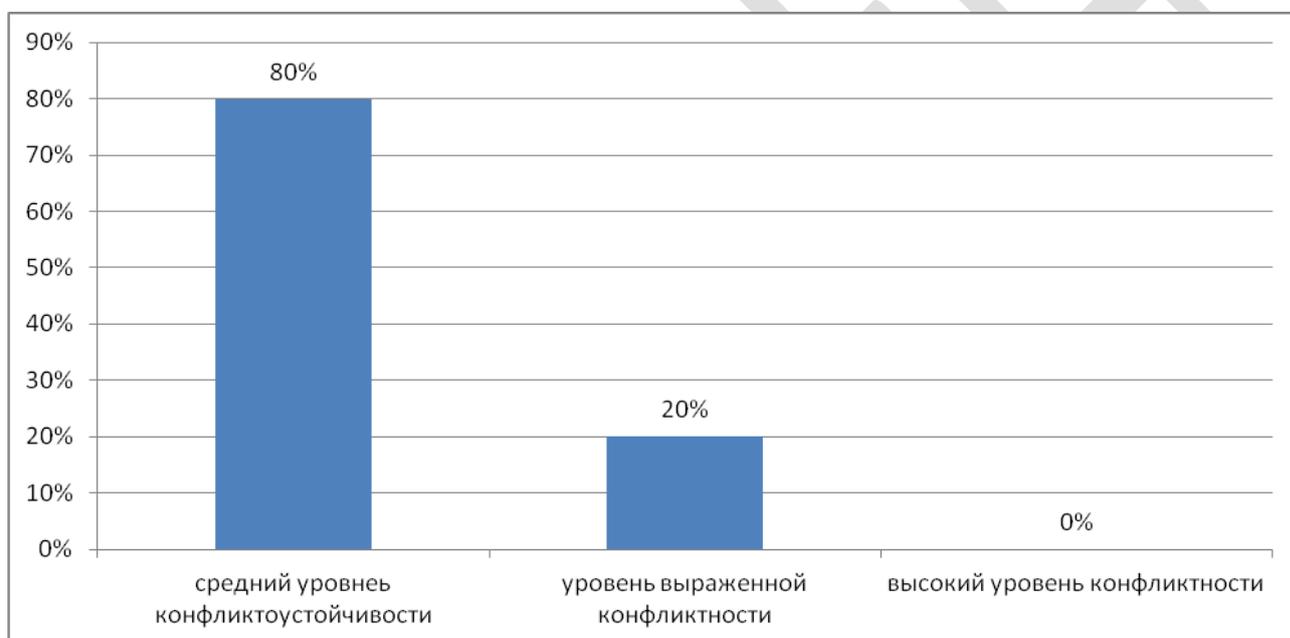


Рисунок 15. Результаты экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам персонала АО «Тандер» после реализации мероприятий

Проведенный анализ показывает, что после реализации мероприятий доля сотрудников, имеющих средний уровень конфликтостойчивости увеличилась с 40 % до 80 %.

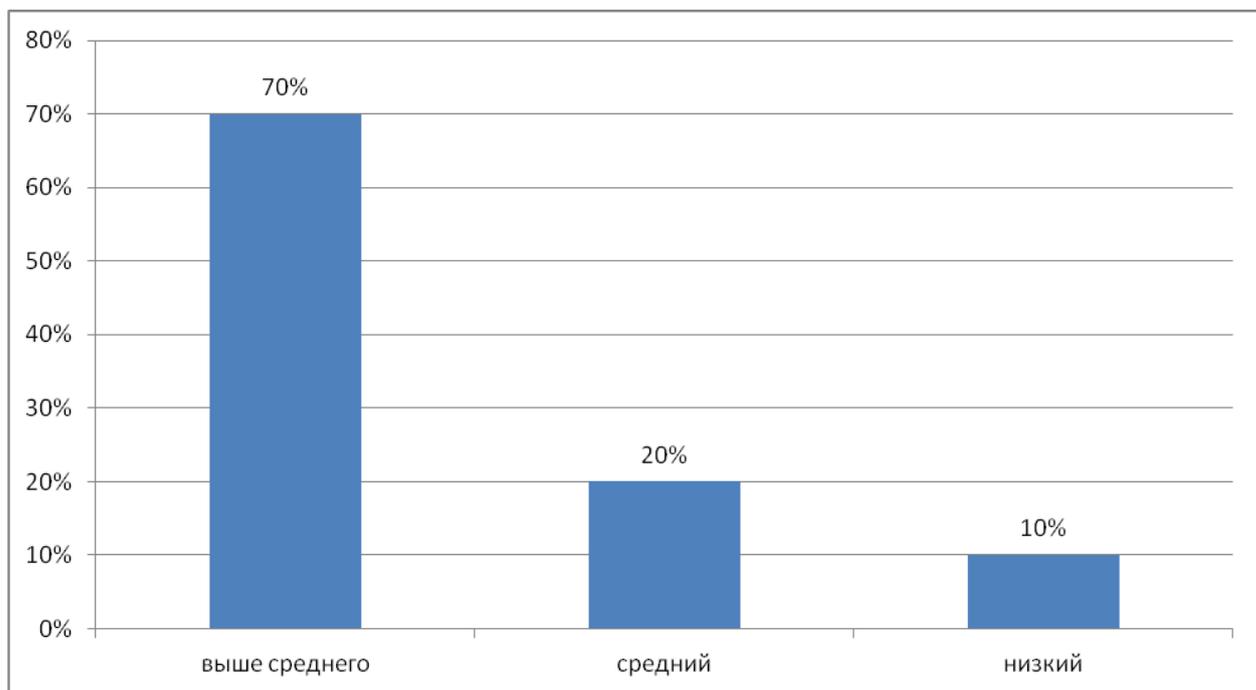


Рисунок 16. Результаты теста на определение индекса групповой сплоченности Сишора после реализации мероприятий

Социальный эффект проявится в виде большей удовлетворенности своим трудом специалистов и работников из-за снижения уровня неопределенности в работе, а также в повышении психологического климата в коллективе.

Таким образом, в рамках проведенного социально-экономического обоснования предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления психологическим климатом в АО «Тандер» было проведено изучение мнения сотрудников об их готовности к изменениям в кадровой системе организации. Опрос показал высокую степень готовности сотрудников к изменениям. Так, 51% опрошенных готовы поддержать планы руководства по управлению персоналом в условиях кризиса, 23% не готовы психологически, 13% готовы поддержать разумные начинания руководства, 9% не готовы к переменам.

Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий на основе прогнозных расчетов и экспертных оценок выявило значительные резервы для повышения финансовых результатов деятельности за счет реализации программных мероприятий. Руководство может рассчитывать на получение экономического эффекта в размере 13265,64 тыс. руб. Социальный эффект

проявится в виде большей удовлетворенности своим трудом специалистов и работников из-за снижения уровня неопределенности в работе.

Выводы по главе 3

Были выявлены положительные результаты совместной деятельности исследуемой рабочей группы АО «Тандер». Команда неконфликтна, каждый её член занимает своё место и хорошо выполняет свою работу, присутствует слаженность в работе и чёткое распределение ролей.

Стоит отметить необходимость организации обучения и профессионального развития в АО «Тандер», может быть разработана программа улучшения социально-психологического климата.

Кроме того, стоит отметить и социальный эффект от проведения мероприятий по улучшению социально-психологического климата. В частности, разработка Корпоративной памятки приведёт к раскрытию мощного мотивационного потенциала компании. Поздравление сотрудников с их праздниками со стороны АО «Тандер» приведёт к сплоченности коллектива, повышению конкурентоспособности предприятия и уменьшению текучести кадров. В целом это позволит определить ценности организации и определить стратегические цели АО «Тандер», которые позволят всем сотрудникам понимать, какие цели преследует компания, на каких принципах основывается взаимодействие между организацией и её клиентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-психологический климат — это доминирующая и стабильная внутренняя обстановка или же психологическое настроение коллектива, проявляющийся как в взаимоотношениях людей друг к другу, так и в совместном процессе, которое способно являться положительным (здоровым и благоприятным) и отрицательным (негативным).

Социально-психологический климат висит от множества факторов, положительно или отрицательно, что влияют на него. Эти факторы делятся на внешние (социальные проблемы в регионе, катастрофы и т.д.) и внутренние (совместимость, сработанность, сплоченность группы и т.д.)

Система групповых отношений формируется под влиянием микро- и макросред, составляющие общую производственную ситуацию, при которой коллективные функции находятся под влиянием субъективных и субъективных факторов СПК.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий роста производительности труда и качества выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

Социально-психологический климат является одной из важнейших характеристик трудового коллектива. Он складывается в процессе взаимодействия сотрудников и определяет все ее дальнейшее функционирование. Так, благоприятный социально-психологический климат повышает эффективность работы сотрудников, способствует их сплочению. В свою очередь, неблагоприятный социально-психологический климат снижает качество труда и понижает работоспособность коллектива в целом. Качество социально-психологического климата в коллективе определяет отношение руководителя к своей организации и к каждому работнику в отдельности.

Практически любое предприятие в определенный период своего развития приходит к пониманию того, что недостаточно просто подбирать, обучать и мотивировать персонал - необходимо удерживать ценных сотрудников, формируя у них приверженность к предприятию. Однако прежде чем разрабатывать мероприятия по повышению удовлетворенности сотрудников работой и организационными условиями, необходимо диагностировать потребности работников.

На примере АО «Тандер» был проведен анализ психологического климата. Для его проверки был применен метод тестирования. В рамках этого метода были применены следующие методики: методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру), экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам и тест на определение индекса групповой сплоченности Сижора.

Полученные результаты проведенных методик говорят о том, что в целом респонденты оценивают психологический климат, как средний, то есть удовлетворительный. Уровень конфликтности в коллективе выше среднего, что говорит о том, что большинство сотрудников АО «Тандер» готовы к конфликтам и вовлечены в их развитие. Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию психологического климата с учетом такого фактора, как конфликтоустойчивость. Так как совершенствование данного фактора психологического климата приведет организацию в дальнейшем к успеху.

Рассматривая причины неустойчивого психологического климата в АО «Тандер», можно выделить основные: неудовлетворительное сотрудничество; конфликты; отсутствие взаимопомощи между сотрудниками; плохая групповая сплоченность.

В ходе данного исследования было выявлено, что существует статистически значимая связь между состоянием социально-психологического климата в коллективе и типом корпоративной культуры. В трудовых коллективах, где преобладает клановый тип культуры, — более благоприятный

социально-психологический климат, в то время как в коллективах, где более выражен иерархический тип культуры, отмечаются низкие показатели социально-психологического климата.

Также существует обратная зависимость между уровнем социально-психологического климата и бюрократическим типом корпоративной культуры.

В результате анализа полученных данных установлено, что при несовпадении предпочтительного типа корпоративной культуры и типа культуры, существующего в организации на данный момент, социально-психологический климат в коллективе будет менее благоприятным.

Полученные результаты могут быть использованы в организационном консультировании при формировании или развитии корпоративной культуры, а также при разработке стратегий управления организацией, в коучинге руководителей организации.

Рост экономических показателей после роста внедрения мероприятий по улучшению социально-психологического климата принесет компании дополнительную валовую прибыль в размере 9780 рублей. При этом расходы, связанные с осуществлением мероприятий, составят 69000 рублей.

Кроме того, стоит отметить и социальный эффект от проведения мероприятий по улучшению социально-психологического климата.

В частности, разработка Корпоративной памятки приведёт к раскрытию мощного мотивационного потенциала компании.

Поздравление сотрудников с их праздниками со стороны АО «Тандер» приведёт к сплоченности коллектива, повышению конкурентоспособности предприятия и уменьшению текучести кадров.

В целом это позволит определить ценности организации и определить стратегические цели АО «Тандер», которые позволят всем сотрудникам понимать, какие цели преследует компания, на каких принципах основывается взаимодействие между организацией и её клиентами.

Таким образом, все задачи решены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Апенько, С. Н. Стратегическое управление персоналом и место в нем оценки сотрудников предприятия / С.Н. Апенько. // Вестник Омского государственного университета. – 2022. - № 2.
2. Арямова Т.В. Социально-психологические аспекты повышения эффективности деятельности организации: Монография / Т.В. Арямова, Т.В. Бюндюгова, Е.В. Корниенко, О.А. Холина. - Scientific magazine «Kontsep», 2021. – 225 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2021. – 239 с.
4. Балахтар В.В. Особенности формирования психологического климата в учреждении социальной службы // Studia Humanitatis. – 2022. - № 1. – 12 с.
5. Банько Н.А. Управление персоналом: учебное пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. - Волгоградский ГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
6. Барков С. А. Социология организаций: учебник для бакалавров / С. А. Барков, В. И. Зубков. — М.: Издательство Юрайт, 2021. – 395 с.
7. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. – 384 с.
8. Берендеева, А.Б. Основы управления персоналом. - Иваново : Ин-т упр., Ивановский фил., 2017. - 136 с.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2022. – 287 с.
10. Бронштейн М. Управление командами для «чайников».: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2020. – 320 с.
11. Васильцова Л.И. Экономика управления персоналом: учебное пособие для студентов. - Екатеринбург: УрГУПС, 2022. - 142 с.
12. Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2017. – 387 с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2022. – 96 с.
14. Groшев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Groшев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2022.
15. Гутарц, Р.А. Кадровый менеджмент. - М.: Инфа-М - 2022. - 364 с.
16. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект Пресс, 2022. – 240 с.
17. Дорофеев В. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. - Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
18. Егорова Л.С. Управление социально-психологическим климатом на предприятиях / Л.С. Егорова, Н.Ю. Челнокова // Социология - Ивановская государственная текстильная академия, 2008. – 8 с.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. – 515 с.
20. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2022. – 352 с.
21. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами. Учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков. – М.: Инфра-М, 2022. – 272 с.
22. Ефименко А.З. Социология управления: учебное пособие - часть 2
23. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М., 2022. – 432 с.
24. Замедлина, Е.А. Конфликтология: Учебное пособие / Е.А. Замедлина. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 141 с.
25. Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2022. – 126 с.
26. Зародина В. В. Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности // Молодой ученый. - 2022. - №2. – 114 с.

27. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда. - М.: Экзамен, 2017. - 640 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 238 с.
29. Козлов, В. В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2021. – 269 с.
30. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций; Альфа-Пресс - Москва, 2021. – 304 с.
31. Конфликты в социальной сфере: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической и научно-методической конференции; М-во образ. и науки России, Казан. нац. исслед. технол. ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2021. – 251 с.
32. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. - Москва: Аспект Пресс, 2001. - 318 с.
33. Кудрявцева Д.А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 4.
34. Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - М.: Юстицинформ, 2021. – 158 с.
35. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2021. – 263 с.
36. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2022. – 492 с.
37. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2022. – 344 с.

38. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: учебное пособие / С.К.Мордовин. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 288 с.
39. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2021. — 64 с.
40. Пак В.П. Социально-психологический климат в малой спортивной группе как условие развития личности. Диссертация на соискание уч. степени кандидата психологических наук - Москва, 1999. - 134 с.
41. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. Пути и метода исследования / Б. Д. Парыгин. - Санкт-Петербург, Знамя, 2001 - 175 с.
42. Попов Д.Г. Морально-психологическое состояние сотрудников и социально-психологический климат служебного коллектива / Д.Г. Попов // Юридическая психология / ред. М.И. Еникеев. — 2009. — № 4. — 29 с.
43. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут. - Санкт-Петербург.: Речь, 2002. - 456 с.
44. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: Учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2021. — 175 с.
45. Светлов В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие /В.А. Светлов. -М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2021. — 528 с.
46. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2021. — 512 с.
47. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА- М, 2021. — 151 с.
48. Троицкая Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2021. — 624 с.

49. Фатеев, Н.М. Психолого-педагогическая подготовка руководителей – предпосылка создания благоприятного морально- психологического климата в коллективе / Н.М. Фатеев. – М.: Мысль, 2000. – 198 с.

50. Федорова Н.В. Управление персоналом. – М.: КноРус, 2021. – 432 с.

51. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2022. – 240 с.

52. Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология) / Д.А. Шевчук. – М.: Litres, 2022. – 580 с.

53. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2021. – 384 с.

**Методика оценки психологической атмосферы
в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)**

Уважаемый сотрудник АО «Тандер», для анализа удовлетворенности работой и психологическим климатом в коллективе заполните, пожалуйста, следующую анкету (в предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашем коллективе, чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе).

Укажите Ваш пол:

Ваш возраст: _

Ваш стаж работы:

Ваша должность: руководитель / специалист

		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружелюбие									Враждебность
2	Согласие									Несогласие
3	Удовлетворенность									Неудовлетворенность
4	Продуктивность									Непродуктивность
5	Теплота									Холодность
6	Сотрудничество									Несогласованность
7	Взаимная поддержка									Недоброжелательность
8	Увлеченность									Равнодушие
9	Занимательность									Скука
10	Успешность									Безуспешность

Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам

Уважаемый сотрудник АО «Тандер», для анализа удовлетворенности работой и психологическим климатом в коллективе заполните, пожалуйста, следующую анкету (оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных слева свойств).

		5	4	3	2	1	
1	Уклоняюсь от спора						Рвусь в спор
2	Отношусь к конкуренту без предвзятости						Подозрителен
3	Имею адекватную самооценку						Имею завышенную самооценку
4	Прислушиваюсь к мнению других						Не принимаю иных мнений
5	Не поддаюсь провокации, не завожусь						Легко завожусь
6	Уступаю в споре, иду на компромисс						Не уступаю в споре: победа или поражение
7	Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины						Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
8	Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность						Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
9	Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции						Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
10	Считаю, что спор – крайняя форма разрешения конфликта						Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта

Определение индекса групповой сплоченности Сишора

Уважаемый сотрудник АО «Гандер», для анализа удовлетворенности работой и психологическим климатом в коллективе заполните, пожалуйста, следующую анкету (прочитайте вопросы и обведите номер ответа, который более всех соответствует Вашему мнению).

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- a) Чувствую себя ее членом, частью коллектива.
- b) Участвую в большинстве видов деятельности.
- c) Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других.
- d) Не чувствую, что являюсь членом группы.
- e) Живу и существую отдельно от нее.
- f) Не знаю, затрудняюсь ответить.

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- a) Да, очень хотел бы перейти.
- b) Скорее перешел бы, чем остался.
- c) Не вижу никакой разницы.
- d) Скорее всего остался бы в своей группе.
- e) Очень хотел бы остаться в своей группе.
- f) Не знаю, трудно сказать.

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- a) Лучше, чем в большинстве коллективов.
- b) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
- c) Хуже, чем в большинстве коллективов.
- d) Не знаю, трудно сказать.

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- a) Лучше, чем в большинстве коллективов.
- b) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.

с) Хуже, чем в большинстве коллективов.

д) Не знаю.

5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?

а) Лучше, чем в большинстве коллективов.

б) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.

с) Хуже, чем в большинстве коллективов.

д) Не знаю.

ОБРАЗЕЦ

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Первичные результаты методики оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)

№ респондента	Результаты методики оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)													
	П	В	С	Д	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ж	25	1	с	4	4	3	6	4	4	6	4	4	3
2	ж	23	1	с	4	3	5	6	2	6	6	4	3	3
3	ж	32	2	р	4	4	5	4	4	6	6	5	4	3
4	ж	35	2	р	4	4	3	3	4	6	5	6	4	5
5	ж	22	1,5	с	5	5	4	3	4	4	6	4	4	3
6	м	27	0,5	с	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4
7	м	27	2	с	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4
8	м	31	2	р	5	5	4	4	5	6	6	5	4	3
9	ж	31	1	с	4	3	4	4	5	5	5	4	2	3
10	ж	23	1,5	с	4	3	4	5	2	4	5	4	4	4
Итого:					4,20	4,10	4,10	4,40	3,80	5,00	5,40	4,30	3,70	3,50

Первичные результаты экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам

№ респондента	Результаты экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам				
	П	В	С	Д	Баллы
1	ж	25	1	с	34
2	ж	23	1	с	21
3	ж	32	2	р	27
4	ж	35	2	р	31
5	ж	22	1,5	с	25
6	м	27	0,5	с	35
7	м	27	2	с	25
8	м	31	2	р	29
9	ж	31	1	с	30
10	ж	23	1,5	с	18

Первичные результаты теста на определение индекса групповой сплоченности Сिशора

№ респондента	Результаты теста на определение индекса групповой сплоченности Сिशора				
	П	В	С	Д	Баллы
1	ж	25	1	с	10
2	ж	23	1	с	8
3	ж	32	2	р	11
4	ж	35	2	р	13
5	ж	22	1,5	с	7
6	м	27	0,5	с	6
7	м	27	2	с	15
8	м	31	2	р	9
9	ж	31	1	с	10
10	ж	23	1,5	с	12