

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ДИАГНОСТИКА И КОРРЕКЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО
КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

Студент

_____ (Фамилия, имя, отчество)

_____ (подпись)

Руководитель

_____ (Фамилия, имя, отчество)

_____ (подпись)

Москва

2021

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР:

Диагностика и коррекция социально-психологического климата в трудовом коллективе

2. Структура ВКР:**Введение****Глава 1. Теоретические основы исследования социально-психологического климата в трудовом коллективе**

1.1 Социально-психологический климат как интегральный показатель особенностей функционирования трудового коллектива

1.2 Факторы формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе

1.3 Теоретико-методологические основы диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе

Глава 2. Результаты исследования и коррекции социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»

2.1 Организация и проведение исследования

2.2 Особенности социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»

2.3 Основные направления коррекции социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»

Заключение**Список использованной литературы****Приложения**

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо рассмотреть социально-психологический климат как интегральный показатель особенностей функционирования трудового коллектива, различные подходы к определению сущности понятия «социально-психологический климат», сделать выводы.

В параграфе 1.2 необходимо проанализировать факторы формирования социально-психологического климата трудового коллектива, характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата коллектива, сделать выводы.

В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть теоретико-методологические основы диагностики социально-психологического климата трудового коллектива, показатели оценки состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе, уровни оценки, сделать выводы.

Глава 2 должна отражать результаты исследования и коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе компании «Феникс». В ней следует отразить особенности организации и проведения исследования, установленные особенности социально-психологического климата в трудовом коллективе компании «Феникс», основные направления коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе.

В параграфе 2.1 необходимо описать этапы эмпирического исследования и коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе компании «Феникс», а также указать методики, используемые в ходе исследования, описать выборочную совокупность исследования.

В параграфе 2.2 необходимо провести подробную оценку

особенностей социально-психологического климата в различных структурных подразделениях трудового коллектива компании «Феникс», используя различные показатели оценки состояния социально-психологического климата, сформулировать выводы.

В параграфе 2.3 необходимо на основании результатов, полученных в ходе исследования особенностей социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс», разработать основные направления коррекции социально-психологического климата в трудовом коллективе, отразить результаты формирующего эксперимента.

По окончании каждого пункта должны быть сформулированы выводы.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся процедуры проведения и оценки результатов психодиагностических методик, материалы, отражающие данные исследования и др.

4. Исходные данные по БКР:

Основная литература:

1. Аслаханова С.А., Рахимова Б.Х. Роль руководителя и коллектива организации в создании благоприятного социально-психологического климата // ФГУ Science. – 2021. – № 2(22). – С. 9-13.
2. Кравец А.А. Методический подход к комплексному исследованию социально-психологического климата трудового коллектива // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2010. – № 1-1. – С. 175-178.
3. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
4. Маликов М.Ф., Старков А.М. Проблемы социально-психологического климата в коллективе. – Уфа: РИО БашГУ, 2003. – 87 с.

5. Муранов Д.О. Проблема малой группы в социальной психологии. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 121 с.
6. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат в коллективе: пути и методы изучения. – М.: МГУ, 2001 – 414 с.
7. Подгурский Р.А. Исследование межличностных отношений в группе. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 99 с.
8. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
9. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности // Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – 448 с.
10. Социально-психологический климат на производстве / И.В. Диденко, Н.В. Саранчева, Т.Ю. Коренюгина, Л.А. Бугаев, Е.В. Загороднюк; Юж.-Рос. гос. политех. ун-т (НПИ). – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2014. – 192 с.
11. Теория и практика формирования и оценки социально-психологического климата трудового коллектива – СПб.: Центр стратегических исследований, 2011. – 139 с.

Дополнительная литература:

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 376 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. – М.: Юрайт, 2014. – 381 с.
3. Банайтис Н.Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива // Таврический научный обозреватель. – 2015. – № 4-3. – С. 14-18.
4. Беленькая В.И. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе // Вестник Международного института рынка. – 2021. – № 1. – С. 61-70.
5. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Знание, 1983. – 176 с.

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ И ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1 Социально-психологический климат современной организации: понятие, сущность, составляющие и факторы влияния	12
1.2 Факторы формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе	21
1.3 Теоретико-методологические основы диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе	26
Выводы по главе 1.	30
ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОРРЕКЦИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА КОМПАНИИ «ФЕНИКС»	32
2.1 Организация и проведение исследования	32
2.2 Особенности социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»	36
2.3 Основные направления коррекции социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»	42
Выводы по главе 2.	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что важной частью внутренней среды любой современной организации является социально-психологический климат. Исследования ученых показывают, что социально-психологический климат организации играет ведущую роль в обеспечении эффективного функционирования компании. Он влияет на продуктивность деятельности работников, эффективность их взаимодействия между собой, с руководством организации, с клиентами и т.д. В то же время сам социально-психологический климат формируется под влиянием целого ряда факторов, связанных как с внешней, так и с внутренней средой функционирования предприятия.

Оптимальным можно считать такое состояние социально-психологического климата, при котором в организации формируется атмосфера взаимного доверия сотрудников, когда успехи и достижения одних работников признаются и ценятся другими, когда между сотрудниками нет конфликтов, существует настрой на взаимодействие, совместное решение задач, есть готовность поддерживать начинания коллег и руководства и т.д. Подобный социально-психологический климат коллектива следует считать благоприятным.

Современные организации должны стремиться к формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, поскольку это позволяет повысить показатели работы как отдельных сотрудников, так и компании в целом. Хороший социально-психологический климат дает работникам чувство удовлетворенности работой, а значит снижает риск текучести кадров, кадрового «голода».

Актуальность исследования социально-психологического климата организации определяется тем, что в настоящее время, с одной стороны, на него негативно влияют кризисные процессы в экономике, и многие руководители не знают, как этому противостоять. А с другой стороны,

ухудшать социально-психологический климат может и множество внутренних факторов, и не всегда руководители компаний осознают, в чем именно коренятся эти факторы, что приводит к разладу в коллективе.

Цель исследования – установить особенности социально-психологического климата туристического предприятия и предложить рекомендации по его совершенствованию.

Задачи исследования:

- рассмотреть социально-психологический климат как интегральный показатель особенностей функционирования трудового коллектива

- выявить факторы формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе

- раскрыть теоретико-методологические основы диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе

- провести исследование и коррекцию социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»

предложить основные направления коррекции социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс».

Объект исследования: социально-психологический климат трудового коллектива.

Предмет исследования: диагностика и коррекция социально-психологического климата турфирмы «Феникс».

Гипотеза исследования: Процесс оптимизации психологического климата коллектива будет эффективным при использовании как индивидуальных, так и групповых методов воздействия.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников по проблеме исследования; эмпирические методы исследования: наблюдение, беседа, тестирование, психодиагностические методики: Для проведения исследования была выбрана методика изучения социально-психологического климата на основе карты-схемы А.Н.

Лутошкина; статистические, Исследование по методике Ф. Фидлера, Личностный опросник Кеттелла: количественный и качественный анализ данных эмпирического исследования.

Для проведения исследования была выбрана методика изучения социально-психологического климата на основе карты-схемы А.Н. Лутошкина.

Обработка результатов проводилась машинным способом, путем статистического обсчета данных в программе Excel.

Эмпирическая база исследования: В опросе в ООО «Феникс» принял участие 21 сотрудник предприятия (включая директора).

Практическая значимость работы. Практическая значимость исследования выражается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности психологов организации

Структура выпускной работы соответствует поставленным задачам, включает в себя введение, две главы основной части, заключение, список использованной литературы и приложения.

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ И ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-психологический климат современной организации: понятие, сущность, составляющие и факторы влияния

Одним из важнейших элементов внутренней среды любой организации является ее социально-психологический климат. Об этом сегодня говорится и пишется повсеместно – и в учебных пособиях по социальной психологии и менеджменту, и в научных статьях, и в прикладных исследованиях конкретных предприятий и фирм.

Понятие «климат» в настоящее время является широко употребительным. Оно применяется в разных областях научного знания и в разных контекстах. Понятие «климат» происходит от греческого слова со значением «наклон». В одном из общеупотребительных значений понятие «климат» трактуется как «обстановка, условия существования кого- или чего-нибудь»¹.

В социальную психологию понятие «климат» было транслировано из метеорологии и географии в тридцатые годы прошлого века. Сегодня при анализе внутренней среды организации термин «климат» применяется очень широко, но используется по-разному для характеристики разных ее аспектов.

Например, широко применяется понятие климата при анализе физических параметров внутренней среды организации. Так, можно встретить выражение «световой климат» – оно характеризует собой качественно-количественное распределение света в помещениях предприятия, формирующее определенные условия работы зрительного аппарата сотрудников и влияющее на их психофизиологическое состояние и работоспособность.

Встречается и понятие «цветовой климат» - оно характеризует

¹ Свенцицкий А.Л. Социальная психология. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 336 с.

особенности колористической гаммы интерьера предприятия, обеспечивающей совокупность цветового воздействия на сотрудников, влияющей на их психофизиологическое состояние и выполнение ими своей работы.

При обобщающем анализе внутренней среды предприятия используют понятие «климат среды» или «климат внутренней среды» предприятия, в рамках которого климат предприятия рассматривается как синтетическое явление, включающее в себя и цветовой, и световой климат помещений, и микроклимат в организации, и его внутреннюю атмосферу, и акустический режим.

В таких трактовках понятие «климат» характеризует, прежде всего, физические параметры внутренней среды организации. Однако данный термин применяется сегодня не только для описания физических свойств внутренней среды компании, но и для характеристики ее особой психологической атмосферы, ее «внутреннего мира», характера взаимоотношений и самочувствия работников внутри коллектива предприятия. Именно в таких случаях речь идет о социально-психологическом климате организации².

Понимание того, что в любых организованных коллективах, в том числе трудовых, неизбежно складывается специфический социально-психологический климат, стало формироваться уже в XIX веке. Например, Л.Толстой, размышляя о школе и ее внутренней среде, выделял среди прочих ее элементов «дух» коллектива. Позднее, также работая в сфере педагогики, А.С. Макаренко в качестве обязательных параметров любого организованного коллектива называл «тон», «стиль». Позднее вместо всех этих разных по своей семантике терминов стало использоваться единое понятие – «социально-психологический климат».

Его сегодня применяют по отношению к самым различным

² Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. Москва: Юнити, 2018. 591 с.

коллективам – детским, взрослым, формальным и неформальным, но чаще всего – по отношению к трудовым коллективам предприятий, организаций и учреждений самых разных форм и видов. Как полагает Г.А. Виноградова, в отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» применительно к производственным коллективам использовал Н.С. Мансуров. Именно он первым из отечественных исследователей разработал основные подходы к изучению морально-психологического климата в таких коллективах³.

Значимость изучения социально-психологического климата в рамках организационной и управленческой психологии определяется тем, что сегодня утвердилось понимание того, что в любом трудовом коллективе его единицы – работники – должны чувствовать себя комфортно, гармонично, только в этом случае их труд будет эффективен и только тогда они смогут добиваться тех целей, которые ставит перед ними работодатель.

Сегодня в психологических науках и менеджменте сложилось четкое понимание того, что социально-психологический климат не есть нечто эфемерное. Это объективно существующее явление внутренней среды любой организации, которое возникает под воздействием двух ключевых факторов:

- социально-психологическая атмосфера в обществе в целом (поскольку любая организация является частью социума и неизбежно испытывает его влияние);

- микросоциальные условия (специфика функционирования данной конкретной организации, особенности разделения труда внутри предприятия, степень изолированности коллектива фирмы от широкой социальной среды, ее возрастной и половой состав, стиль руководства и т.д.).

Два этих базовых фактора в конечном итоге определяют то состояние трудового коллектива организации, которое сегодня принято именовать социально-психологическим климатом. Социально-психологический климат

³ Басова М. М. Формирование социально-психологического климата в женском трудовом коллективе // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 2. С. 42-48.

– это важная компонента эффективного функционирования коллектива предприятия, поскольку он воздействует и на личную производительность сотрудников, и на слаженность, синергичность работы всей команды.

Сегодня существует много альтернативных друг другу определений понятия «социально-психологический климат».

Можно выделить несколько. Например, в самом общем понимании социально-психологический климат рассматривается как межличностные отношения, типичные для трудового или учебного коллектива организации, которые определяют его основное настроение.

Однако данное определение нельзя признать удовлетворительным в силу его достаточной поверхностности. Оно характеризует социально-психологический климат коллектива только сквозь призму фактически имеющихся между его членами межличностных отношений, не отражая иные компоненты, присущие климату организации.

Другую, более емкую трактовку дает, например, «Словарь практического психолога». Здесь социально-психологический климат коллектива организации определяется как «качественная сторона межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе»⁴.

Здесь, как видно из цитаты, акцент ставится не только на характере отношений, но и на оценке условий, которые определяют характер совместной деятельности людей в трудовом коллективе.

Важную роль в осмыслении сути понятия «социально-психологический климат» организации сыграли работы В.М. Шепеля. Согласно его трактовке, социально-психологический климат коллектива – это «эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе

⁴ Васильева Е. А. Формирование социальнопсихологического климата в коллективе // Психология, педагогика, социология. 2018. № 1. С. 54-57.

их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей» [.

Как полагал В.М. Шепель, социально-психологический климат в коллективах всегда включает в себя три «климатические зоны» (рисунок 1):

– первая «климатическая зона» – это 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» – это моральный климат, который характеризуется тем, какие морально-нравственные ценности приняты и одобряются в конкретном трудовом коллективе;

– наконец, третья «климатическая зона» – психологический климат, то есть те неофициальные отношения, которые складываются между сотрудниками предприятия, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.



Рисунок 1 – «Климатические зоны» социально-психологического климата по В.М. Шепелю⁵

Как представляется, трактовка социально-психологического климата, предложенная В.М. Шепелем, сегодня наиболее точно отражает сущность данного компонента внутренней среды предприятия, поскольку дает ему и

⁵ Составлено автором.

социальное, и психологическое, и морально-нравственное «измерение» в их тесной взаимосвязи⁶.

Отталкиваясь от внутренней структуры социально-психологического климата в трактовке В.М. Шепеля, можно рассмотреть и другие подходы к анализу структурных компонентов социально-психологического климата. В частности, Е.И. Смирнова считает правильным выделять в структуре социально-психологического климата трудовых коллективов на предприятиях два компонента:

- отношение субъектов взаимодействия (например, сотрудников между собой, сотрудников и руководства и т.п.) друг к другу;
- отношение субъектов взаимодействия к труду (рисунок 2).



Рисунок 2 – Компоненты социально-психологического климата коллектива с позиции складывающегося в нем отношения работников к труду и друг к другу

Как видно из рисунка 2, и отношение к труду, и отношение сотрудников друг к другу в рамках социально-психологического климата имеет два вида ориентаций – эмоциональную и предметную.

⁶ Голубева Л. Ф. Социально-психологические основы управления трудовым коллективом // Вестник Тамбовского университета. 2016. № 2. С. 67-73.

Такая структурная характеристика социально-психологического климата дополняет модель В.М. Шепеля, поскольку каждая из выделенных им «климатических зон» влияет на эти типы отношений внутри трудового коллектива. Так, первая «климатическая зона» (социальный климат) предопределяет социальные аспекты отношений, например, наличие или отсутствие выраженной субординации между сотрудниками разных должностных статусов, возрастных категорий и пр., формальный или неформальный характер взаимоотношений между работниками и др. Далее, вторая «климатическая зона» (моральный климат предприятия) влияет на то, насколько этично относятся друг другу сотрудники, допускают ли они в отношениях друг с другом обман, подлог, зависть, оговоры и пр. или поступают честно, порядочно, соблюдая высокую деловую этику. Наконец, третья «климатическая зона» (психологический климат предприятия) воздействует на характер психологических реакций в отношениях между членами коллектива (доверие, радость, открытость, готовность помочь, бесконфликтность или, наоборот, подозрительность, недоверие, закрытость, отказ от сотрудничества, конфликтность и др.)⁷.

Особенности социально-психологического климата, его «климатических зон» влияют на отношения внутри коллектива как по горизонтали (отношение работников друг к другу на одном организационном уровне), так и по вертикали (отношения между сотрудниками предприятия в рамках выстроенной иерархии подчинения и соподчинения).

Рассматривая сущность психологического климата коллектива, важно учитывать, что в его структуре есть определенные статические и одновременно с этим – динамические элементы. Статические элементы определяют своего рода константы социально-психологического климата, его относительно устойчивые и постоянные во времени компоненты. Ими могут быть, например, стиль управления коллективом, который меняется крайне

⁷ Касаткина Н. С., Аксенова И. С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. 2013. № 10. С. 84-90.

сложно и только, как правило, при смене руководства предприятия. Также весьма статичными, константными компонентами социально-психологического климата являются установки, представления, ценности трудового коллектива – их изменения происходят медленно, постепенно, особенно если состав членов трудового коллектива редко обновляется, если не происходит ротация кадров.

В то же время статические элементы социально-психологического климата всегда соседствуют с динамическими, изменчивыми, непостоянными компонентами. Они представляют собой действия, поступки, высказывания людей, происходящие здесь и сейчас. В этих компонентах проявляют, реализуют себя статические элементы климата организации. Они служат внешними выразителями социально-психологического климата, и именно по ним эксперты могут делать вывод о благоприятности-неблагоприятности климата организации.

Особенностью социально-психологического климата организации является то, что процессуален по своей природе. Это означает, что климат в трудовом коллективе предприятия невозможно изучить иначе, чем наблюдая за процессом общения сотрудников между собой, поскольку именно на фоне процесса общения у работников предприятия реализуются личные и групповые потребности, связанные с работой, возникают противоречия, конфликты и происходит их разрешение. Процессуальными формами выражения особенностей социально-психологического климата в коллективе являются, например, соревнование или тайное соперничество, сплоченность или разобщенность действий, давление на других или сотрудничество через договоренности и т.д.

Основными показателями состояния социально-психологического климата в организации являются следующие⁸:

– Сплоченность коллектива

Показатель сплоченности характеризует собой степень

⁸ Островский Э. В. Психология менеджмента. Москва: Инфра-М, 2016. 240 с.

приверженности членов трудового коллектива к коллективу в целом и отдельным малым группам внутри него (отделам, подразделениям и пр.). Сплоченность коллектива предприятия определяется двумя ключевыми переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов. Показателями сплоченности коллектива предприятия служат:

– ценностно-ориентационное единство – т.е. сближение оценок в нравственной и профессиональной сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности;

– адекватность возложения ответственности за результаты совместной деятельности, т.е. вклад каждого члена коллектива в общее дело независимо от конечного успеха или неудачи совместной деятельности.

– Ответственность

Этот показатель характеризует то, насколько сотрудники осуществляют контроль над собственной деятельностью и работой всего предприятия с позиции выполнения принятых в организации правил и норм, возложенных на работников должностных обязанностей. В организациях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу работы всей команды⁹.

– Контактность и открытость сотрудников

Эти параметры определяют собой степень развития личных взаимоотношений между сотрудниками организации, а также уровень психологической близости между ними.

– Удовлетворенность работников трудом и местом работы

На уровень удовлетворенности влияет привлекательность работы, а также то, насколько условия ведения трудовой деятельности соответствуют ожиданиям работников, позволяют им реализовать свои потребности, ожидания, интересы. Высокая удовлетворенность трудом обычно

⁹ Фененко Ю. В. Социология управления: учебник. Москва: Юнити-Дана, 2018. 215 с.

определяется хорошими условиями труда, достойным материальным вознаграждением, позитивным общением с коллегами и начальством, наличием дружеских межличностных отношений в коллективе, успехами и достижениями работника и коллектива в целом, признанием заслуг работников перед организацией, личным авторитетом сотрудников, их возможностями влиять на поведение других членов коллектива, результаты работы организации, творческим и интересным характером работы, возможностями профессионального и личностного роста, возможностями самореализации в профессии и пр.

1.2 Факторы формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе

Термин «социально-психологический климат» сегодня применяется в науке и практике исследований коллективов наряду с синонимичными ему понятиями, такими как «морально-психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива», «социально-психологическая обстановка», «психологический климат в организации» и т.д. Однако можно говорить, что термин «социально-психологический климат» в этом ряду синонимов является наиболее универсальным, поскольку он отражает, с одной стороны, социальную природу любого коллектива, а значит – и социальное начало, влияющее на климат в организации, а с другой, он определяет то, что внешним выражением климата в организации становятся те или иные психологические феномены и параметры внутренней среды – например, уровень конфликтности, уровень доверия между членами коллектива, благоприятный или неблагоприятный характер взаимоотношений между сотрудниками, их склонность к сотрудничеству либо к соперничеству между собой и т.д.

На формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе предприятия оказывает влияние целый ряд факторов макро- и микросреды организации.

Термин «фактор» (от англ. factor – агент, посредник) означает собой «движущую силу экономических, производственных процессов, оказывающую влияние на результат производственной, экономической деятельности».

Факторы макросреды, оказывающие влияние на формирование социально-психологического климата организации, представляют собой тот социальный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей в обществе в целом. Это факторы глобального порядка, включающие в себя:

- общественно-политическую ситуацию в стране (ее стабильность или изменчивость, позитивность или негативность, остроту или, наоборот, сглаженность политических и социальных противоречий и конфликтов и пр.);

- экономическую ситуацию в обществе (уровень заработных плат, уровень цен, инфляция, динамика роста или снижения реальных располагаемых доходов населения и т.д.);

- уровень жизни населения (его снижение или рост, уровень бедности в обществе, уровень экономического расслоения общества и др.);

- социально-демографические факторы (старение населения, доля молодежи и лиц старшего возраста на рынке труда, миграционные процессы и др.),

- факторы регионального развития (уровень жизни в регионе, удаленность региона от центра России, развитие инфраструктуры в регионе и пр.);

- этнические факторы (этническое разнообразие или монолитность общества, характер взаимоотношений между представителями различных национальностей, преобладающий тип отношения к национальным меньшинствам и др.).

Наряду с факторами макросреды на формирование социально-психологического климата коллектива воздействуют и факторы микросреды

– т.е. то, какие материальные и духовные явления, которые окружают личность работника внутри предприятия, в трудовом коллективе. Такие факторы микросреды имеют как объективную, так и субъективную природу.

Объективными факторами, существенно влияющими на социально-психологический климат в коллективе, являются разнообразные санитарно-гигиенические условия труда (освещенность, уровень шума, удобство рабочих мест), технико-технологические особенности организации трудовых процессов (использование современных или, наоборот, устаревших технологий, качество технологического оснащения рабочих мест персонала и пр.), организационно-управленческие технологии и инструменты (использование современных гибких или, наоборот, устаревших, негибких форм мотивации и стимулирования труда, воздействия на персонал и др.), применяемые на предприятии. К сожалению, целый ряд объективных факторов способен изначально негативно влиять на социально-психологический климат отдельных предприятий и организаций. В частности, не способствуют формированию позитивного социально-психологического климата монотонность деятельности работников, стереотипность выполняемых операций, высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудников, стрессогенный характер труда, высокая эмоциональная насыщенность и эмоциональная затратность трудовой деятельности и т.д.¹⁰

Можно выделить и ряд объективных организационных факторов, которые мешают формированию благоприятного социально-психологического климата. Это, например, формальный, не адаптированный к специфике предприятия способ распределения полномочий и должностных обязанностей между сотрудниками, отсутствие обозначенной и понятной для коллектива единой цели труда, не взаимозависимость и несогласованность задач в работе подразделений, нечеткое распределение функциональных

¹⁰ Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с.

обязанностей, несоответствие сотрудников их профессиональным ролям, должностям, распределение должностей не на основе объективной оценки профессионализма и личностных качеств работников, психологическая несовместимость сотрудников, участвующих в совместной трудовой деятельности. Все эти и целый ряд иных объективных факторов повышают напряженность отношений в трудовом коллективе и могут стать источником конфликтов и ухудшения состояния социально-психологического климата.

В свою очередь к субъективным факторам влияния на социально-психологический климат относят, например, характер формальных и неформальных связей между членами трудового коллектива, стиль управления, ценности, на которых строятся взаимоотношения между руководством и рядовыми работниками, а также между работниками одного организационного уровня, наличие или отсутствие в коллективе выраженных лидеров (позитивных либо негативных), конфликтных личностей и пр.

Одним из важнейших внутренних факторов микросреды субъективного порядка, оказывающих очень сильное влияние на социально-психологический климат в коллективе, является личность руководителя. На это в своем исследовании обратила внимание Е.И. Гагарина. Согласно ее выводам, характер влияния руководителей разного уровня на социально-психологический климат в трудовом коллективе определяется следующими параметрами:

- квалификацией (которая отражается в документах об образовании и накопленным профессиональным опытом работы в профессии);
- объективными критериями, отражающими эффективность работы руководителя, опирающимися на количественные и качественные показатели;
- отношением руководителя к своим должностным обязанностям, трудолюбием, умением наладить контакт с людьми, надежностью, уверенностью в себе, профессиональной грамотностью, справедливостью,

ответственностью, способностью четко ставить цели, скоростью принятия решений, уравновешенностью, ведущим типом мотивации и пр.;

– психодиагностическими критериями, которые выявляются с помощью специальных диагностических методик.

Психологические факторы (отношения сотрудников друг с другом; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; состояние взаимодействия между подразделениями; отношения сотрудников с их непосредственным руководителем; групповое мнение, нормы и традиции поведения; характер восприятия сотрудников и оценка друг друга).

Факторы профессионально-квалификационных характеристик персонала (численность персонала; соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; обеспечение адаптации и вступления в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; важность подбора и расстановка кадров и др.).

Юридические факторы (сигнальность и согласованность правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие должностных инструкций для каждой должности с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; легкость использования и т. д.). Можно выделить такой фактор, как глобальная макросреда: ситуация в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий.

Таким образом, анализ показывает, что социально-психологический климат в трудовом коллективе предприятия является сложным комплексом взаимосвязанных элементов, которые формируются как под влиянием объективных, так и в результате воздействия субъективных факторов. Социально-психологический климат в организации следует рассматривать как важный показатель ее «коллективного здоровья»: если климат в

организации неблагоприятный, это значит, что коллектив предприятия «болеет». Симптомами этих «болезней» могут выступать конфликты, высокая текучесть кадров, низкие экономические показатели работы подразделений и пр.

1.3 Теоретико-методологические основы диагностики социально-психологического климата в трудовом коллективе

Важнейшей прикладной задачей в рамках рассматриваемой темы является оценка социально-психологического климата организации. Необходимость проведения такой оценки определяется следующими потребностями:

- в целом определить, насколько позитивным и благоприятным является климат в организации;

- установить, что является факторами, ухудшающими социально-психологический климат в организации;

- выяснить отношение сотрудников к предприятию, их готовность к дальнейшему ведению здесь трудовой деятельности или к возможному переходу к другому работодателю;

- определить уровень рисков ухудшения показателей работы предприятия при имеющемся состоянии социально-психологического климата;

- разработать систему мер по нейтрализации факторов негативного влияния на социально-психологический климат организации и спрогнозировать эффект от их реализации.

На сегодняшний день не существует единой утвержденной методики исследования и анализа социально-психологического климата организации. Некоторые авторы полагают, что для эффективной диагностики состояния социально-психологического климата в организации необходимо проводить

комплексное обследование персонала и руководства, в частности, опрос, тестирование, анкетирование, включённое наблюдение, а затем – обобщенную интерпретацию всех полученных данных¹¹.

И.Е. Смирнова полагает, что в ряде случаев для оценки состояния социально-психологического климата организации следует использовать косвенные показатели. По ее мнению, для косвенного выявления характеристик социально-психологического климата у сотрудников необходимо выяснять, что может мешать или помогать им трудиться с большей отдачей и повышать эффективность труда. Это можно делать в ходе опросов и анкетирования. Для наибольшей репрезентативности результатов исследования можно обращаться к анализу данных, связанных с частотой возникающих в трудовом коллективе конфликтов, их причинами. Для диагностики социально-психологического климата также необходимо измерять степень удовлетворённости работников собственной профессиональной деятельностью и деятельностью всей организации.

В отдельных случаях выбор подхода к изучению социально-психологического климата в коллективе и конкретных методик анализа зависит от того, в каком аспекте, с учетом какого фактора влияния проводится исследование климата. Так, А.А.Романчук предлагает при изучении взаимосвязи между уровнем конфликтности в коллективе и состоянием социально-психологического климата использовать следующий алгоритм анализа:

- для выявления напряжённости социально-психологического климата – использовать метод включенного наблюдения;
- для определения предрасположенности личности к конфликтному поведению – применять методику К. Томаса;
- для диагностики самооценки мотивации одобрения – опираться на тест Д. Марлоу и Д. Крауна¹²;

¹¹ Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 391 с.

¹² Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак, Т.А. Солдатова. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 160 с.

– в целях оценки восприятия сотрудниками социально-психологического климата – использовать «Вопросник исследования психосоциальных условий рабочей среды и уровня стресса» (PWSQ);

– для измерения воздействия эмоционального давления – применять контрольный список, основанный на «Вопроснике негативных действий» (NAQ).

В современной научной литературе представлено и несколько авторских методик изучения социально-психологического климата, отличающихся между собой по подходам и инструментарию проведения соответствующих исследований.

Одной из часто используемых на практике является экспресс-методика изучения состояния социально-психологического климата организации, разработанная А.Ю. Шалыто.

Преимущества методики А.Ю. Шалыто являются:

- сравнительно небольшой объем опросника (всего 9 вопросов);
- сравнительно небольшой объем времени, требуемый для проведения исследования (до 10 мин.);
- независимость получаемых в результате опроса результатов от уровня образования и характера деятельности участвующих в исследовании сотрудников.

Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе.

В качестве существенного признака эмоционального компонента социально-психологического климата трудового коллектива в методике присутствует критерий привлекательности на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – не приятный».

Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, отвечают критерию «желание – нежелание работать вместе».

Основным критерием когнитивного компонента социально-психологического климата в методике выступает переменная «знание-незнание особенностей членов коллектива». При этом под особенностями членов коллектива понимаются как качества, формирующиеся и проявляющиеся непосредственно в процессе работы, так и личностные свойства, раскрывающиеся при неформальном общении членов коллектива.

Определение психологического климата в коллективе показывает степень развития семи важнейших характеристик коллектива: ответственность, коллективизм, сплоченность, контакт, открытость, организованность, осведомленность. Этот метод позволяет выполнять анонимный опрос, что увеличивает его надежность. Экспресс-анализ социально-психологического климата в коллективе. Определяет степень зрелости коллектива и диагностирует опасность конфликтов и неприятностей для команды. Диагностика ценностно-ориентационного единства организации. Изучение сплоченности организации. Исследование определяет степень совпадения оценок, установок, позиций работников по отношению к наиболее значимым для них объектам (людям, задачам, идеям, событиям).

Сочетание грамотной организации командного состава, достойного материального вознаграждения, и эффективного стиля руководства в каждом конкретном коллективе может существенно помочь предотвратить возникновение конфликтов в коллективе и предотвратить формирование неблагоприятного психологического климата. Большая роль в этом процессе принадлежит своевременной диагностике психологического климата и безотлагательной коррекции зарождающегося неблагополучия в коллективе. Диагностика психологического климата в коллективе имеет многопрофильный характер. Для расширенной диагностики следует использовать ряд методов и процедур, которые лучше всего помогут вам получить представление о проблемах в группе. Во время диагностики также

необходимо придерживаться логики исследования.

Выводы по главе 1.

Итак, проведенный анализ показал, что социально-психологический климат является важнейшим показателем состояния внутренней среды организации. В основе формирования социально-психологического климата организации лежат межличностные отношения в трудовом коллективе предприятия, и он является выразителем их актуального состояния. Ключевыми показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются сплоченность, готовность к совместному выполнению рабочих задач, контактность и открытость сотрудников, их ответственное отношение к делу и пр.

Проанализировав большое количество исследований, мы пришли к выводу, что в современном мире, у компаний и организаций встречается большое количество проблем, для того чтобы быстро и эффективно решать эти проблемы, необходимо идти в ногу со временем. Изменения, происходящие в организации, выступают основой частью современного бизнеса. Российские и зарубежные компании вступают в эру беспрецедентной изменчивости для того, чтобы выжить, необходимо рассчитывать исключительно на человеческие ресурсы. Все эти изменения вызывают необходимость приобретения и освоения новых навыков и умений. Для эффективного решения возникающих социально-психологических проблем необходимо уметь видеть особенности социально-психологического климата, мотивационной сферы у конкретного сотрудника, учитывать его сильные и слабые стороны. Таким образом, все процессы производства и управления в организации оказывает влияние и на персонал. Появляются новые профессии, старые подвергаются изменениям или вовсе перестают существовать, вместе с тем совершенствуются и коллективные технологии, растет значение и ценность управленческих процессов и трудовых ресурсов. Нарастает прямая конкуренция между работниками за наиболее престижные

профессионально-должностные позиции в организации. Все это существенно меняет социально-психологический климат организации. А с учетом современной нестабильности социально-психологические проблемы могут в значительной степени снизить трудовой и мотивационный потенциал персонала.

На формирование социально-психологического климата в коллективе влияют факторы макро- и микросреды. Изучать, а также улучшать социально-психологический климат в организации – это важная управленческая задача, поскольку от состояния социально-психологического климата на предприятии во многом зависят конечные результаты его деятельности. Можно с уверенностью говорить, что благоприятный социально-психологический климат в коллективе не возникает сам по себе – он является результатом длительной, планомерно осуществляемой управленческой работы.

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И КОРРЕКЦИИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА КОМПАНИИ «ФЕНИКС»

2.1 Организация и проведение исследования

Туристическая компания «Феникс» - малое предприятие, действующее на рынке туристических услуг г. Екатеринбурга и Свердловской области. Компания образована в форме общества с ограниченной ответственностью.

Основной деятельностью компании является реализация турпродуктов, сформированных туроператором, на условиях определенных агентским договором, то есть компания «Феникс» выступает в роли турагентства. Туроператорской деятельностью не занимается.

Сегодня у «Феникс» заключены агентские договоры со множеством ведущих туроператоров России, кроме того, при необходимости она формирует туры с привлечением новых туроператоров на нерегулярной договорной основе.

Организационная структура компании является простой линейно-функциональной. Руководителю предприятия подчиняются специализированные по своим функциям отделы, в которых работают сотрудники, выполняющие соответствующие функции (рисунок 3).

К достоинствам структуры управления компании «Феникс» следует отнести:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- высокое качество управления операциями;
- возможность достижения эффектов масштаба и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки структуры управления фирмы включают в себя:



Рисунок 3 – Организационная структура компании «Феникс»

– сложность координации различных функциональных подразделений;

– большую вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;

– излишнюю специализацию и узость управленческого мышления;

– узкофункциональную недальновидность, свойственную данной структуре, что препятствует инновационной деятельности.

Иерархия менеджмента в компании «Феникс» представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Иерархия менеджмента в компании «Феникс»

Иерархия	Виды решений, работ
Высший уровень Директор	Стратегические долговременные решения, решения общего порядка
Средний уровень Начальник отдела продаж, бухгалтер-кассир	Решения по конкретному функциональному направлению. Принятие тактических решений
Нижний уровень - менеджеры	Оперативные и краткосрочные решения, исполнение решений руководства

Данные таблицы показывают, что чем выше иерархический уровень в

компании «Феникс», тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений.

Стратегические функции управления компанией «Феникс» осуществляет директор. Директор ответственный за следующие основные задачи:

- стратегические планы развития компании;
- контроль за использованием финансовых и трудовых ресурсов компании;
- контроль за выполнением текущих и долгосрочных планов развития компании;
- оценку текущего состояния компании;
- оценку деятельности заместителей.

Руководитель отдела продаж выполняет следующие основные функции:

- принимает участие в разработке стратегических планов развития компании;
- разрабатывает оперативные планы функционирования компании;
- осуществляет организацию работы отдела продаж;
- контролирует работу своего подразделения;
- производит оценку текущего состояния процесса продаж и оперативно принимает соответствующие управленческие решения.

Основным ведущим элементом предприятия любого вида являются люди, организованные в трудовые коллективы. Результативность производственно – хозяйственной деятельности любого предприятия обуславливается, прежде всего, эффективностью работы его трудового коллектива. В свою очередь эффективность работы трудового коллектива обуславливается, в основном, его составом и качеством управления им. Состав и структура кадров, требования к работникам, сегодня, зависят от содержания и трудоемкости функций управления кадрами, а также от

специфики деятельности конкретного предприятия.

В компании ООО «Феникс» было проведено исследование социально-психологического климата в коллективе. Социально-психологический климат показывает степень удовлетворенности членов трудового коллектива различными сторонами его жизни. Социально-психологический климат на эмоциональном уровне отражает сложившиеся в коллективе предприятия взаимоотношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни коллектива предприятия.

Для проведения исследования была выбрана методика изучения социально-психологического климата на основе карты-схемы А.Н. Лутошкина (приложение 1).

Согласно этой методике, участникам исследования – членам трудового коллектива было предложено, используя схему, прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует, по их мнению, истине и отражает реальную ситуацию в коллективе.

В опросе в ООО «Феникс» принял участие 21 сотрудник предприятия (включая директора). Всем была предложена схема Лутошкина добавить инициалы в письменном виде, опрос каждого сотрудника проводился индивидуально.

Обработка результатов проводилась машинным способом, путем статистического обсчета данных в программе Excel.

Анализ социально-психологических проблем управления на предприятии предполагает проведение психодиагностических методик, направленных на определение социально-психологического климата и связанных с ним психологических переменных. Актуальность задачи определения и регулирования социально-психологического климата коллектива и влияющих на него переменных связана с тем, что он является фактором эффективности совместной деятельности, фактором развития

личности в коллективе. Практический интерес состоит в том, чтобы определить преобладающий, устойчивый настрой коллектива. Этот настрой проявляется в отношении к делу (и влияет на степень активности, включённости в деятельность), в отношении человека к самому себе (самочувствие личности, степень удовлетворённости положением в группе). Все это в свою очередь сказывается на производительности труда.

Основная часть опрошенных работает на предприятии уже не первый год и считает, что эту организацию можно рекомендовать своим знакомым и друзьям. Основными причинами ее выбора было стремление к трудовой стабильности, желание иметь хорошую заработную плату и работать по специальности недалеко от дома. В структуре причин, определивших выбор работы на предприятии, доминировали конструктивные.

2.2 Особенности социально-психологического климата трудового

коллектива компании «Феликс»

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

В сводной таблице представлены обобщенные результаты ответов всех опрошенных членов коллектива турфирмы, выраженные в сумме баллов, выбранных сотрудниками в каждом из вопросов (приложение 2).

На основании данных сводной таблицы были рассчитаны по формуле (7) суммарные баллы, ответов по каждому из вопросов. Полученные результаты представлены на рисунке 4.

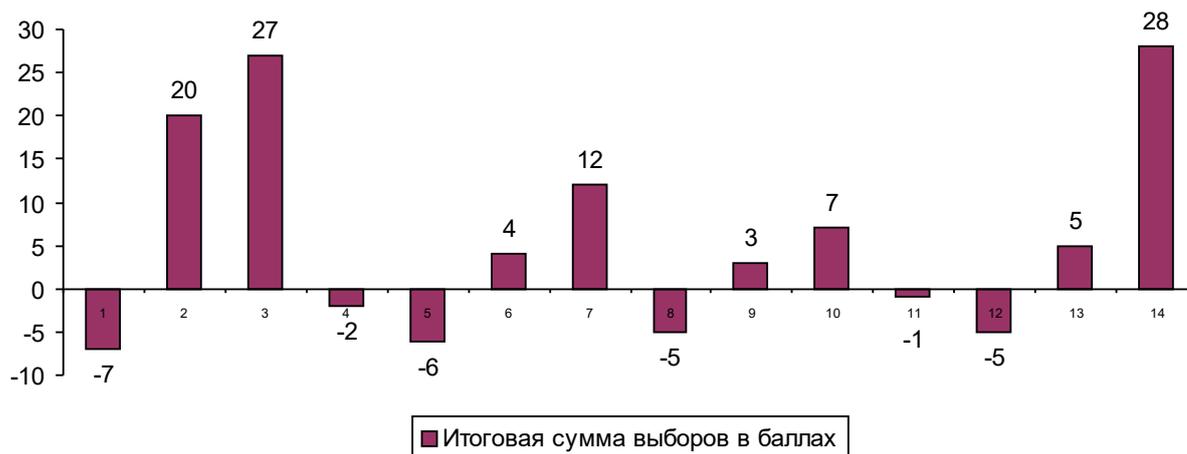


Рисунок 4 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по каждому из вопросов опросника

На основании полученных данных можно сделать следующие заключения о состоянии социально-психологического климата в коллективе предприятия:

– По внутренним параметрам социально-психологический климат в коллективе можно оценить как неустойчивый и противоречивый, т.к. одни его составляющие оцениваются работниками позитивно (высокие положительные баллы), а другие – в целом негативно (существенные отрицательные баллы). Очень позитивно оцениваются трудовым коллективом такие показатели внутренней среды компании, как:

– доброжелательность (она превалирует над конфликтностью) (рисунок 5);

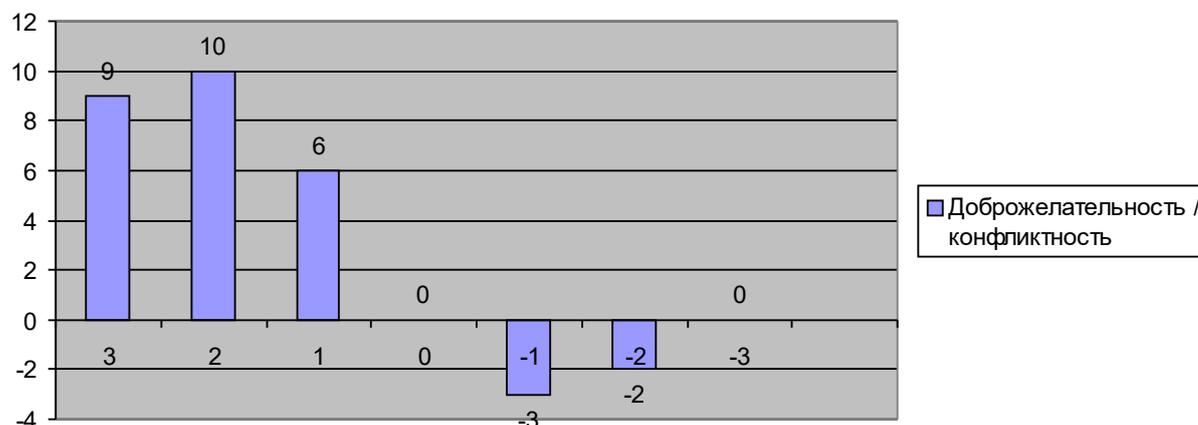


Рисунок 5 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале доброжелательности - конфликтности

– взаимное расположение и внимание сотрудников друг к другу (в коллективе нет конфликтующих группировок) (рисунок 6);

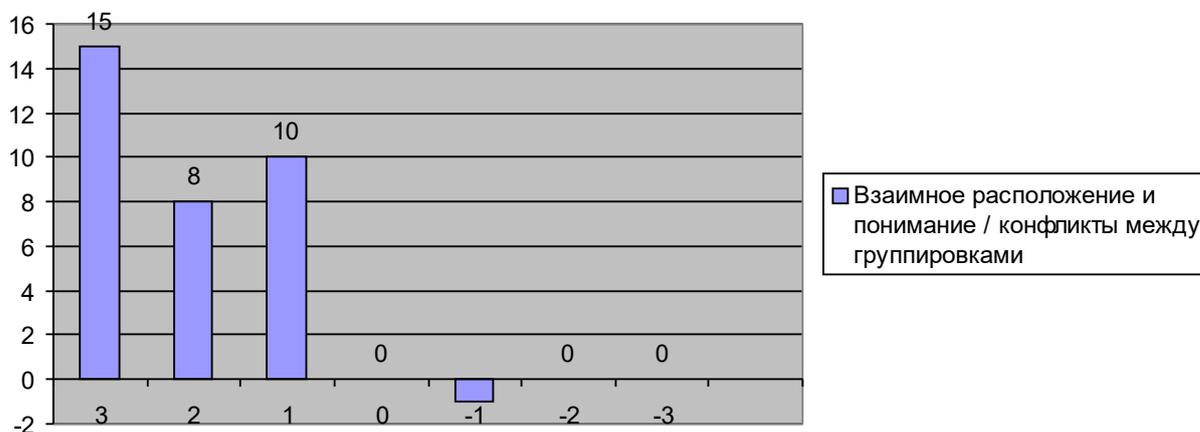


Рисунок 6 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале взаимного расположения и понимания - конфликтности между группировками в коллективе

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

– уважительное отношение к мнению друг друга (сотрудников слабо выражена тенденция «тянуть одеяло на себя», т.е. выделять себя в коллективе в ущерб другим сотрудникам) (рисунок 7);

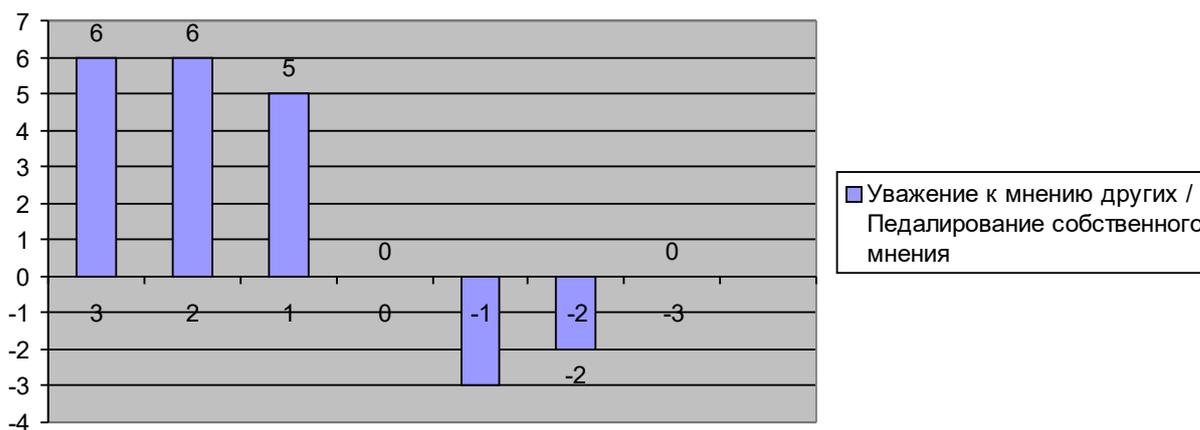


Рисунок 7 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале уважения к мнению других – педалированию собственного мнения

– высокая заинтересованность работников в похвале, внимании,

поощрениям со стороны руководителя (следовательно, фигура руководителя является авторитетной, значимой для сотрудников, нет пренебрежения личностью руководителя, что внутренне цементирует коллектив) (рисунок 8).

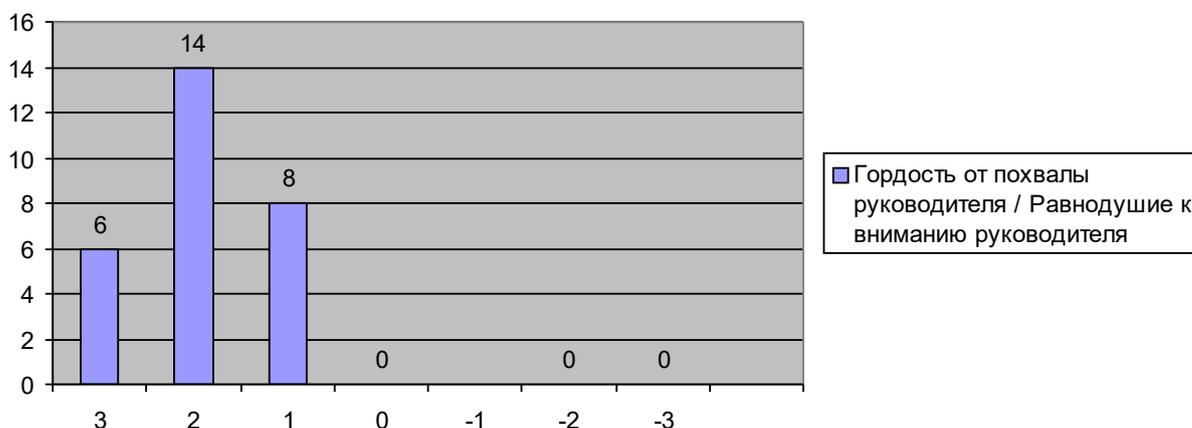


Рисунок 8 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале гордости от похвалы руководителя – равнодушия к вниманию руководителя

ПИЩЕМ-ВКР-САМИ РФ В то же время в ходе исследования было выявлено, что ряд параметров социально-психологического климата коллектива сотрудниками оценивается

негативно. Прежде всего, это общее настроение трудового коллектива (рисунок 9).

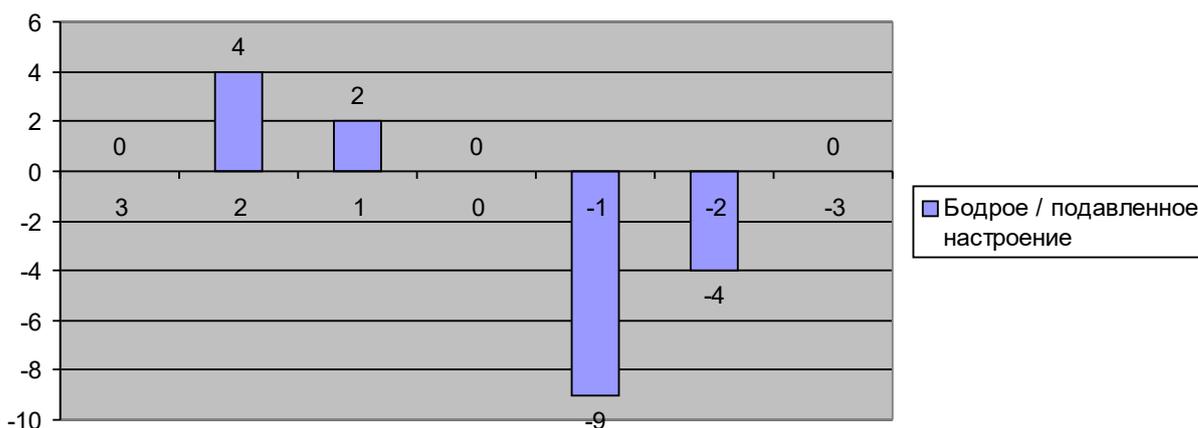


Рисунок 9 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале настроения

Как видно из рисунка, в основном работники оценивают актуальное

состояние настроения в коллективе как подавленное, пессимистичное. По всей вероятности, это связано с тревожными ожиданиями возможного увольнения, сокращения штатов, дальнейшего падения объемов продаж, что вызвано нестабильностью туристического рынка и снижением прибыльности работы компании.

Также негативно сотрудниками оценено отношение работников к удачам и неудачам коллег (высокие отрицательные баллы показывают, что в целом в коллективе отмечается рост равнодушия к успехам и неудачам других сотрудников, что во многом обусловлено общим сниженным настроением работников) (рисунок 10).

Еще один негативно оцененный параметр социально-психологического климата в коллективе ООО «Феникс» – это способность сотрудников предприятия к эмоциональному единению, сплоченности в условиях, когда нужно преодолевать трудности и разрешать проблемы.

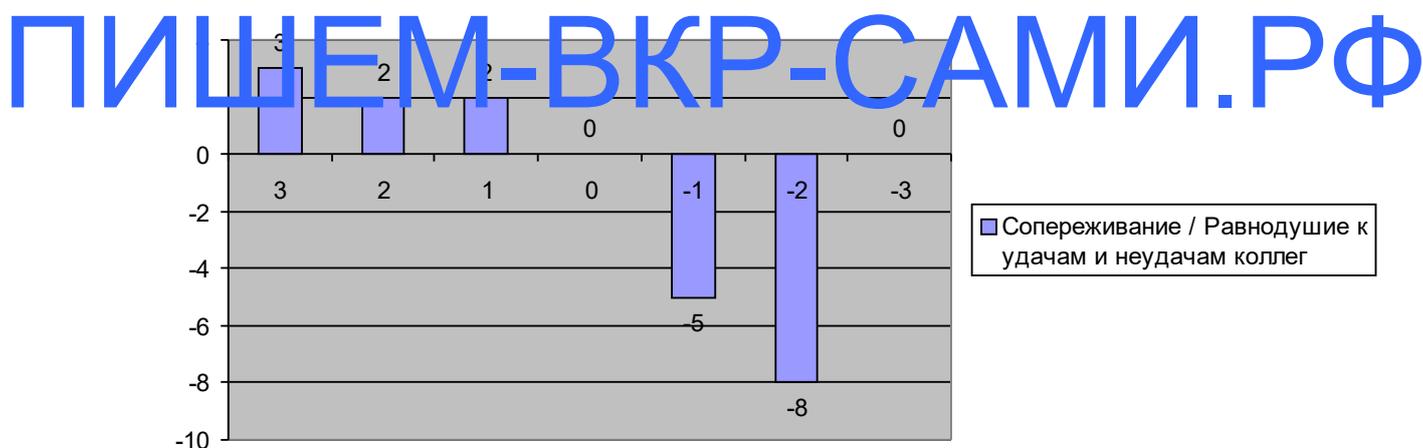


Рисунок 10 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале переживания удач и неудач коллег

Низкие оценки говорят о том, что такая сплоченность в коллективе снижена, что негативно влияет на процесс решения проблем в коллективе (рисунок 11).

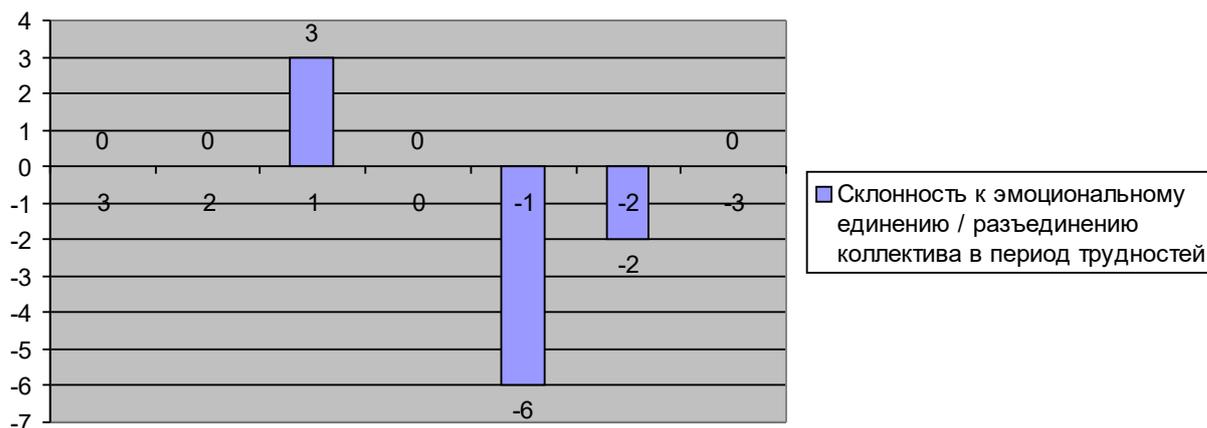


Рисунок 11 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале эмоционального единения / разъединения коллектива в ситуации проблем и трудностей

Наконец, негативно оценена опрошенными сотрудниками способность работников ООО «Феникс» быстро откликаться, если нужно сделать полезное дело. Низкие оценки говорят о том, что в коллективе преобладает индивидуализм над коллективизмом, существуют трудности с решением общих проблем предприятия, сотрудники в основном думают о собственных интересах (рисунок 12).

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

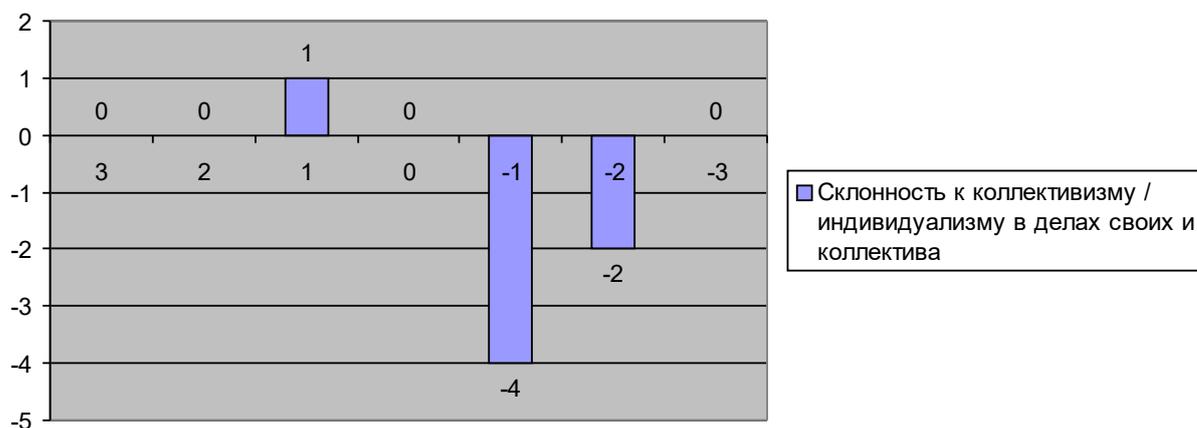


Рисунок 12 – Суммарные баллы ответов работников ООО «Феникс» по шкале склонности к коллективизму / индивидуализму

В силу этого предприятию все сложнее добиваться поставленных перед всем коллективом целей, есть потребность в развитии коллективизма,

взаимной ответственности сотрудников.

По итогам подсчета результатов по всем шкалам по формуле была определена среднегрупповая оценка социально-психологического климата в коллективе турфирмы:

$$C = \sum C_i / N = 80/21 = 3,81$$

Таким образом, среднегрупповая оценка социально-психологического климата в турфирме оказалась существенно ниже 25 баллов и составила только 3,81 балла.

Исходя из интерпретации результатов, предложенной А.Н. Лутошкиным, определено, что социально-психологический климат ООО «Феникс» неустойчиво благоприятен. Для придания ему устойчивости требуется проведение внутриорганизационной работы по устранению факторов, подрывающих благоприятный климат в коллективе.

2.3 Основные направления коррекции социально-психологического климата трудового коллектива компании «Феникс»

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

Исследование результатов опроса сотрудников позволяет нам сделать выводы о том, что в организации есть как внешние, так и внутренние факторы, способствующие ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Внешние факторы – это кризисное состояние развития туристического рынка, вследствие чего ухудшаются показатели работы отдельных, особенно небольших туристических компаний, у которых в последние годы существенно падают обороты и объемы продаж туристических услуг.

Внутренние факторы – это отсутствие системной внутренней работы с кадрами предприятия по своевременному выявлению причин ухудшения социально-психологического климата, устранению этих причин, проведению мероприятий по сплочению трудового коллектива и т.п.

Как представляется, в настоящее время сила влияния обоих типов

факторов является очень сильной, а потому в компании должны проводиться мероприятия, позволяющие снизить давление всех этих факторов на психологическое состояние коллектива.

Рассмотрим, какие рекомендации могут быть реализованы на предприятии в существующих условиях их работы и при существующем состоянии социально-психологического климата организации.

Прежде всего, нужны мероприятия по улучшению социального самочувствия работников в условиях формирования у них повышенной тревожности в связи с неблагоприятным состоянием развития рынка туризма и снижением объемов продаж туристических услуг. Этот внешний фактор приводит к тому, что у многих сотрудников присутствуют следующие опасения относительно собственного будущего:

- боязнь лишиться работы в результате падения спроса на туристические услуги;

- боязнь существенного снижения оплаты труда в результате ухудшения показателей работы фирмы;

- боязнь утраты карьерных перспектив развития в условиях стагнации в работе предприятия.

Таким образом, плохая ситуация на туристическом рынке провоцирует опасения сотрудников относительно своего будущего на предприятии, относительно уровня своих доходов и относительно возможности в целом работать в той сфере, которая ими выбрана.

Следует отметить, что давление кризиса объективно испытывает на себе все предприятие. Финансовые показатели работы фирмы таковы, что серьезных экономических гарантий стабильности заработков и стабильности трудоустройства в настоящее время компания дать не может. Резкое падение спроса может спровоцировать такое же резкое ухудшение финансовых возможностей фирмы по поддержке своих сотрудников, сохранению достигнутого уровня оплаты труда, гарантий занятости.

Однако, тем не менее, даже в сложных условиях работы на рынке руководство предприятия может и должно осуществлять мероприятия, позволяющие повысить уровень социальной защищенности работников и снизить их уровень тревожности относительно будущего. Это позволит улучшить социально-психологическое самочувствие персонала и в целом состояние социально-психологического климата.

Основные усилия в данном направлении деятельности руководства турфирмы должны быть сосредоточены сегодня на формировании у работников представления о фирме как о социально ответственном работодателе и на развитии мер дополнительной социальной защиты сотрудников.

В этом направлении руководству фирмы предлагается осуществить следующие шаги:

– сознательный отказ от теневых форм социально-трудовых отношений с рядом сотрудников, которые сегодня работают на срочных гражданско-правовых договорах (а не трудовых), хотя фактически их работа является постоянной трудовой деятельностью в организации; перевод таких сотрудников на бессрочные трудовые договора будет способствовать повышению уровня их уверенности в завтрашнем дне, снижению тревожности относительно возможного увольнения;

– соблюдение в полном объеме норм трудового законодательства, в частности, отказаться от практики неоплачиваемых переработок по времени, которые фактически имеют место быть в организации, например, в периоды роста спроса; целесообразно разработать систему доплат для работников за переработки;

– изменение системы оплаты труда и создание справедливой и прозрачной системы оценки трудового вклада каждого работника в результаты работы фирмы и установления с учетом этого дифференцированного уровня вознаграждений за труд для всех категорий

персонала;

- обеспечение конкурентной заработной платы работников, в частности – установление постоянной, «несгораемой» части заработной платы сотрудников – оклада, которую работник будет получать вне зависимости от достигнутых результатов в сфере индивидуальных продаж; одновременно с окладом установление системы премиальных выплат в зависимости от индивидуальных показателей продажи услуг за период (в настоящее время оплата труда является сугубо сдельной, что приводит к сильным колебаниям ее уровня в зависимости от месяца);

- разработка системы оплачиваемых предприятием (частично или полностью) системы социальных услуг на условиях их добровольного предоставления предприятием при подаче сотрудником соответствующего запроса или заявления;

- более активное, чем сейчас, вовлечение персонала предприятия в процесс управления, в том числе для решения проблем, возникающих в работе компании в условиях изменения рыночной конъюнктуры;

- предоставление персоналу компании новых возможностей для профессионального развития, обучения, повышения квалификации и карьерного роста.

Для того, чтобы перечисленные выше мероприятия фирма могла реализовать на практике, очень важно, чтобы ее работа по нормализации социально-психологического климата в организации была бы выстроена на целом ряде руководящих принципов, которые компания может использовать в условиях кризиса, чтобы в глазах сотрудников позиционировать себя как социально ответственного работодателя:

- отказ от нарушений норм трудового законодательства при проведении сокращения персонала, активное сотрудничество со службой занятости населения;

- гласность и открытость антикризисной политики компании;

- обоснованная политика сокращения издержек (выявление возможностей сокращения всех видов издержек, а не только издержек на персонал);

- обоснованная оптимизация численности на основе расчета необходимой численности и определения степени загруженности персонала;

- проведение оперативного кадрового аудита и оценки персонала с целью выявления неэффективных сотрудников;

- изыскание возможностей трудоустройства высвобождаемых работников внутри компании, по дефицитным профессиям, с необходимым превентивным обучением;

- проведение аутплейсмента, содействие трудоустройству высвобождаемых работников вне компании;

- соблюдение принципов социальной справедливости при сокращении издержек на персонал, недопущение необоснованного разрыва в оплате труда рядовых сотрудников и топ-менеджмента;

- использование гибких форм экономии издержек на персонал для предотвращения массовых увольнений (сокращение расходов на обучение, снижение переменной части заработной платы, введение неполной рабочей недели и др.).

Для улучшения показателей социально-психологического климата предприятия в условиях кризиса и одновременно недопущения дальнейшего ухудшения экономических показателей работы фирмы (роста затрат) рекомендуется использовать бесплатные или низкобюджетные инструменты.

Одним из перспективных и низкобюджетных направлений улучшения социально-психологического климата в турфирме «Феникс» в кризисных условиях ее работы сегодня может стать организация обучения и повышения квалификации персонала.

Иногда можно встретить мнение, что обучение персонала в кризис нецелесообразно и накладно для фирмы. Однако это ошибочная позиция.

Персонал предприятия учить и развивать нужно постоянно, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании всегда чревато снижением эффективности работы предприятия, что особенно болезненно и рискованно в кризис. Кроме того, когда компания не обучает и не повышает квалификацию работников, у них может сложиться впечатление собственной ненужности для компании, что не способствует улучшению социально-психологического климата.

И наоборот, когда компания даже в условиях кризиса занимается развитием персонала, самочувствие работников улучшается, поскольку они осознают, что новые знания повышают их конкурентоспособность и востребованность на рынке труда. Обучение усиливает уверенность работников в себе, в своих силах, формирует понимание того, что даже если им придется менять место работы, они «не пропадут», т.к. имеющиеся у них знания позволят им найти другую хорошую работу.

Однако в условиях кризиса у предприятия всегда возникает вопрос: какие формы обучения следует выбирать, чтобы минимизировать финансовые затраты и в то же время улучшить социальное самочувствие работников, сделав обучение для них полезным и нужным.

В последнее время применительно к работе фирм в условиях кризиса эксперты активно говорят о малобюджетном обучении персонала. Современный рынок предлагает в этом направлении множество доступных обучающих форматов:

- организация корпоративного университета внутри компании;
- наставничество;
- технология «Стать тенью» (организация наблюдения молодых сотрудников за работой более опытных коллег);
- мастер-классы опытных сотрудников компании;
- стратегические беседы и стратегические сессии в компании как способ внутрикорпоративного развития и обучения;

– «разбор полетов» как метод обучения и развития сотрудников посредством подведения итогов работы за неделю и анализа успехов и неудач;

- проведение планерок с целью развития персонала;
- инструктажи сотрудников;
- командировки с целью обучения;
- участие в конференциях и выставках;
- бенчмаркинг и обмен визитами;
- посещение предприятий и филиалов компании;
- изучение рабочих примеров компании;
- обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников;
- обучение на личном опыте;
- участие в проектах как метод развивающего обучения;

– внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников,

– создание корпоративной библиотеки, профессиональных дайджестов и раздаточных материалов прошедших семинаров (тренингов), аудио- и видеозаписей занятий;

– внутренние семинары по новым публикациям в профессиональной прессе;

- интернет-конференции в компании;
- электронное обучение (онлайн-обучение и др.);
- поощрение самообразования сотрудников;
- обучение действием («кружки качества») и др.

С точки зрения улучшения социально-психологического климата организации, проведение мероприятий по обучению персонала позволяет добиться следующих результатов:

- повысить заинтересованность работников в результатах труда;

- усилить кооперацию труда сотрудников, поскольку совместное обучение сближает;
- сформировать «чувство плеча», когда более опытные сотрудники начинают поддерживать менее опытных, более молодых специалистов.

Социально-психологический тренинг (от англ. training – воспитание, обучение, подготовка) является одним из средств коррекции, которыми обладает социальная психология. В.П. Пугачев¹³ так определяет тренинг: «Тренинг представляет собой планомерно осуществляемую программу разнообразных упражнений с целью формирования и совершенствования умений и навыков, повышения эффективности трудовой (и иной) деятельности. Тренинг (в отличие от обычных упражнений и аутотренинга) осуществляется под руководством квалифицированного специалиста».

Любой тренинг обязательно включает в себя ролевую игру и групповую дискуссию. Социально-психологический тренинг составляют блоки различных коммуникативных умений, например, умения, необходимые в начале общения (при вступлении в контакт), для прерывания контакта, умения и навыка психологического аргументирования, активного слушания, выявления скрытого намерения партнера по общению и др.

Состав тренинговых групп, особенность происходящих в ней процессов, цели и методика работы зависят от исходной теоретической позиции, принципов и критериев выделения отдельных теоретических категорий. В группе социально-психологического тренинга особый акцент делается на создание климата доверия, позволяющего реализовать большую с повседневным общением интенсивность открытой обратной связи.

В данной экспериментальной работе используется тренинг развития мотивов межличностных отношений, разработанный группой авторов (Приложение 8). Программа тренинга предназначена для развития мотивов, лежащих в основе межличностных отношений – осознания опасений и

¹³ Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студ. вузов. – М.: Изд-во «Аспект-Пресс», 2013. –285с.

страхов, развития чувства эмпатии, ценности другого человека и себя самого, развитие коммуникативных навыков.

Поскольку данный тренинг направлен на работу с глубоко личностными проявлениями участников, он содержит упражнения, в которых они испытывают сильные чувства, и упражнения, в которых используется обратная связь. В данной программе условно можно выделить три этапа – ознакомительный, этап самораскрытия и развивающий. В соответствии с задачами тренинга в ходе занятий прорабатываются следующие основные аспекты развития мотивации межличностных отношений: развитие доверия к окружающим людям; осознание различных видов мотивов межличностных отношений; развитие представлений о ценности другого человека и себя самого; усвоение способов разрешения собственных проблем; позитивное развитие мотивов межличностных отношений.

Цель программы:

Развитие и совершенствование у человека личностных ресурсов

Задачи:

Обучение приемам общения, и развития их коммуникативной культуры.

Формирование умения конструктивно действовать в конфликтных ситуациях.

Формирование мотивации самовоспитания и саморазвития, обеспечив ее необходимыми психологическими ресурсами и средствами.

Реализуя цели тренинга решаются следующие задачи: развить в человеке конкретные жизненно необходимые навыки и умения:

Эффективно взаимодействовать, общаться.

Справляться со стрессом и конфликтными ситуациями.

Делать выбор и принимать решения.

Материально - техническое обеспечение: для проведения занятий необходимо просторное помещение, с наличием сидячих место по

количеству участников; ватман, бумага, карандаши, ручки.

Ожидаемые результаты:

Формирование позитивной Я-концепции и усиление личностных ресурсов;

Формирование навыков эффективного общения и взаимодействия, повышение уверенности в себе;

Снижение уровня агрессивности;

Формирование навыков саморегуляции.

Поскольку данный тренинг направлен на работу с глубоко личностными проявлениями участников, он содержит упражнения, в которых они испытывают сильные чувства, и упражнения, в которых используется обратная связь. В данной программе условно можно выделить три этапа – ознакомительный, этап самораскрытия и развивающий. В соответствии с задачами тренинга в ходе занятий прорабатываются следующие основные

аспекты развития мотивации межличностных отношений и коррекция конфликтности:

- развитие личностных ресурсов в области коммуникативных умений и навыков;

- осознание различных видов мотивов межличностных отношений;

- развитие представлений о ценности другого человека и себя самого;

- освоение способов конструктивного поведения в конфликте;

- развитие умения правильно воспринимать, учитывать, реагировать на критику.

Проведению тренинга предшествует этап подготовки, освоения и детальной проработки тренинга. Сначала необходимо обратиться к некоторым рекомендациям, данным авторами, которые предшествуют программе тренинга.

Проблемы, которые анализируются в ходе групповых занятий, являются достаточно типичными для ситуаций межличностных отношений, в

том числе деловых. Однако наряду с возникновением чувства взаимопонимания и принятия друг друга на основе общих проблем, важно, чтобы участники находили в себе ресурсы для преодоления собственных трудностей. Возможно, что на занятии, где используются упражнения, центрированные на какой-либо проблеме, позитивный пример из своей жизни смогут подыскать не все, а только те, для кого эта проблема актуальна в незначительной степени или не существенна вовсе. Если это так, то имеет смысл в качестве «домашнего задания» дать участникам подобрать такие примеры, а на следующем занятии спросить их об этом снова.

Проводя занятия, следует особо заботиться о создании атмосферы открытости и спонтанности, где каждый из участников может делиться своими чувствами и личным опытом без боязни быть осужденным или не принятым. Некоторые проблемы могут возникать в связи с тем, что участники являются членами одного коллектива, причем, возможно, часть из них знает друг друга давно, а часть познакомилась недавно. Возможны и всплески негативных эмоций, обусловленные не прежним, а лишь тем общением друг с другом. В последнем случае следует переводить реакцию участников в плоскость «здесь и теперь», например, «скажи, что ты сейчас, в данный момент чувствуешь по отношению к нему». Соблюдение этих правил поможет участникам группы по-новому взглянуть на других людей и себя самих и сильнее ощутить ценность другого человека.

Подготовительный этап.

Помимо ознакомления с целями и содержанием тренинга подготовительный этап заключался в подготовке к организации тренинга. Проведение программы не требовало специальных материалов. Были подготовлены бумага для рисования и для записей, наборы цветных карандашей по числу участников группы, бейджи для обозначения имен участников. Было подобрано достаточно просторное помещение со стульями и подставками для письма. Заранее было оговорено время и длительность

каждого занятия. Программа была рассчитана на 15-18 часов, распределенных на три дня (по 5 часов, 3 часа в запасе).

Этап проведения тренинга.

Для обеспечения целенаправленности тренинга материал был разбит на блоки. Каждый блок содержал определенную тему, объединяющую несколько упражнений. Упражнения в своей основе были направлены одновременно и на общую цель тренинга и непосредственно на тему блока.

Умения и знания, полученные членами экспериментальной группы в процессе тренинга, нуждались в закреплении на практике, дальнейшем развитии и осмыслении. Поэтому контрольный эксперимент был проведен через два месяца после тренинга. Примерно в одно время были обследованы и экспериментальная и контрольная группы.

Проведение исследования и анализ результатов в экспериментальной группе.

Социометрическое исследование.

Цель: Определить изменения в межличностных отношениях сотрудников.

Подготовка к исследованию. Была использована социометрическая карточка, которая применялась при констатирующем эксперименте. Оговаривалось, что выбор нужно сделать с учетом тех отношений, которые существуют на сегодняшний день.

Проведение исследования было аналогичным тому, которое проводилось в констатирующем эксперименте.

Обработка результатов. По результатам выборов испытуемых была составлена социоматрица межличностных отношений в коллективе.

Анализ результатов. Ситуацию межличностных отношений в коллективе характеризует таблица 2.

Таблица 2

Количественная характеристика статуса сотрудников в сфере межличностных отношений в (%) 2 тестирование

Отвергнутые-	Предпочитаемые	Лидеры
--------------	----------------	--------

Принятые		
25%	70%	5%

Произошло значительное снижение принятых членов коллектива – с 35% до 25%. При этом важно отметить факт отсутствия отвергнутых членов коллектива. Наряду с этим обозначился один определенный лидер, обладающий сильными деловыми качествами – Игнатьева А. Старшева Н., имевшая статус лидера до участия в тренинге, перешла в круг предпочитаемых.

В данном контексте это можно рассматривать как положительный фактор по нескольким причинам. Во-первых, имея одного сильного лидера, коллектив усиливает свою сплоченность, отсутствует значимый раскол на две в той или иной мере противоборствующие, соперничающие группы. То есть наблюдается неформальное единоначалие. Во-вторых, учитывая личностную характеристику Старшевой Н. можно сделать вывод, что статус лидера ей обеспечивало скорее личное обаяние, чем собственно деловые качества. Отказ членов коллектива от принятия Старшевой Н. в качестве лидера может свидетельствовать о том, что они научились строго дифференцировать деловые и сугубо личные качества своих сотрудников.

Исследование по методике Ф. Фидлера.

Цель: Оценка состояния психологической атмосферы в коллективе.

Проведение исследования. Каждый участник получил опросный бланк с инструкцией и предложением заполнить его.

Обработка результатов аналогична обработке результатов в констатирующем эксперименте. Результаты тестирования отражены в таблице 3.

Таблица 3

Уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе в (%) 2 тестирование

Высокий	Средний	Низкий
45%	40%	15%

Анализ результатов. В оценке сотрудниками уровня благоприятности психологической атмосферы в коллективе произошли значительные

изменения в сторону улучшения. Оценка психологической атмосферы как высокоблагоприятной возросла с 10% до 45%. В свою очередь, низкая оценка уменьшилась с 45% до 15%. Таким образом, подавляющее большинство сотрудников – 85% оценивают психологическую атмосферу в коллективе как достаточно благоприятную.

Личностный опросник Кеттелла.

Цель: Выявить характерологические изменения персонала.

Проведение тестирования. Каждый испытуемый получил текст опросника с инструкцией и Бланк для заполнения.

Обработка результатов аналогична обработке в констатирующем эксперименте. Результаты тестирования отражены в таблице.

Таблица 4

Характерологические черты сотрудников коллектива в (%) 2
тестирование

Фактор	Высокий	Средний	Низкий
А	45%	50%	5%
Е	25%	45%	30%
О	40%	50%	10%

Анализ результатов. По критерию открытости, готовности к сотрудничеству и уживчивости половина сотрудников имеют средний уровень, и почти половина – 45% - высокий уровень. Выраженную замкнутость проявили лишь 5% испытуемых. Этого говорит о том, что тренинг позволил многим участникам преодолеть свою холодность и скептичность в отношениях с сотрудниками.

По фактору «независимости-податливости» (Е) также наблюдаются изменения в сторону повышения независимости. Из небольшая выраженность обусловлена, вероятно тем, что это базовое личностное качество, и его изменение требует долговременной внутренней работы.

По фактору «О» склонность к чувству вины, боязненность, тревожность, подверженность настроению проявляют уже не 20% а 10% членов коллектива. 90% испытуемых стали относиться к группе достаточно спокойных, самоуверенных людей.

Таким образом, нынешнее состояние коллектива можно охарактеризовать как достаточно открытое, готовое к сотрудничеству. Сотрудники стали более уверенными в себе, более независимыми.

Шкала мотивации одобрения.

Цель: Изучить изменения в мотивационно-потребностной сфере коллектива.

Обработка результатов аналогична обработке в констатирующем эксперименте. Результат по данному исследованию обозначен в таблице 5.

Таблица 5

Уровень мотивации одобрения в (%) тестирование

Высокий	Средний	Низкий
15%	45%	40%

Анализ результатов. Высокий уровень потребности в одобрении со стороны окружающих имеют лишь 15% испытуемых по сравнению с 45% до тренинга. Это говорит о значительно возросшей уверенности в себе, открывшейся способности принимать самостоятельные решения и брать ответственность на себя. Наряду с этим значительно возросло количество сотрудников, имеющих низкий уровень мотивации одобрения – с 10% до 40%, что также свидетельствует о вышеприведенном результате. Это означает выход на новый качественный уровень делового сотрудничества коллектива, оптимизацию межличностных отношений.

Резюмируя контрольное исследование межличностных отношений экспериментальной группы в целом можно отметить следующее.

Значительно возросло количество предпочитаемых членов коллектива, т.е. сотрудники увидели друг в друге новые полезные для себя стороны. Результаты оценки степени благоприятности психологического климата в коллективе показали значительные изменения в положительную сторону. На 30% снизилось количество сотрудников, оценивающих обстановку как неблагоприятную, и на 35% возросло количество сотрудников, оценивающих обстановку как благоприятную. Согласно результатам тестирования, испытуемые стали более открытыми, уверенными

в себе, хотя они еще несколько излишне конформны. Участники экспериментальной группы стали меньше проявлять зависимость от одобрения их поступков со стороны коллег.

Улучшились отношения среди сотрудников, как по вертикали (между врачами и медсестрами) так и по горизонтали (между коллегами в целом). Деструктивные взаимоотношения постепенно исчезают, заметили 85 % коллектива. Особенно данную тенденцию отметили медсестры. Врачи стали общаться более дружелюбно, как с медсестрами, так и пациентами.

Проведение исследования и анализ результатов в контрольной группе.

Социометрическое исследование

Цель: Определить изменения в межличностных отношениях сотрудников.

В соответствии с полученными результатами была составлена социоматрица межличностных отношений в контрольной группе испытуемых. По результатам выборов была составлена таблица 6.

Таблица 6
Количественная характеристика статуса сотрудников в сфере межличностных отношений в (%)
(Контрольная группа) 2 тестирование

Отвергнутые- Принятые	Предпочитаемы е	Лидеры
45%	50%	5%

Анализ результатов. Изменения в данной группе состоят в том, что за прошедшее время один из лидеров стал предпочитаемым, т.е. из высокого уровня перешел на средний. Количество отвергнутых - предпочитаемых осталось прежним – 45%, что составляет почти половину выборки. Разница по сравнению с констатирующим экспериментом не настолько большая, насколько она прослеживается в экспериментальной группе. Однако малое количество взаимных выборов по сравнению со стремительно возросшим количеством взаимных выборов в экспериментальной группе говорит о недостаточно эффективных взаимоотношениях в коллективе. Таким образом, изменения в структуре отношений имеются, но их нельзя назвать

конструктивными.

Исследование по методике Ф. Фидлера.

Цель: Оценка изменений психологической атмосферы в коллективе.

Проведение исследования и обработка результатов аналогичны констатирующему эксперименту. Результаты тестирования отражены в таблице 7.

Таблица 7

Уровень благоприятности психологической атмосферы в коллективе в (%) (Контрольная группа) 2 тестирование

Высокий	Средний	Низкий
10%	55%	35%

Анализ результатов. Количество испытуемых, оценивающих атмосферу в коллективе как благоприятную, по-прежнему составляет лишь 10%.

Изменения состоят лишь в том, что на 5% (1 человек) повысилось количество испытуемых, оценивающих атмосферу как среднеблагоприятную.

Эти изменения являются незначительными. Поэтому можно сделать вывод о том, что по-прежнему сотрудники считают отношения в своем коллективе напряженными.

Личностный опросник Кеттелла

Цель: Выявить изменения личностных черт персонала.

Проведение тестирования и обработка результатов были аналогичными констатирующему эксперименту. Результаты тестирования отражены в таблице 8.

Таблица 8

Характерологические черты сотрудников коллектива в (%) (Контрольная группа) 2 тестирование

Фактор	Высокий	Средний	Низкий
А	20%	45%	35%
Е	20%	50%	30%
О	25%	40%	35%

Анализ результатов. Как показывают результаты, группе в целом стала более характерна замкнутость (на 10%), поскольку снизился уровень

общительности. Соответственно, 10% испытуемых стали еще более замкнутыми и бескомпромиссными. Результаты по фактору независимости-податливости остались прежними. Основная масса испытуемых (80%) проявляют ярко выраженную или средне выраженную конформность. На 5% повысилось количество испытуемых с высоким уровнем боязливости, тревожности. Соответственно, количество уверенных в себе людей снизилось.

Изменения в личностных характеристиках имеются, но в данном контексте они характеризуются как отрицательные. В пользу этого говорит возросшая замкнутость и тревожность некоторого числа членов коллектива. Таким образом, групповая динамика в данном коллективе имеет регрессивный характер, т.е. межличностные отношения становятся все более деструктивными.

Таблица 9

Уровень мотивации одобрения в (%)

(Контрольная группа) 2 тестирование

Высокий	Средний	Низкий
30%	55%	15%

Анализ результатов. На 5% возросло количество участников, имеющих средний уровень мотивации одобрения за счет снижения количества испытуемых с высоким уровнем. Это положительный результат, но он очень незначителен.

Таким образом, изменения имеются, характеризуются как положительные, но они настолько малы, что не могут оказать влияния на положительную динамику развития межличностных отношений в коллективе. Подобные результаты говорят о статичности межличностных отношений.

Можно отметить следующие изменения в межличностных отношениях между членами контрольной группы:

Большинство участников эксперимента остались на своем уровне межличностных отношений. Наблюдается снижение количества взаимных

выборов и отсутствия изменения в них.

По-прежнему большое количество членов коллектива (90%) оценивают психологическую атмосферу как неблагоприятную.

Большее количество сотрудников проявляют зависимость и тревожность от постороннего мнения. Уровень зависимости от других сотрудников по-прежнему достаточно высок.

4. Межличностные отношения становятся все более деструктивными, как среди медсестер, так и врачей. Отношения, как по вертикали, так и по горизонтали носят негативный характер. Негативное отношение по горизонтали особенно отрицательно сказывается на работе медсестер.

В таблице 10 представлены результаты повторной диагностики в двух группах (экспериментальной и контрольной).

Таблица 10

Сводная таблица (вторая диагностика)

Название методики	Эксперимент. группа			Контрольная группа		
	Выс.	Сред.	Низ.	Выс.	Сред.	Низ.
Социометрия	5%	70%	25%	5%	50%	45%
Методика Фидлера	45%	40%	15%	10%	55%	35%
Опросник Фактор А Кеттелла.	45%	50%	5%	20%	45%	35%
Опросник Фактор Е Кеттелла.	25%	45%	30%	20%	50%	30%
Опросник Фактор О Кеттелла.	40%	50%	10%	25%	40%	35%
Мотивация одобрения	15%	45%	40%	30%	55%	15%

Полученные результаты позволяют сделать сравнительный вывод о двух группах. Несмотря на то, что изменения в межличностных отношениях наблюдаются в обеих группах, они значительно отличаются по своему характеру и масштабу. Повышение статуса в межличностных отношениях (например, переход из принятых в предпочитаемые) оценивается как благоприятный фактор. Это явление присуще обеим группам, но в экспериментальной группе оно объяснимо с точки зрения личностных качеств сотрудников, изменения групповых ценностей (межличностные отношения по горизонтали) в сфере межличностных отношений,

закономерно. А положительные изменения, произошедшие в контрольной группе, менее управляемы, больше подвержены внешним влияниям.

Тогда как в экспериментальной группе большинство участников (95%) стали оценивать психологический климат в коллективе как благоприятный или средне благоприятный, в контрольной группе преобладает средний и низкий уровень благоприятности психологического климата (95%).

Испытуемые экспериментальной группы проявляют значительные изменения в личностных характеристиках, влияющих на межличностные отношения в коллективе: они стали намного более открытыми, уверенными в себе. В контрольной группе, наоборот, наблюдается регрессия в этом отношении. В контрольной группе по-прежнему большое количество участников нуждаются в регулярном одобрении со стороны коллег (70%), проявляя при этом неуверенность в себе, возросшую на 5%. При этом в экспериментальной группе наблюдается значительный рост самостоятельности (с 55% до 85%), уверенности в себе (с 80% до 90%) и смещение мотивации одобрения на другие мотивационные аспекты (деловые заслуги, например).

В экспериментальной группе мы видим изменения отношений, как по горизонтали, так и по вертикали, причем лучшую сторону. При этом взаимоотношения становятся более конструктивными, в то время когда в контрольной группе изменений не произошло: отношения, как в первом, так и во втором тестировании носят деструктивный характер.

Таким образом, изменения в межличностных отношениях произошли в обеих группах, но в экспериментальной группе они более значительны и характеризуются положительной конструктивностью.

Выводы по главе 2.

Исходя из полученных результатов констатирующего эксперимента, были разработаны мероприятия формирующего эксперимента. Данные мероприятия были реализованы полностью, проведены тренинги с трудовым

коллективом, осуществлено их информирование и консультирование по вопросам, обучение психологическим способам и приемам самоконтроля и самооценки. Также был проведен сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапа с целью проверки эффективности предложенных мероприятий. Сравнительный анализ подтверждает, что показатели изменились. Это дает основание утверждать, что эффективность социально – психологического тренинга и в целом практическую значимость проведенного исследования.

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Социально-психологический климат является важнейшим показателем состояния внутренней среды организации.

В основе формирования социально-психологического климата организации лежат межличностные отношения в трудовом коллективе предприятия, и он является выразителем их актуального состояния.

Ключевыми показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются сплоченность, готовность к совместному выполнению рабочих задач, контактность и открытость сотрудников, их ответственное отношение к делу и пр.

На формирование социально-психологического климата в коллективе влияют факторы макро- и микросреды. Изучать, а также улучшать социально-психологический климат в организации – это важная управленческая задача, поскольку от состояния социально-психологического климата на предприятии во многом зависят конечные результаты его деятельности. Можно с уверенностью говорить, что благоприятный социально-психологический климат в коллективе не возникает сам по себе – он является результатом длительной, планомерно осуществляемой управленческой работы.

В работе был проведен анализ состояния социально-психологического климата в турфирме «Феникс». Анализ показал, что социально-психологический климат компании не является оптимальным. Он характеризуется внутренней противоречивостью: при ряде положительных моментов, существует ряд показателей, свидетельствующих об определенном неблагополучии социально-психологического климата в организации.

Основные показатели ухудшающегося состояния социально-психологического климата в компании - это: подавленное, пессимистичное настроение сотрудников организации; высокие тревожные ожидания возможного увольнения, сокращения штатов, дальнейшего падения объемов продаж; рост равнодушия сотрудников к успехам и неудачам своих коллег; снижение сплоченности коллектива, готовности прийти на помощь, выручить коллег в сложной ситуации; преобладание индивидуализма над коллективизмом, трудности в решении общих проблем компании; повышенный интерес сотрудников к удовлетворению собственных интересах в ущерб общим, коллективным.

В целях улучшения социально-психологического климата в компании в работе предложено более активно заниматься обучением и развитием персонала, проведением внутрифирменных мотивационных мастер-классов и направлять работников в рекламные туры с целью отдыха и профессионального развития.

Участие в этих мероприятиях будет доступно для каждого работника организации. Оно позволит снять напряженность и тревожные ожидания сотрудников относительно работы и возможной ее потери, позволит повысить уверенность сотрудников в их профессионализме и значимости для компании, будет способствовать развитию отношений сотрудничества и чувства дружбы между членами коллектива. В этом выразится социальный эффект от предложенных в работе мероприятий.

Исходя из интерпретации результатов, предложенной А.Н. Лутошкиным, определено, что социально-психологический климат ООО «Феникс» неустойчиво благоприятен. Для придания ему устойчивости требуется проведение внутриорганизационной работы по устранению факторов, подрывающих благоприятный климат в коллективе.

Исходя из полученных результатов констатирующего эксперимента, были разработаны мероприятия формирующего эксперимента. Данные

мероприятия были реализованы полностью, проведены тренинги с трудовым коллективом, осуществлено их информирование и консультирование по вопросам, обучение психологическим способам и приемам самоконтроля и самооценки. Также был проведен сравнительный анализ результатов констатирующего и контрольного этапа с целью проверки эффективности предложенных мероприятий. Сравнительный анализ подтверждает, что показатели изменились. Это дает основание утверждать, что эффективность социально – психологического тренинга и в целом практическую значимость проведенного исследования.

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст] / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити, 2018. – 591 с.
2. Басова, М.М. Формирование социально-психологического климата в женском трудовом коллективе [Текст] / М.М. Басова // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 2. – С. 42-48.
3. Бойко В. В. Синдром «Эмоционального выгорания» в профессиональном общении. Санкт-Петербург[Текст]: Флинта, 1999. – 28с.
4. Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность. Москва[Текст]: Мысль, 2011. – 231 с.
5. Васильева Е. А. Формирование социально-психологического климата в коллективе // Психология, педагогика, социология[Текст]. 2018. № 1. С. 54-57.
6. Голубева Л. Ф. Социально-психологические основы управления трудовым коллективом // Вестник Тамбовского университета[Текст]. 2016. № 2. С. 67-73.
7. Данилова М. М. Социально-психологический климат организации // Молодой ученый[Текст]. 2016. № 28. С. 810-813.
8. Каменская В. Г. Психология управления. Москва [Текст]: Юрайт, 2018. 194 с.
9. Касаткина Н. С., Аксенова И. С. Формирование благоприятного социально-психологического климата в педагогическом коллективе // Вестник Челябинского государственного педагогического университета[Текст]. 2013. № 10. С. 84-90.

10. Ковалевич И. А. Социально-психологические основы управления: учеб. пособие. Красноярск[Текст]: Изд-во СФУ, 2016. – 116 с.

11. Немов Р. С. Психология. Кн. 3. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. Москва[Текст]: ВЛАДОС, 2003. – 640 с.

12. Островский Э. В. Психология менеджмента. Москва: Инфра-М, 2016. – 240 с.

13. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Санкт-Петербург[Текст]: Питер, 2017. – 160 с.

14. Сергеев Ю. В. Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. Москва[Текст]: Наука, 2013. 125 с.

15. Ульбашева Ф. Д. Создание условий для совершенствования трудовых отношений и формирования благоприятного социально-психологического климата организации // Научные известия. 2016. № 1. С. 59-64.

16. Феняко Ю. В. Социология управления: учебник. Москва: Юнити-Дана[Текст], 2018. – 215 с.

17. Харисова Г. Д. Благоприятный социальнопсихологический климат как условие эффективной деятельности коллектива // Устойчивое развитие государства[Текст]. 2018. № 1. С. 48-54

18. Шкредина А. А. Факторы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива библиотеки // Научные труды Московского гуманитарного университета[Текст]. 2018. № 2. С. 25-28.

19. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы[Текст]: Юрайт, 2016. - 381 с.

20. Дедушева, Л.А. Социология и психология управления / Л.А. Дедушева, М.Н. Кузина, Е.В. Астратенкова. - М.: Русайнс[Текст], 2019. - 352 с.

21. Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт[Текст], 2015. - 372 с.
22. Козлов, В.В. Психология управления: Учебник / В.В. Козлов. - М.: Академия[Текст], 2016. - 240 с.
23. Козлов, В.В. Психология управления / В.В. Козлов. - М.: Academia[Текст], 2017. - 48 с.
24. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт[Текст], 2016. - 477 с.
25. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К[Текст], 2016. - 188 с.
26. Литвак, М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления / М.Е. Литвак. - Рн/Д: Феникс[Текст], 2018. - 384 с.
27. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак [Текст] к. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 160 с.
28. Руденко, А.М. Психология управления персоналом: шпаргалка / А.М. Руденко. - РнД: Феникс[Текст], 2015. - 125 с.
29. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с.
30. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 391 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика изучения социально-психологического климата в группе

Карта-схема А.Н. Лутошкина

Бланк методики

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадование
6. Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по								В трудных случаях коллектив <раскисает>, появляется растерянность, возникают

принципу <один за всех и все за одного>								ссоры, взаимные обвинения
--------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11. Коллектив активен, полон энергии								Коллектив пассивен, инертен
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								Коллектив разделяется на <привилегированных> и <пренебрегаемых>, здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

ПИШЕМ-ВКР-САМИ.РФ

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводная таблица результатов ответов респондентов (результатов

выборов вариантов ответов)

	3	2	1	0	-1	-2	-3	
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение	0	2	2	6	9	2	0	Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	3	5	6	3	3	1	0	Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание	5	4	5	6	1	0	0	Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время	1	1	5	6	4	4	0	Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают соперничество, участие всех членов коллектива	1	1	2	8	5	4	0	Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
6. Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями	1	2	3	10	4	1	0	Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	2	3	5	7	3	1	0	В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей

8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу <один за всех и все за одного>	0	0	3	11	6	1	0	В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные	1	2	3	9	5	1	0	Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться	0	2	5	12	2	0	0	Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11. Коллектив активен, полон энергии	0	0	7	8	4	2	0	Коллектив пассивен, инертен
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело	0	0	1	15	4	1	0	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о собственных интересах
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту	0	5	4	7	2	2	1	Коллектив разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым, высмеивают их
14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	2	7	8	4	0	0	0	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ / Пыхтинов О.И. /
подпись (Ф.И.О.)

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат
«__» _____ 202__ г.