

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «САРАТОВЭНЕРГО»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Сергеевой Марии Андреевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях современной бизнес-среды, характеризующейся высокой динамичностью и конкуренцией, формирование социально-психологического климата становится критически важным процессом успешного функционирования любой организации. Благоприятная психологическая атмосфера в коллективе напрямую влияет на ключевые показатели деятельности предприятия, повышая производительность труда, снижая уровень конфликтности, уменьшая текучесть кадров и способствуя раскрытию творческого потенциала сотрудников.

Проблема формирования благоприятного социально-психологического климата становится особенно острой в условиях кадрового дефицита и высокой конкуренции за квалифицированных специалистов. Руководители предприятий сталкиваются с необходимостью создавать комфортную рабочую среду, которая бы способствовала удержанию ценных сотрудников, снижала уровень конфликтов и повышала эффективность работы команд. Однако на практике многие организации испытывают трудности в оценке и регулировании психологического климата, не всегда понимая, какие именно меры будут наиболее эффективны. Именно поэтому исследование данной проблемы требует сочетания теоретической глубины и практической направленности, отвечая на актуальные запросы современного менеджмента и создавая основу для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организациях различного профиля.

Цель выпускной работы. Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса формирования социально-психологического климата организации на примере ПАО «Саратовэнерго» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для реализации данной цели в выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

— дать понятие, раскрыть цели и значение формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- представить факторы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- обозначить параметры формирования благоприятного социально-психологического климата;
- дать общую характеристику деятельности ПАО «Саратовэнерго»;
- исследовать методы формирования социально-психологического климата в коллективе ПАО «Саратовэнерго»;
- выявить проблемы формирования социально-психологического климата в коллективе ПАО «Саратовэнерго»;
- разработать программу по изменению стиля руководства в отделе технического аудита ПАО «Саратовэнерго»;
- усовершенствовать применение методов сплочения коллектива в ПАО «Саратовэнерго»;
- рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы обусловлена ее целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы формирования социально-психологического климата в коллективе» автором дается понятие, раскрываются цели и значение формирования социально-психологического климата в коллективе; представляются факторы формирования благоприятного социально-психологического климата, а также обозначаются параметры благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Социально-психологический климат (СПК) — это совокупность психологических отношений в группе, включая доминирующие настроения, степень доверия и принятые нормы поведения. Он определяет степень

сплочённости сотрудников, влияет на эффективность совместной работы и создаёт условия (либо препятствия) для самореализации каждого члена группы.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе – это целенаправленная работа по выстраиванию здоровой рабочей атмосферы, помогающей сотрудникам комфортно взаимодействовать друг с другом, стимулируя профессиональное развитие и способствуя успешному достижению командных и организационных задач.

Целями формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе являются создание комфортной и продуктивной рабочей атмосферы, способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника, и укрепление командного единства и эффективности совместной работы. Они задают общее направление, но практическое значение СПК заключается в повышении эффективности работы через снижение конфликтов, развитии персонала в атмосфере доверия, укреплении корпоративных ценностей, уменьшении текучести кадров и формировании репутации привлекательного работодателя.

Факторы формирования социально-психологического климата подразделяются на факторы макро- и микросреды. Макросреда охватывает внешнее окружение организации – экономические, социальные, политические и экологические условия, а также микроуровень внешней среды – взаимоотношения с клиентами, поставщиками и конкурентами. Микросреда включает объективные факторы, среди которых условия труда, корпоративная культура, стиль управления, специфика работы и субъективные факторы: удовлетворённость сотрудников, межличностные отношения, психологическая совместимость и сплочённость коллектива.

К параметрам благоприятного СПК относятся соответствие ценностей и отношений коллектива общественным и организационным задачам, а также развитой потребностью в труде на благо общества как способе самореализации. В таком коллективе поощряется творчество и инициатива, а межличностные отношения строятся на доверии, уважении и высоком значении

принципиальности, честности, трудолюбия и бескорыстия. Руководители не давят на подчинённых, а коллектив обладает правом принимать значимые решения, что способствует высокой сплочённости и эффективности групповой деятельности. Члены коллектива охотно участвуют в совместных делах, поддерживают друг друга, а критика носит доброжелательный характер. Важными аспектами являются взаимная информированность, активность и энергичность сотрудников, их готовность быстро включаться в полезные дела и добиваться высоких результатов. Успехи и неудачи коллег вызывают искреннее сопереживание, а в отношениях преобладают взаимовыручка и ответственность.

В главе 2 «Анализ формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе ПАО «Саратовэнерго» представлена общая характеристика деятельности организации, проведена диагностика используемых методов формирования социально-психологического климата в коллективе организации и выявлены существующие проблемы формирования СПК в коллективе ПАО «Саратовэнерго».

ПАО «Саратовэнерго» является гарантирующим поставщиком электроэнергии на территории Саратовской области, обеспечивающим полный технологический цикл: от генерации электроэнергии до её распределения и сбыта. Компания отличается стабильным финансовым состоянием и устойчивыми темпами развития, что подтверждается надежными экономическими результатами. В 2024 году выручка составила 27623 млн. руб., что на 4,3% выше, чем в 2023 году, а прибыль увеличилась в 2,3 раза за 2024, показав финансовый результат в размере 939,8 млн. руб.

Организационная структура ПАО «Саратовэнерго» представляет собой сложную линейно-функциональную модель со встроенными элементами дивизиональной структуры по территориальному принципу, отражающими наличие межрегиональных объединений. Функциональные подразделения подчиняются генеральному директору, реализуя решения либо через него, либо

напрямую (в рамках своих полномочий) через соответствующие исполнительные службы. Высокая степень дифференциации указывает на сложность структуры. Централизованное управление обеспечивается подчинением всех подразделений генеральному директору, который сохраняет за собой значительную часть полномочий по принятию ключевых управленческих решений.

Списочная численность персонала Компании на конец 2024 года составила 720 человек, что на 1,7% меньше по сравнению с 2023 годом. Уменьшение связано с сокращением, проводимым в организации в рамках оптимизации численности персонала. Основную категорию сотрудников – 52,9% – составляют специалисты и служащие. Средний возраст сотрудников в 2024 году составил 38 лет. Наблюдается тенденция к приему молодых специалистов с высшим образованием, а также к увеличению кадров с ученой степенью. Текучесть кадров уменьшилась на 1,2% в 2024 году по сравнению с 2023 и составила 10,4%.

Проведенный анализ выявил комплексный подход ПАО «Саратовэнерго» к формированию благоприятного социально-психологического климата. В компании успешно реализуются современные методики, включая систему 5С для организации рабочих мест, проведение корпоративных мероприятий (День энергетика), а также разработку программ социальной поддержки персонала. Особое внимание уделяется профессиональному развитию сотрудников через систему обучения и их активному вовлечению в процесс совершенствования рабочих процессов.

Для характеристики существующего социально-психологического климата было проведено анкетирование 25 сотрудников, при котором были проанализированы такие факторы, как общий уровень социально-психологического климата в коллективе нескольких отделов, сплоченность этих коллективов, психологическая атмосфера, удовлетворенность работников отдельными аспектами трудовой деятельности и стили руководства в каждом из четырех исследуемых отделов.

Анализ показал, что социально-психологический климат в ПАО «Саратовэнерго» определяется средней благоприятностью, так как в коллективе наблюдается средняя групповая сплоченность (индекс 10,92 балла) и преобладающий попустительский стиль руководства в отделе технического аудита. Низкий уровень доверия между сотрудниками и пассивное участие руководителя препятствуют командной работе и полной реализации потенциала персонала. Полученные данные указали на необходимость разработки рекомендаций по оптимизации управления персоналом.

В главе 3 «Направления совершенствования формирования благоприятного социально-психологического климата в ПАО «Саратовэнерго» предлагаются основные направления совершенствования формирования благоприятного социально-психологического климата и проводится расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Опрос сотрудников ПАО «Саратовэнерго» показал средний уровень сплоченности коллектива и преобладание попустительского стиля руководства в отделе технического аудита. Для улучшения ситуации разработана программа, включающая:

- проведение тренингов по стилю руководства и развитию эмоционального интеллекта – тренинг будет полезен руководителям разных отделов и инвестиции в лидерские качества повысят эффективность команды;

- внедрение системы регулярных индивидуальных встреч руководителя с подчиненными («One-on-One meetings») – поможет решить проблему избегания конфликтов и улучшить коммуникацию, поспособствует открытому диалогу, обратной связи и своевременному выявлению проблем, создавая доверительную атмосферу и улучшая взаимопонимание;

- организацию ежедневных коротких встреч-обсуждений («stand-up meetings») – улучшит прозрачность действий и оперативность решения проблем;

— внедрение системы поощрения внутри отдела, которое повысит мотивацию, лояльность сотрудников и создаст позитивную атмосферу;

— проведение командообразующих мероприятий (тимбилдинг) с целью повышения доверия и сплоченности, формирование корпоративных ценностей;

— внедрение системы комплектования коллектива с учетом психологической совместимости для снижения конфликтов, повышения эффективности и удовлетворенности;

— создание внутренних групп по интересам, которые помогут преодолеть формальные границы, создать дополнительные точки соприкосновения и стабилизировать персонал;

— организацию эффективной обратной связи, необходимой для мониторинга эмоционального состояния коллектива и своевременной адаптации изменений.

Изменение попустительского стиля руководства в отделе технического аудита ПАО «Саратовэнерго» на более демократичный или ситуативный, в сочетании с комплексными рекомендациями по повышению сплоченности коллектива, позволит системно улучшить социально-психологический климат.

С помощью расчета социально-экономической эффективности каждого направления совершенствования было определено, что индекс групповой сплоченности в нескольких отделах ПАО «Саратовэнерго» повысился на 32,9% после проведения рекомендованных мероприятий и стал составлять 14,52 балла, что соответствует уровню групповой сплоченности выше средней и практически доходит до высокой групповой сплоченности. Кроме того, ожидается экономия на расходах в связи со снижением затрат на адаптацию и обучение персонала при приеме на 38,8%, что приведет к экономии 1 045 000 руб. Экономический эффект составит 139 000 руб., а рентабельность инвестиций 15,3%, что подтверждает целесообразность разработанных рекомендаций.

В долгосрочной перспективе инвестиции в развитие персонала, совершенствование лидерства и укрепление командной работы должны

значительно повысить производительность. Ожидается, что более мотивированные, вовлеченные и квалифицированные сотрудники будут допускать меньше ошибок, работать быстрее, эффективнее взаимодействовать между собой и оптимизировать использование ресурсов.

В ЗАКЛЮЧЕНИИ содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Социально-психологический климат – сложившаяся в коллективе система взаимоотношений, основанная на общих принципах и представлениях о совместной работе. Он формируется в процессе взаимодействия и сильно влияет на эффективность деятельности. Благоприятный СПК характеризуется доверием, уважением и поддержкой, что повышает удовлетворенность сотрудников, их лояльность и производительность труда.

Формирование социально-психологического климата – это процесс, направленный на балансировку интересов организации и потребностей сотрудников, с целью создания гармоничной рабочей среды. В такой среде каждый член команды ощущает свою ценность и уважение, а также получает возможность реализовать свой потенциал.

Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе имеет важные цели как для развития организации в целом, так и для удовлетворения индивидуальных потребностей сотрудников. Оно ориентировано на создание комфортных условий для профессионального и личностного роста работников, что способствует их самореализации и раскрытию потенциала, тем самым влияя на качество и эффективность работы. С организационной точки зрения это обеспечивает стабильность функционирования предприятия и снижает риски, связанные с кадровыми изменениями. Благоприятный социально-психологический климат имеет комплексное значение для организации: он способствует повышению производительности за счет сплоченной работы команды. Создавая условия для профессионального роста сотрудников, такой климат одновременно укрепляет

корпоративный дух и повышает привлекательность компании как работодателя, что в конечном итоге улучшает ее конкурентные позиции.

Факторы формирования социально-психологического климата делятся на факторы макро- и микросреды. К первым относятся «фоновое» окружение организации, включающее экономические, социокультурные, политические и экологические аспекты. Объективные факторы микросреды охватывают условия труда, корпоративную культуру, стиль руководства и характер выполняемой работы. Субъективные факторы включают удовлетворенность трудом, межличностные отношения, психологическую совместимость сотрудников, уровень групповой сплоченности, взаимопомощь и сотрудничество.

К основным характеристикам благоприятного СПК относятся высокая степень сплоченности, позитивный эмоциональный фон, конструктивное разрешение конфликтов, вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений и их удовлетворенность трудовой деятельностью.

ПАО «Саратовэнерго» – купное энергетическое предприятие Саратовской области, которое демонстрирует стабильность и перспективы роста. Анализ показал, что компания использует различные методы формирования социально-психологического климата: организацию рабочих мест по системе 5С, корпоративные мероприятия, льготы, обучение и вовлечение персонала в улучшения.

Однако, анкетирование выявило среднюю сплоченность коллектива и доминирование попустительского стиля руководства в отделе технического аудита. Для решения выявленных проблем была разработана программа мероприятий, включающая тренинги по стилю руководства и развитию эмоционального интеллекта, регулярные индивидуальные встречи между руководителями и подчиненными, ежедневные короткие обсуждения текущих задач, систему внутреннего поощрения, мероприятия по тимбилдингу, формирование команд с учетом психологической совместимости, создание внутренних групп по интересам и эффективную организацию обратной связи

По результатам расчета социально-экономической эффективности предложенных мероприятий было установлено, что индекс групповой сплоченности в нескольких отделах увеличился на 32,9% после их внедрения. Также ожидается сокращение затрат на адаптацию и обучение новых сотрудников на 38,8%. Экономический эффект от внедрения составит 139 000 рублей, а рентабельность инвестиций составит 15,3%, что подтверждает целесообразность предложенных рекомендаций.