

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
**ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ (НА ПРИМЕРЕ
АО «ЕПК САРАТОВ»)**

студента 4 курса 422 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
Экономического факультета

Агагелдиева Сердара
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

С.М. Юсупова
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л. И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2026

Введение. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что треть сознательной жизни человека проходит в трудовом коллективе и то, в каких условиях протекает его трудовая деятельность, какова общая психологическая обстановка в коллективе, каковы деловые и личные взаимоотношения, оказывает огромное влияние на результаты труда, количество и качество производимой продукции и даже на всю жизнь человека.

Уровень благоприятности климата в каждом коллективе во многом зависит от общих интересов, идей, взаимоотношений и тому прочее. Благоприятная атмосфера продуктивно влияет на результаты деятельности своего коллектива, дает различные возможности для реализации потенциала своих работников. Здоровая атмосфера приводит к увеличению производительности труда и к улучшению качества труда. Иными словами, микроклимат способствует повышению конкурентоспособности организации.

На уровне организации конфликты возникают из-за несовершенства человеческих взаимоотношений. Поэтому, взаимоотношения в коллективе – это одна из самых важных факторов влияющих на формирование климата. Эти взаимоотношения происходят между собой в различных сферах деятельности людей, а человек – существо сложное и многогранное, каждый со своими взглядами, ценностями, моральными и психологическими устоями

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и оценка формирования благоприятного климата в коллективе АО «ЕПК Саратов».

Поставленная цель требует решения ряда взаимозависимых задач:

- рассмотреть понятия морально-психологического климата в коллективе и определить его основные виды;
- определить основные этапы и методы формирования морально-психологического климата в коллективе;

- изучить основные факторы формирования морально-психологического климата в коллективе;
- изучить общую характеристику деятельности АО «ЕПК Саратов»;
- провести анализ количественного и качественного состава персонала АО «ЕПК Саратов»;
- провести анализ морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов»;
- разработать основные направления по совершенствованию морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов»;
- провести расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Проблема формирования морально-психологического климата детально рассматривается в трудах таких известных отечественных психологов и социологов, как Б. Д. Парыгин, А. Н. Лутошкин, Н. П. Аникеева, В. М. Шепель и Е. С. Кузьмин. Эти исследователи заложили теоретические и практические основы для изучения рабочей атмосферы, описав ее как устойчивый эмоциональный настрой.

Кроме этого значительную роль в исследовании психологического климата в коллективе сыграли работы В.В. Бойко, А.И. Донцова, Ю.М. Жукова, О.И. Зотовой, А.Г. Ковалева, Р.С. Немова, В.Е. Панферова, А.В. Петровского, А.Н. Сухова, Е.В. Шороховой, В.В. Шпалинского и других авторов, посвященные исследованию сущности и структуры психологического климата в коллективе, факторов влияющих на его состояние, характеристик благоприятного и неблагоприятного психологического климата, подходов к его формированию и регулированию.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе» рассмотрены понятие и виды конфликтов морально-

психологического климата в коллективе, а также этапы, методы и факторы формирования морально-психологического климата в коллективе.

Морально-психологический климат в коллективе – это преобладающий эмоциональный настрой, система ценностей и характер межличностных отношений, которые определяют общую рабочую атмосферу, уровень мотивации и продуктивность сотрудников. Выделяют четыре основных вида морально-психологического климата коллектива в организации.

Для руководителя важно помнить о необходимости постоянного контроля уровня индивидуального и группового настроения. Если такого нет, то его необходимо сформировать.

Формирование морально-психологического климата в коллективе – это формирование устойчивого эмоционально-нравственного состояния внутри коллектива, выражающее: формирование настроения людей, занятых совместной деятельностью; их межличностных отношений; общественного мнения относительно важнейших материальных и духовных ценностей. Чтобы сформировать устойчивый и благоприятный морально-психологический климат в коллективе, руководителю или HR-специалисту необходимо выстроить пошаговую систему, которая включает 4 ключевых этапа: диагностика текущего состояния; закладывание управленческого фундамента; создание психологической безопасности; внедрение объединяющих традиций и ритуалов.

Для формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе применяются определенные методы, которые можно разделить на 4 группы: организационно-управленческие методы, психологические и социально-психологические методы, социально-бытовые методы, а также неформальные и культурные методы.

Кроме этого формирование морально-психологического климата зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него.

Во второй главе «Оценка формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной организации, а также проанализированы количественные и качественные показатели персонала как фактора формирования морально-психологического климата, а также с помощью опроса среди сотрудников проведен анализ морально-психологического климата.

Анализ показал, что АО «ЕПК Саратов» является современным предприятием, которое имеет большую производственную базу. На данный момент завод производит огромное количество собственной продукции, а также оказывает комплекс услуг по обслуживанию данной продукции и не только. АО «ЕПК Саратов» осуществляет поставку продукции по всей России и за ее границы, следовательно, имеет выход, как на российский рынок, так и на зарубежный.

Организационная структура АО «ЕПК Саратов» является линейной. На данном предприятии вместе с сотрудниками, занимающими руководящие должности, в различных отделах и цехах работает 1650 квалифицированных и неквалифицированных сотрудников. Все сотрудники предприятия регулярно проходят курсы повышения квалификации, а также периодически участвуют в различных тренингах. Но и при таких условиях АО «ЕПК Саратов» не смог избежать основной проблемы всех современных предприятий – текучести кадров.

В ходе анализа морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов» было выявлено, что он является неблагоприятным, а также определены основные причины сложившейся ситуации. Главными причинами, по мнению работников, являются отсутствие программы адаптации новых сотрудников и неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями в коллективе.

Проанализировав все данные, можно рекомендовать руководству АО «Европейская подшипниковая корпорация Саратов» обратить пристальное

внимание на выявленные уровень текучести кадров и причины неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе данного предприятия и разработать направления и мероприятия по совершенствованию морально-психологического климата в коллективе.

В третьей главе «Направления совершенствования формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов»» предложено внедрить программу адаптации нового сотрудника и проведения тренинга «Настройка команды» улучшения морально-психологического климата.

Руководству АО «ЕПК Саратов» может быть предложена следующая программа адаптации нового сотрудника (Рисунок 1).

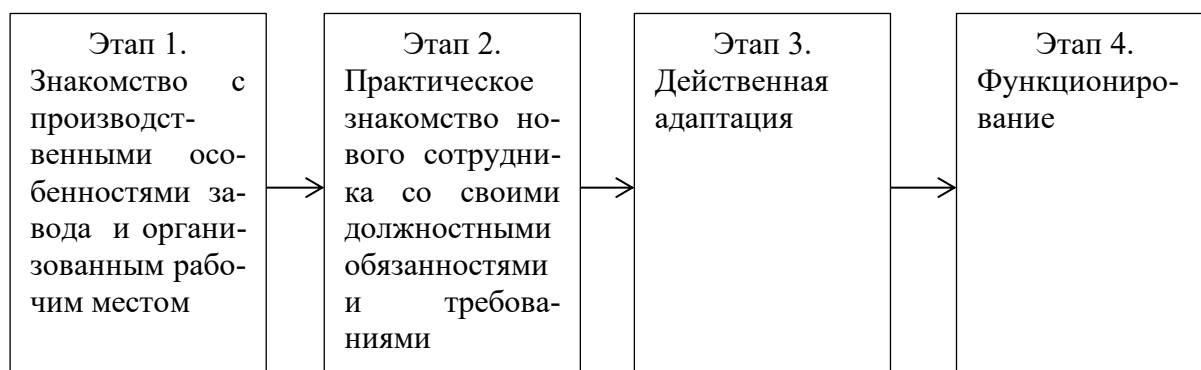


Рисунок 1 – Программа адаптации нового сотрудника АО «ЕПК Саратов»¹

В рамках программы адаптации нового сотрудника необходимо осветить вопросы, изложенные в Таблице 1. Данная таблица содержит перечень тем, которые должны быть представлены новому сотруднику и которые относятся к деятельности всего АО «ЕПК Саратов».

Таблица 1 – Вопросы, затрагиваемые в процессе общей программы ориентации нового сотрудника²

Основные вопросы	Пояснение
Общее представление о предприятии	цели, приоритеты; традиции, нормы, стандарты; разнообразие видов деятельности; информация о руководителях.
Политика организации	принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки

¹ Рисунок выполнен автором

² Таблица составлена автором

	и повышение квалификации; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.
Оплата труда	нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; система вознаграждений.
Дополнительные льготы	страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; возможности обучения на работе.
Охрана труда и соблюдение техники безопасности	места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.
Служба быта	организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.
Экономические факторы	ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

По завершении общего ознакомительного курса может быть организована специализированная программа, охватывающая темы, изложенные в Таблице 2.

Таблица 2 – Вопросы, затрагиваемые в процессе специальной программы ориентации нового сотрудника³

Основные вопросы	Пояснение
Функции подразделения	цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

³ Таблица составлена автором

Рабочие обязанности и ответственность	детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание.
Требуемая отчетность	виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней.
Процедуры, правила, предписания	правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности, информирование о несчастных случаях и опасности; охрана и проблемы, связанные с воровством; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (обед); контроль и оценка исполнения.

Ключевым аспектом программы адаптации сотрудников является официальное закрепление должности менеджера по подбору персонала и последующее привлечение специалиста, соответствующего требуемым профессиональным компетенциям.

Тренинг «Настройка команды» проводится в пятидневный срок, то есть позволит максимально приблизить коллектив, поможет лучше узнать друг друга. Частота проведения тренинга раз в полгода (весна, осень).

В Таблице 3 представлена примерная модульная структура тренинга.

Таблица 3 – Модульная структура программы тренинга⁴

Название модуля	Время	Психологическая задача	Применяемые методики и упражнения
Модуль 1. Введение и деструкция барьеров	3 часа	Снятие напряжения, формирование безопасной среды, принятие правил.	Упражнения: «Знакомство-интервью», «Социометрия на ногах», принятие «Контракта взаимодействия».
Модуль 2. Доверие и открытая коммуникация	5 часов	Развитие эмпатии, преодоление межцеховых стереотипов, активное слушание.	Техники: «Слепой и поводырь», «Круг честности», кейс-метод «Кризис на производстве».
Модуль 3.	5 часов	Согласование личных целей	Деловая игра: «Завод

⁴ Проведение тренингов для персонала в Саратове [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrtime.ru/uslugi/provedenie-treningov-dlia-personala/saratov/> (Дата обращения: 09.04.2026 г.)

Синхронизация целей и ценностей		работников с целями АО «ЕПК Саратов».	будущего», проектирование карты ценностей команды.
Модуль 4. Рефлексия и интеграция	3 часа	Закрепление опыта, получение обратной связи, снятие остаточного стресса.	Шеринг, методика «Чемодан, корзина, мясорубка», финальный ритуал сплочения.

Тренинг включает 4 модуля, которые рассчитаны на 16 академических часов, но так как численность персонала завода превышает 1000 человек, то данный тренинг стоит проводить 2 раза в год, разделив персонал на 2 группы

В Таблице 4 представлены затраты на подбор и введение в должность менеджера по подбору персонала.

Таблица 4 – Расчет затрат на подбор и введение в должность менеджера по подбору персонала⁵

Статьи расходов	Сумма в рублях
Объявление в СМИ	3 500
Компьютер	55 000
Телефон	4 500
Орг. техника	15 500
Канцелярские принадлежности	3 200
Стол	6 500
Стул	4 000

Таким образом, общие затраты на подбор и введение в должность менеджера по подбору персонала составит:

$$92\,200 + 45\,000 * 12 = 632\,200 \text{ руб.}$$

В Таблице 5 изложены расчеты расходов, связанных с реализацией всех мероприятий по адаптации нового сотрудника в АО «Европейская подшипниковая корпорация Саратов».

Таблица 5 – Расчет годовых затрат на внедрение всех мероприятий по адаптации нового сотрудника⁶

Наименование операции	Затраты, руб.	Удельный вес статьи затрат, %
Введение в штат менеджера по подбору персонала	632 200	91,33%
Доплата наставнику	60 000	8,67%

⁵ Таблица составлена автором

⁶ Таблица составлена автором

Итого	692 200	100 %
-------	---------	-------

В Таблице 6 представлены расчёты необходимых затрат на проведение тренинга «Настройка команды».

Таблица 6 – Смета затрат на реализацию проекта по улучшению морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов»⁷

Затраты	Сумма разово, руб.	Сумма за год, руб.
Услуги тренера	240 000	480 000
Хозяйственные расходы (затраты на материалы для тренинга)	55 000	110 000
Транспортные расходы	92 000	184 000
Аренда туристической базы	120 000	240 000
Питание во время выезда за город	150 000	300 000
Итого	657 000	1 314 000

Таким образом, совокупные расходы на мероприятия, направленные на улучшение морально-психологического климата в коллективе за отчетный период составят следующую сумму:

$$692\,200 + 1\,314\,000 = 2\,006\,200 \text{ рублей.}$$

Далее произведен расчет предполагаемого экономического эффекта от реализации мероприятий по адаптации нового персонала и улучшению психоэмоционального климата в коллективе АО «ЕПК Саратов» посредством проведения тренинга «Настройка команды». Данные меры направлены, прежде всего, на снижение уровня текучести кадров, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на увеличение выручки или объемов производства.

Предполагая, что можно снизить коэффициент текучести кадров с 0,286 в 2025 году до 0,1 после проведения мероприятий по совершенствованию формирования благоприятного морально-психологического климата, получим:

$$\begin{aligned} \text{ЭЭ} &= (22,4 - 10) * 3,6 * 1650 * 12\,870 / 100\% - 692\,200 - 1\,314\,000 = \\ &= 7\,473\,327,2 \text{ руб.} = 7,47 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$$

⁷ Таблица составлена автором

Таким образом, совершенствование морально-психологического посредством внедрения системы адаптации новых сотрудников и организации тренинга «Настройка команды» обеспечивает экономический эффект в размере 7,47 млн. рублей.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что все предложенные мероприятия эффективны и могут способствовать улучшению или даже формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов».

Заключение. В ходе написания работы были даны определения «морально-психологического климата в коллективе» и «формирования морально-психологического климата в коллективе», определены основные виды морально-психологического климата, рассмотрены основные этапы и методы формирования морально-психологического климата, а также факторы оказывающие влияние на данный процесс.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика деятельности АО «ЕПК Саратов», которая показала, что это крупнейший производитель подшипников в России и СНГ, которая осуществляет выпуск подшипников качения всех конструктивных групп с наружным диаметром от 20 до 2200 мм. В АО «Европейская подшипниковая корпорация Саратов» на данный момент работает около 1 650 квалифицированных и неквалифицированных сотрудников, которых можно условно разделить на три основные категории: управляющий персонал, вспомогательный персонал и персонал основного производства.

Динамика численности персонала АО «ЕПК Саратов» за 2023 – 2025 гг., а именно изменение численности персонала предприятия в целом, а также по различным категориям – полу, возрасту, стажу работы, уровню образования и категориям персонала, показала, что руководство завода заботится о качественном составе персонала, делают особый упор на их профессионализм.

Далее были рассчитаны основные коэффициенты движения персонала, которые показали, что коэффициент текучести кадров на исследуемом предприятии достаточно высокий и превышает 21% на всем исследуемом периоде. Значение данного коэффициента многократно превышает уровень естественной текучести кадров, который многие исследователи определяют в 3-5%.

Это негативно сказывается на работе завода, так как высокая текучесть кадров говорит об имеющихся проблемах при формировании морально-психологическом климате в коллективе.

В ходе анализа морально-психологического климата в коллективе АО «ЕПК Саратов» было выявлено, что он является неблагоприятным, а также определены основные причины сложившейся ситуации. Главными причинами, по мнению работников, являются отсутствие программы адаптации новых сотрудников и неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями в коллективе.

Поэтому руководству АО «Европейская подшипниковая корпорация Саратов» было рекомендовано обратить пристальное внимание на выявленные уровень текучести кадров и причины неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе и устранить их частично или полностью за счет внедрения системы адаптации нового сотрудника и улучшения морально-психологического климата в коллективе путем проведения тренинга «Настройка команды».

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций был проведен расчет затрат на их реализацию, а также выявлена и описана их предполагаемая эффективность.