

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 СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
В КОЛЛЕКТИВЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО АЦТЕК®)**

студента 4 курса 441 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Ипполитова Владислава Романовича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент
должность, место работы, 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. Социально-психологический климат (СПК) является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность деятельности любой организации. Он представляет собой интегральную характеристику системы межличностных отношений в коллективе, отражающую степень психологической комфортности, удовлетворенности и эмоционального благополучия сотрудников. В современной управленческой науке и практике все более очевидным становится тот факт, что успешность организации определяется не только ее материально-технической базой, финансовыми показателями и рыночной стратегией, но и качеством человеческих отношений внутри коллектива.

Для практической оценки климата рекомендуется использовать классические методики, такие как анкета А. Н. Лутошкина, экспресс-методика О. С. Михалюка и А. Ю. Шалыто, а также методы Р. С. Немова. Статьи из открытых источников предлагают практические рекомендации по улучшению морального климата, управлению персоналом и внедрению культуры признания.

Несмотря на значительный объем научных исследований по проблематике СПК, существует разрыв между теоретическими знаниями и практическими инструментами, доступными менеджеру среднего звена.

Целью работы является изучение формирования социально-психологического климата в организации. Для решения поставленной цели были решены следующие задачи:

- 1) определены понятия социально-психологического климата,
- 2) рассмотрены факторы и условия, влияющие на формирование социально-психологического климата,
- 3) выделены методы изучения социально-психологического климата в организации;
- 4) дана краткая характеристика деятельности ООО «Ацтек»,
- 5) оценка социально-психологического климата ООО «Ацтек»,
- 6) предложено внедрение программы адаптации новых сотрудников;

7) предложено совершенствование системы мотивации рабочих в ООО «Ацтек»,

8) оценка предложенных мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата.

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

Практической значимостью является разработка рекомендаций для ООО «Ацтек», имеющего выраженные проблемы в этой сфере.

Основное содержание работы. В первой главе «Формирование социально-психологического климата в коллективе» в начале рассмотрено определение социально-психологического климата. Социально-психологический климат (СПК) – это свойство коллектива, определяемое межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли. Это относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Он определяется как совокупность качеств и состояний, выражающих самочувствие каждого члена коллектива, степень удовлетворения ими своих потребностей и преобладание групповых настроений.

Социально-психологический климат (СПК) — это эмоциональный и психологический настрой коллектива, отражающий характер взаимоотношений между его членами, уровень коммуникаций и общее самочувствие, которые влияют на продуктивность совместной деятельности и удовлетворенность условиями труда.

Виды социально-психологического климата:

1. Благоприятный психологический климат — это атмосфера, которая способствует слаженной совместной работе людей, признает внимание, уважение и расположение друг к другу. Благоприятный СПК характеризуется доверием, поддержкой, оптимизмом и целеустремленностью, а его противоположность — пессимизм,

враждебность и конфликты, что ведет к низкой эффективности и неудовлетворенности.

2. Неблагоприятный психологический климат — это атмосфера, которая характеризуется пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений.

В структуре социально-психологического климата ученые выделяют три основных аспекта: социологического (все, что связано с совместной деятельностью людей); психологического (настроения, чувства, интересы членов коллектива); нравственного (нормы отношений к труду и друг к другу).

Факторы СПК разделяют на внешние и внутренние.

Основу структуры социально-психологического климата (СПК) составляет характер взаимоотношений внутри коллектива. Эти отношения дифференцируются по двум основным векторам:

1. Вертикальные отношения (между руководством и подчинёнными). Вертикальные (деловые) отношения могут развиваться в двух формах:

- безличный или лично-опосредованный характер — возникает при отсутствии у руководителя выраженного интереса к личности сотрудника и/или при недостатке непосредственного контакта,

- лично-непосредственный характер — формируется при активном интересе руководителя к подчинённым и наличии регулярного прямого взаимодействия.

2. Горизонтальные отношения (между коллегами). Они могут проявляться в четырёх различных формах: деловые безличностные; деловые лично-определенные; преимущество межличностные, но связанные с делом; неделовые (неформальные) межличностные.

Настроение и психологическое благополучие сотрудников формируется под влиянием нескольких ключевых факторов в рабочей среде. К наиболее значимым из них относятся: качество внутренних коммуникаций, стиль руководства и лидерства, культура разрешения конфликтов, доступность поддержки, справедливость системы мотивации.

Кроме этого, выделяют внешние и внутренние факторы социально-психологического климата:

- Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д.
- К внутренним климатообразующим факторам относятся: стиль руководства, отлаженность трудового процесса, личные качества работников, корпоративная (групповая) культура, психологическая совместимость и перебиваемость людей в рабочих группах, гендерный аспект, размеры первичного коллектива, возрастная структура коллектива.

Общепринятые нормы поведения, правила и корпоративные ценности также формируют климат в коллективе. Когда ценности компании совпадают с личными ценностями сотрудников, это укрепляет связь с организацией и увеличивает уровень удовлетворенности.

В научной литературе выделяют следующие условия формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе: эффективная коммуникация, прозрачная система мотивации, чёткое распределение ролей, поддержка со стороны и др.

Формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата требует комплексных и последовательных мер. Основу такой работы составляют:

- разработка сбалансированной системы мотивации,
- регулярный мониторинг удовлетворённости сотрудников,
- внедрение программ для личностного и профессионального роста,
- создание прозрачной и справедливой управленческой модели.

Именно системность в реализации этих мер обеспечивает долгосрочный результат и способствует созданию по-настоящему сплочённого и эффективного коллектива.

Важным инструментом диагностики и управления является социометрический анализ, который помогает выявить неформальных

лидеров и потенциально изолированных членов коллектива. Эти данные позволяют адресно корректировать коммуникации и улучшать межличностные отношения.

В научной литературе указаны несколько методов анализа СПК, к которым относятся: тестирование, анкетирование, наблюдение.

Во второй главе «Анализ формирования социально-психологического климата в ООО «Ацтек» дана краткая характеристика деятельности ООО «Ацтек». ООО «Ацтек» был основан в 2007 г. В 2017 г. был открыт собственный комбинат питания — единственный сертифицированный комбинат на территории Саратовской области, спроектированный и построенный под контролем СЭС и Роспотребнадзора. Кроме производственных помещений фабрики-кухни на территории в 880 кв. метров расположены складские и офисные помещения.

ООО «Ацтек» является обладателем премий «Лидер года 2019» в номинации «Лучший поставщик горячего питания и организатор торжеств по итогам 2018 года», также одержало победу в областном правительственном конкурсе «Предприниматель Саратовской губернии - 2021 в сфере общественного питания».

Предприятие базируется в производственном, офисном, складском комплексе. Комплекс включает в себя производственные помещения «Фабрика-кухня», складские и офисные помещения. В ООО «Ацтек» наблюдается линейно-функциональная организационная структура. Директор осуществляет руководство деятельностью предприятия, контроль за деятельностью своих подчинённых.

Показатели обеспеченности собственными средствами, коэффициент текущей ликвидности, рентабельности капитала, финансовой автономии, финансовой устойчивости намного выше критических значений.

Основную часть выручки ООО «Ацтек» составляет организация горячего питания. Заказчиками являются крупные предприятия, образовательные учреждения, детские студии, организации здравоохранения

и т.д. Для того, чтобы заказчики выбрали именно ООО «Ацтек», оно участвует в тендерах.

Общая численность работников ООО «Ацтек» в 2024 году составила 85 человек. В 2024гг. в структуре персонала предприятия преобладают рабочие их удельный вес составляет 64, 71% (среди рабочих повара и фасовщики занимают 82%), на втором месте служащие - 17,78%. Наименьший процент составляют руководители – 8,23%. Повара находятся в производственном отделе (мясном, рыбном и кондитерском цехах).

Генеральный директор и сотрудники понимают общественную роль организации, которая состоит в предоставлении качественной продукции; повышении ассортимента продукции, отвечающих требованиям сбалансированного питания; увеличение выработки полуфабрикатов высокой степени готовности; организация гибких операций в производстве и т.д. ООО «Ацтек» выполняет ожидания окружающей среды.

Можно отметить, что в организации слабо развита коммуникативная стратегия. Она, в основном, направлена на определенных заказчиков. Это порождает среди рабочих напряженность, отсутствие поддержки, изоляция отдельных сотрудников.

Проведения теста по методике О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, показало следующие результаты: 58% сотрудников отмечают, что социально-психологический климат в организации является в целом благоприятным. В то же время 23% сотрудников ответили, что социально психологический климат в ООО «Ацтек» является неблагоприятным, что является серьезным сигналом для руководства. В первую очередь отметили на неблагоприятную социально-психологическую обстановку рабочие. Это может быть достаточно серьезным звонком в деятельности организации.

В организации наблюдается достаточно высокая текучесть среди рабочих производственных цехов (около 20% в год). Текучесть кадров в первую очередь касается новичков. В организации коэффициент постоянства

кадров в общем для организации равен 80%, для рабочих специальностей (68 человек работают больше года) этот показатель равен 69%.

При опросе было выявлено, рабочие жаловались на низкую заработную плату. Многие считают, что премии выделяются несправедливо. Материальная мотивация является в ООО «Ацтек» для рядовых сотрудников важным фактором для снижения социально-психологического климата.

В качестве замечания следует отметить, что в ООО «Ацтек» отсутствуют прописанные миссия, философия, ценности организации и корпоративный кодекс, что снижает конкурентоспособность организации перед целевыми аудиториями. Философия, миссия и базовые ценности, открыто декларируемые, делают организацию понятной для общества, предсказуемой в своих действиях, открытой для цивилизованного сотрудничества и взаимодействия. В связи с расширением объемов производства и увеличением количества сотрудников организации необходимо разработать кодекс деловой этики. Кодекс позволит установить универсальные стандарты поведения, зафиксировать корпоративные ценности, укрепить корпоративную культуру и повысить репутацию компании.

Инвестирование в человеческий капитал в основном направлено на самосовершенствование работников, но мотивация сотрудников ориентирована только на материальное вознаграждение, которое рабочие считают не всегда понятным для них.

Сами рабочие отмечают неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями в коллективе. Последствиями неудовлетворенного социально-психологического климата проявляется в невыполнение распоряжений, нарушение регламентов, игнорирование требований рабочими от менеджера производственного отдела.

Внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются именно в неформальной среде, порождаясь несовпадением ожиданий, конкуренцией за ресурсы (включая внимание руководства, удобный график, более «выгодные»

смены или чаевые) или просто несовместимостью характеров. Изначально оставаясь незаметными, такие конфликты постепенно перетекают в сферу формальных отношений. В результате страдает качество выпускаемой продукции, падает мотивация персонала, растёт текучесть кадров, а социально-психологический климат в коллективе становится напряжённым и нестабильным.

К внутренним факторам СПК относятся:

1) предметно-вещные (обеспеченность коллектива необходимыми материально-техническими средствами, заданность определенных организационных структур, определения полномочий коллектива и его должностных лиц). Наличие необходимого оборудования (холодильники, плиты, посудомоечная машина), его исправность, своевременное обновление инвентаря оказывает положительное влияние на деятельность рабочих. В то же время поломки какого-то оборудования создают дополнительное напряжение между сотрудниками производственного отдела и менеджерами.

2) социально-психологические. Должностные инструкции прописаны, но на практике рабочие всегда имеют право принимать решения по спорным ситуациям, что вызывает недовольство и перекладывание ответственности. Размытость полномочий порождает чувство беспомощности у линейного персонала, снижает их вовлеченность и создает напряжение в отношениях с руководством. Неформальные группы могут как сплачивать (взаимовыручка), так и разобщать (конфликты между «своими» и «чужими»). Не всегда старшие сотрудники благожелательно относятся к новичкам. Иногда новые сотрудники образуют группы, которые иногда приводят к конфликтам. Чаще всего внутри производственного отдела.

Отношения внутри рабочих производственного отдела выстраиваются по двум основным векторам: вертикальный и горизонтальный. Среди поваров есть связующее звено между начальником цеха и рядовыми сотрудниками – су-повар. Он отвечает за логистику, графики и качество продуктов, за конкретный участок (станцию): соусы, мясо, рыбу, овощи. Ключевая

особенность кухонной иерархии — авторитарность. Начальник производственного цеха и су-повар обладают значительной властью, а их требования часто не подлежат обсуждению. Формальные отношения также регулируются через: должностные инструкции и систему подчинения. Неформальная структура в производственном отделе часто оказывается даже более значимой, чем формальная. В ООО «Ацтек» формируются неформальные группы: по профессиональному признаку, по дружескому принципу, по стажу работы. «

В ООО «Ацтек» есть фактор, снижающий качество социально-психологического климата. В коллективе присутствует обсуждение действий руководства или коллег за спиной, что формирует негативный фон рабочего коллектива. На основе этого в ООО «Ацтек» случаются конфликты. Чаще всего конфликты случаются между «новичками» и «старичками».

На социально-психологический фактор влияет личностная компонента, которая провоцирует конфликты.

Может возникать несовместимость по темпераменту между активными и быстрыми менеджерами и медлительными, скрупулезными поварами. На этой почве тоже возникают конфликты.

В утренние часы возникают пиковые нагрузки, когда необходимо быстро загрузить уже упакованную продукцию. Организация «Ацтек» сильно завязана на укомплектовании продукции точно в срок. Хронический стресс снижает порог терпимости, провоцирует срывы на коллегах, ведет к выгоранию и текучести.

В организации наблюдается различие в поколениях могут приводить к непониманию и конфликтам. Менеджеры более молодые и энергичные, рабочие производственного отдела – чаще всего уже в возрасте.

В ООО «Ацтек» для поваров и рабочих (водителей и грузчиков) есть отдельное помещения для отдыха, что позволяет восстановиться после раннего подъема и тяжелого и напряженного утреннего графика.

На социально-психологический фактор влияет организация и условия труда. Специфика профессии повара (высокая интенсивность, физическая нагрузка, работа с горячим оборудованием, дефицит времени) предъявляет особые требования к организации рабочего места и условиям труда.

Рабочие производственного отдела отмечают, что в организации авторитарный стиль управления – 15 чел. 41 человек выделили, что в ООО «Ацтек» нарушен баланс между работой и личной жизнью. Большинство сотрудников отмечают тяжелые условия труда (95%) и только 30% сотрудников устраивает режим труда и отдыха.

Социально-психологический климат в ООО «Ацтек» представляет собой неустойчивую и противоречивую систему отношений, в которой наряду с элементами взаимопомощи и сотрудничества присутствуют выраженные зоны напряженности. В целом климат может быть оценен как условно-благоприятный с тенденцией к ухудшению при отсутствии целенаправленных управленческих воздействий.

В третьей главе «Направления совершенствования социально-психологического климата ООО «Ацтек» рассмотрена роль адаптации персонала для повышения СПК. От эффективности программы адаптации новых сотрудников зависит, насколько быстро и успешно новый член коллектива вольется в рабочий процесс и останется ли он в компании.

Стандартная адаптация в успешных компаниях включает три этапа: знакомство с организацией, функциональный (изучение бизнес-процессов подразделения) и рабочий (непосредственная стажировка на месте). Программа адаптации для новых сотрудников позволяет повысить лояльность новых сотрудников. Но чтобы адаптация прошла успешно, необходимо понимать, что предполагает социальное включение нового члена коллектива.

Заработная плата в компании соответствует средним рыночным показателям, что иногда не совпадает с завышенными ожиданиями кандидатов.

В качестве совершенствования системы мотивации предлагается внедрить нематериальные методы стимулирования сотрудников ООО «Ацтек».

Основными мотивирующими факторами, которыми может воспользоваться руководство «Ацтек» для удержания сотрудников и создания заботы, являются:

1. Более свободный режим работы.
2. Доверительное отношение между начальником цеха, менеджерами и рабочими (поварами, фасовщиками, грузчиками и грузчицами).
3. Бесплатное питание или питание по себестоимости.

Предположим, что в штате есть 2 постоянных наставника, которые в течение года (с учетом нескольких «волн» стажеров) обучают всех новичков. Всего за год – 18 новичков. Если принять логику исходного текста (7000 руб. за двух учеников), то:

$18 \text{ новичков} / 2 \text{ ученика у одного наставника за один цикл} = 9 \text{ «циклов» обучения.}$
 $9 * 7\,000 = 63\,000 \text{ руб.}$ Таким образом, на оплату наставничества в первый год требуется 63 000 руб.

Ожидаемые результаты от внедрения наставничества:

- снижение текучести среди новичков,
- ускорение выхода на плановые показатели,
- формирование эмоциональной связи с компанией.

Предполагается, что после проведения программы адаптации текучесть среди новичков снизится на 50%.

Предположительно, на питание по себестоимости в месяц необходимо затратить:

$50 \text{ руб.} * 45 \text{ чел.} * 20 \text{ дней} = 45\,000 \text{ руб. в месяц,}$

$45\,000 \text{ руб.} * 12 \text{ мес.} = 540\,000 \text{ руб. в год.}$

Таким образом, предложенные мероприятия в сумме приведут к расходам в организации за год:

63 000 + 540 000= 603 000 руб.

Реализация предложенных мероприятий позволит снизить текучесть кадров среди рабочих предположительно на 50%; повысить лояльность сотрудников. Все вместе повысит удовлетворенность трудом, уровень вовлеченности персонала, что обязательно скажется на качестве выпускаемой продукции.

Заключение. В ходе анализа выявлены следующие факторы, негативно влияющие на социально-психологический климат (несправедливое распределение нагрузки, -нестабильный график, - текучесть кадров, - нечеткое распределение обязанностей и др.). Наиболее уязвимой категорией персонала являются рабочие (повара и фасовщики), составляющие основу производственного коллектива. Именно среди них наблюдается наиболее высокая текучесть, наиболее острое восприятие несправедливости и наиболее выраженная неудовлетворенность условиями труда и режимом работы.

В настоящее время адаптация новых сотрудников в ООО «Ацтек» носит упрощенный, формальный характер. Вопросы корпоративной культуры, ценностей компании, истории развития организации остаются за рамками адаптационных мероприятий, что снижает формирование эмоциональной связи сотрудника с работодателем. Предлагается внедрить Программу адаптации и внедрение наставничества.

Заработная плата в компании соответствует среднерыночным показателям, однако работники отмечают несправедливость в распределении премий и «серый» характер выплат. Дорогостоящие программы нематериального стимулирования (ДМС, фитнес) в компании не используются, поэтому акцент предлагается сделать на бесплатных (или малозатратных) методах повышения мотивации. В работе предлагается внедрить более свободный режим работы для рабочих, выстраивание доверительных отношений между начальником цеха, менеджерами и рабочими, бесплатное питание (или питание по себестоимости).