

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Социально - психологический климат в коллективе на примере ООО «Альфа
Эксперт» г. Томска.**

УДК 005.95:005.336:005.35(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Рябинина Светлана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2

	проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
ОСГН

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И. Б. Ардашкин
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ2	Рябининой Светлане Александровне

Тема работы:

Социально-психологический климат в коллективе (на примере ООО «Альфа-Эксперт»)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организации», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p> <p>4. Учебники.</p>
---	---

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Цель дипломной работы: Выявить наиболее эффективные подходы к улучшению социально – психологического климата на примере ООО «Альфа - Эксперт».</p> <p>2. Поставлены следующие задачи:</p> <p>1. Изучить теоретические аспекты понятия социально-психологического климата коллектива.</p> <p>2. Исследовать социально – психологический климат в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»</p> <p>3. Разработать проект по совершенствованию социально-психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»</p>
--	--

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты понятия социально-психологического климата коллектива.</p>	
<p>2. Исследование социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»</p>	
<p>3. Разработка проекта по совершенствованию социально-психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

<p>Задание выдал руководитель:</p>				
<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>

Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.
------------------	------------------------------	-------------------	--	--------------

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Рябинина Светлана Александровна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)		
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10		
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5		
05.05.2018	Написание черного варианта ВКР	15		
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10		
		Итого:	40	
Схема оценивания				
39 – 40	– отлично			
35 – 38	– очень хорошо			
31 – 34	– хорошо			
27 – 30	– удовлетворительно			
22 – 26	– посредственно			
17 – 21	– условно неудовлетворительно			
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно			
Составил преподаватель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Чмыхало Александр Юрьевич	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа представлена на 84 стр., 4 рис., 11 табл., 46 источников, 1 прил.

Ключевые слова: социально – психологический климат, коммерческая организация, эффективные методы, межличностные отношения.

Объектом исследования являются взаимоотношения в коллективе коммерческого предприятия ООО «Альфа Эксперт».

Цель дипломной работы: Выявить наиболее эффективные подходы к улучшению социально – психологического климата на примере ООО «Альфа Эксперт».

В процессе исследования были применены методы психологической диагностики и разработаны мероприятия по улучшению социально-психологического климата.

На основе проведенного исследования в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт» были предложены рекомендации высшему руководству по совершенствованию социально – психологического климата.

Степень внедрения: разработанные мероприятия по улучшению социально – психологического климата планируются к внедрению в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт».

Область применения: разработанные мероприятия могут быть использованы в коммерческих организациях любой отрасли.

Экономическая эффективность: практическое применение мероприятий улучшающих социально – психологический климат в коммерческом предприятии ООО «Альфа Эксперт» привело к повышению экономической эффективности данной организации.

Оглавление

Введение	11
1. Теоретические аспекты понятия социально – психологического климата коллектива	16
1.1. Исторический анализ и основные подходы к понятийному аппарату социально – психологического климата	16
1.2. Структура, факторы и показатели социально-психологического климата	21
1.3. Методы исследования социально–психологического климата	41
2. Исследование социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»	55
2.1. Организационно–экономическая характеристика организации	55
2.2. Анализ социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»	68
3. Проект по совершенствованию социально–психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»	75
Заключение	92
Список использованной литературы	94
Приложение №1	99

Введение

В настоящее время в России большинство граждан включены в трудовую деятельность, что указывает на исключительную роль работы и профессиональной самореализации в их жизни. Повышение рентабельности организации, как правило, достигается на счет улучшения эффективности трудовых ресурсов, среди которых особое место занимают человеческие ресурсы. От человека и качества его труда зависит успешность работы организации, а от организации во многом зависит психологическое здоровье человека, т. к. большое количество времени он проводит на рабочем месте с кругом трудового коллектива. Если социально – психологический климат внутри этого коллектива является благоприятным, он позитивно воздействует на психологическое самочувствие сотрудника, ему нравится приходить на работу, взаимодействовать с коллегами, в такой атмосфере ему легче справляться с порученными заданиями и фокусироваться на поставленной задаче. Совсем иная обстановка присутствует у групп с неблагоприятным социально – психологическим микроклиматом, в таком коллективе присутствует много деструктивных конфликтов, критики, атмосфера характеризуется враждебностью и недоброжелательностью. В таких условиях человеку сложно сосредоточиться на выполняемом деле, т.к. он вынужден регулярно переключаться на негативные процессы, происходящие в группе. Таким образом, социально – психологический климат (СПК) представляет собой важный фактор, который способен оказывать воздействие на психологическое состояние члена группы, и на качество его труда. Дружелюбие и альтруизм в группе благоприятствуют оптимизации СПК, а, авторитарность, подозрительность, наоборот, являются примерами таких межличностных отношений, которые препятствуют становлению благоприятного СПК. В целом, система отношений определяет многие показатели эффективности трудовой деятельности. Несмотря на то, что СПК является достаточно устойчивым психологическим феноменом, тем

не менее, он также способен изменяться и модифицироваться под воздействием различных факторов (влиянием отдельных сотрудников, изменениями в условиях труда и денежного вознаграждения, психо – коррекционным воздействием и др.). Совокупность этих особенностей определяет специфику проявления СПК в трудовых коллективах и его влияние на эффективность профессиональной деятельности сотрудников.

Тему социально – психологический климат широко освещали отечественные психологи и социологи. Особый вклад в разработку данной проблемы внесли Буев Л. П., Кузьмин Е. С., Обозов Н. Н., Платонов К. К., Уледов А. К., которые определяли климат, как состояние коллективного сознания. Для Лутошкина А. Н., Русалинова А. А. климат не что иное, как эмоционально – психологическое настроение коллектива. Парыгин Б. Д. Покровский, В. А., Шепель в своих работах рассматривали климат, как взаимоотношение сотрудников, т. е. на первое место ставили межличностные отношения, В. М. Коган Л. Н., Косолапов В. В., Щербань А. Н. подчеркивали важность социально – психологического климата, как социальной и психологической совместимости. Выбранная для исследования проблема трактуется по – разному, и до сих пор не до конца изучена. Наличие разрозненных исследований взаимоотношений в коллективе, процессов лидерства, конфликтов и психологической совместимости в совместной работе, применение отдельных методов улучшающих социально-психологический климат, не компенсируют отсутствия специально разработанных программ и новых методов формирования благоприятной для профессионального развития личности психологической атмосферы коллектива.

На современном этапе развития общества социально – психологический климат трудовых коллективов играет важную роль. Эта проблема приобретает актуальность, поскольку постоянно растут требования к психологическому включению сотрудника в свою трудовую деятельность,

усложняется психическая жизнедеятельность людей, а также происходит постоянный рост личностных притязаний, что ведет к усилению роли управления рабочими коллективами. Особо важной задачей является создание в коллективе благожелательной атмосферы основанной на взаимоуважение и сплоченности коллектива имеющую общую цель и разделяющие идеи руководителя. Практика показывает, что немногие предприятия обладают благоприятным социально – психологическим климатом. Этот климат с точки зрения группового психологического состояния, которое характеризуют социальное восприятие и степень удовлетворенности сотрудников разными сторонами жизнедеятельности, интегрирует различные влияния. В социально – психологическом климате заключается качественная составляющая межличностных отношений, которая проявляется как совокупность психологических условий, которые помогают или наоборот препятствуют осуществлению эффективной совместной трудовой деятельности и прогрессу личности в данном коллективе.

Объектом исследования являются взаимоотношения в коллективе коммерческого предприятия ООО «Альфа Эксперт».

Предметом исследования – социально – психологический климат в коллективе коммерческого предприятия ООО «Альфа Эксперт».

Цель дипломной работы: Выявить наиболее эффективные подходы к улучшению социально – психологического климата на примере ООО «Альфа Эксперт».

Задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты понятия социально – психологического климата коллектива.
- 2) Исследовать социально – психологический климат в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт».

- 3) Разработать проект по совершенствованию социально-психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт».

В данной работе были использованы несколько методик:

1. «Удовлетворенность работой» разработанная Л. А. Верещагиной. Данная методика помогает изучить удовлетворенность работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.
2. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру). Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала.
3. Методика для определения индекса групповой сплоченности Сишора. Этот тест предназначен для изучения состояния психологического климата в коллективе. Тест определения индекса групповой сплоченности Сишора позволяет оценить чрезвычайно важный параметр – степень интеграции групп психологической атмосферы в коллективе.
4. Методика командных игр технология тимбилдинг.

Практическая значимость. Полученные результаты рекомендуются к применению в работе коммерческих предприятий для формирования положительного социально – психологического климата на предприятии.

Структура дипломной работы:

- Введение
- Основная часть, в которую включены 3 главы
- Заключение
- Список литературы
- Приложения

Во введение мы обратили внимание на актуальность данной темы.

В 1–ой главе рассмотрели теоретические аспекты понятия социально – психологического климата коллектива, проанализировали основные подходы к понятийному аппарату социально – психологического климата, изучили его структуру, факторы и основные особенности.

Во 2–ей главе было проведено исследование, направленное на выявление социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт».

В 3–ей главе был предложен проект по совершенствованию социально–психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт». Также были даны рекомендации руководителю.

В конце глав обозначены выводы и в заключение подводится итог.

1. Теоретические аспекты понятия социально – психологического климата коллектива

1.1. Исторический анализ и основные подходы к понятийному аппарату социально – психологического климата

Несмотря на то, что данный феномен давно привлекает внимание, у психологов и социологов нет единого термина понятия социально – психологический климат. В настоящее время можно найти огромное число пониманий данного явления. В зависимости от термина меняется понимание самой сущности и данные определения либо узки, отражающую лишь одну сторону (нравственную или эмоциональную) либо слишком широки и не имеют никакой системы. Изучая научную литературу можно найти различные синонимы данному определению, такие как морально – психологический климат, психологический климат, атмосфера в коллективе и много других схожих по значению понятий. Аникеева Н. П. считает, что «важнее иметь единство взглядов на сущность явления, чем спорить о его названии»¹. М. А. Медведева в своей диссертации определяет социально – психологический климат, как взаимодействие личности с социальной средой, а психологический климат является результатом не только взаимодействия с социальной средой, но еще и физической. Бойко В. В., Ковалев А. Г. и Панферов В. Н. утверждают², что бы определить психическое состояние любого сотрудника подходит такое понятие, как психологический климат, а взаимоотношения сотрудников друг с другом как психологические условия жизнедеятельности подходит определение социально – психологический климат. Характеристикой психологического климата является самочувствие человека в коллективе (настроение, удовлетворенность, психологический

¹ Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. - М.: Академия, 2002. - 264 с.

² Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность.– Москва : Мысль, 1983. – 207 с.

комфорт). Если самочувствие человека зависит от межличностных отношений то это более широкое понятие относится уже к социально – психологическому климату.

Виноградова Г. А. в своих исследованиях дает следующее последовательное расширение понятия «психологический климат»³: эмоционально – психологический климат, социально – психологический и нравственно – психологический как наиболее общее понятие в данном ряду. При этом нравственно – психологический климат определяется как «субъективное отражение в групповом сознании общественной системы ценностей, нравственных идеалов, традиций, выражающихся в конкретных действиях и поступках людей в коллективе».

Отечественными психологами рассматриваются понятие «морально психологический климат», где уделяется внимание моральному нравственному содержанию и социально психологический климат, под которым понимается система взаимоотношений сотрудников между собой, отношение к своей организации, к окружающим событиям, благодаря индивидуальным ценностям. Появляется понятие духовная или психологическая атмосфера, которая является специфическим психическим состоянием определенной группы сотрудников, которая проявляется в общении и стиле поведенческих реакций. При этом сама атмосфера постоянно изменяется и имеет высокую степень подвижности. Также интересны и мнение Ольшанского⁴, который считает, что ПК, или микроклимат, или психологическая атмосфера – все эти скорее метафорические, чем строго научные выражения очень удачно отражают существо проблемы. Подобно тому, как в одном климате растение может

³ Виноградова Г.А. 1998. Теоретические основы формирования нравственно психологического климата в профессионально-педагогических коллективах: дис. ... д. псих. н. СПб. 345 с.

⁴ Ольшанский В.Б. 1975. Социально-психологический климат в коллективе. – Социальная психология. М.: Политиздат.

зачахнуть, а в другом пышно расцвести, человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть в другом.

Впервые в отечественной социальной психологии термин «ПК» использовал Н. С. Мансуров на первом симпозиуме по социальной психологии в рамках съезда Общества психологов, изучавший производственные коллективы (1963 г.). Н. С. Мансуров совместно с Е. В. Шороховой и К. К. Платоновым представили доклад «О проблемах общественной психологии».

Первым, кто раскрыл содержание понятия «ПК», стал В. М. Шепель. По его мнению, «психологический климат» – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он предложил также свою модель трех аспектов климата.

В конце 60–х гг. появилась работа «К вопросу о СПК научно – исследовательского коллектива» Г. А. Моченова и М. Н. Ночевника, в которой было дано определение понятия «СПК» и проанализировано состояние исследований этого феномена. По мнению авторов, «под социально – психологическим климатом надо понимать эмоционально – психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе работы. Этот эмоционально – психологический настрой появляется в результате того, что при непосредственных личных контактах работников все связи между ними (функциональные, организационные, информационные, специальные и идейно – психологические) приобретают эмоционально-психологическую окраску, определяемую ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами членов коллектива. Л. И. Уманский⁵ в 1971 году предлагает критерий, который называют эмоциональная

⁵ Уманский Л.И. 1980. Психология организаторской деятельности школьников. М.: Просвещение. 160 с.

коммуникативность. Данный автор считает, что он проявляется именно, когда эмоциональный настрой общий для всей группы (взаимная симпатия, предпочтения друг другом, сопереживание, эмоциональная связь) и является близким по значению понятию социально – психологической атмосфере, т. е. ее суть это эмоции чувства коллектива. Климат более подходит для характеристики эмоциональной удовлетворенности сотрудника своими коллегами и состоянием комфорта. Еще в 1976 году считалось, что положительный социально – психологический климат улучшают результаты производства и Б. Д. Парыгин⁶ разрабатывает методы диагностирования, прогнозирования и регуляции социально – психологического климата коллектива. Он считает, что социально – психологический климат коллектива это, прежде всего взаимоотношения сотрудников, общественное настроение, связанное с уровнем и стилем управления, удовлетворением условиями жизнедеятельности.

В настоящее время существует социально – психологическая концепция Почебута Л. Г. и Чикера В. А., которая базируется на 4–х подходах понимания самой природы социально – психологического климата⁷, позволив проанализировать эволюцию данного термина в отечественной психологии.

Бувев Л. П., Кузьмин Е. С., Обозов Н. Н., Платонов К. К., Уледов А. К. являются сторонниками первого подхода и определяют климат, как состояние коллективного сознания. Климат является отражением в сознании людей, комплексом явлений, которые связаны между собой взаимоотношениями, условиями труда и методами его стимулирования. Данный подход характеризуется, как общественно – психологический.

⁶ Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. М.: Наука, 1981.

⁷ Почебут Л.Г., Чикер В.А. 2002. Организационная социальная психология. СПб: Речь. 298 с.

Лутошкин А. Н., Русалинова А. А. авторы второго подхода считают, что основной характеристикой социально – психологического подхода является общее эмоционально – психологическое настроение коллектива.

Парыгин Б. Д., Покровский, В. А., Шепель В. М. создатели третьего подхода рассматривают климат, как взаимоотношение сотрудников, которые регулярно контактируют друг с другом, благодаря чему складываются межличностные отношения, которые и определяют социальное и психологическое самочувствие каждого сотрудника.

Коган Л. Н., Косолапов В. В., Щербань А. Н. сторонники четвертого подхода подчеркивают важность социально – психологического климата, как социальной и психологической совместимости.

На сегодняшний день современные психологи ввели новый термин «организационный климат», который занимается управлением человеческих отношений и взаимодействий, организационных отношений, где нередко фигурируют конфликтные ситуации.

Итак, проанализировав литературу мы пришли к выводу, что на сегодняшний день не существует единственного определения понятия социально – психологический климат, но существуют два направления. Это дифференцированные определения, которые сводятся к полному перечню эмпирических характеристик социально – психологического климата, причем набор таких характеристик у всех разный, и интегрированные определения, в которых делается попытка обобщающего подхода к данному понятию. Т. е. социально – психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности.

1.2. Структура, факторы и показатели социально–психологического климата

Существенным элементом в общей концепции социально – психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычленение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения.

Тогда в структуре СПК становится очевидным наличие двух основных подразделений⁸ – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.



Рисунок №1. – Структура социально – психологического климата

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения. В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного. Под предметным настроением

⁸ Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. - М.: Эксмо-Пресс, 2002. - 167 с.

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

Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе по утверждениям Е. П. Белинской и О. А. Тихомандрицкой являются формы обращения как средства вербального общения⁹. Преобладание же каких – либо одних форм обращения – приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов – характеризует особенности взаимоотношений в коллективе и тем самым служит показателем социально – психологического климата.

Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Психолог Л. Я. Гозман в своей книге «Психология эмоциональных отношений» выделяет, к примеру, два аспекта отношений между людьми: это субъективный и объективный (Таблица №1.).

⁹ Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. Социальная психология личности. - М.: Академия, 2009. - 304 с

С объективной стороны	С субъективной стороны
1) «Это ... некая система взаимодействия, контактов, связей....»	1) Это оценка субъектом взаимодействия, контактов, связей.
2) «...Именно этот круг явлений обычно охватывается понятием «межличностные отношения».	2) «Эта... оценка может быть названа эмоциональным компонентом или аспектом межличностных отношений»
3) «Межличностные отношения, в которых оценочный аспект объективно определяет состояние и развитие взаимодействия,... называются эмоциональными отношениями»	3) «...Оценочный аспект присутствует не только собственно в межличностных отношениях, но и в межгрупповых... Оценочный аспект существенен даже и для общественных отношений...».
4) Примером межличностных отношений служат и деловые отношения, и симпатии, и любовь.	

Таблица №1. Структура межличностных отношений в группе

Л. Я. Гозман считает¹⁰, что развитие межличностных отношений принципиально важно для психологического климата группы, т. к. неблагоприятное развитие взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов коллектива, сокращения числа контактов в

¹⁰ Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. - М.: Эксмо-Пресс, 2002. - 167 с

нем, к преобладанию опосредованных способов связи, к свертыванию коммуникативных связей до формально – необходимых и к нарушению обратной связи между участниками деятельности.

Данную позицию разделяет Г. М. Андреева¹¹, показывая наиболее отчетливую картину, где отношения в группе могут быть разделены на общественные и межличностные, а также отношения опосредованные деятельностью и межгрупповые отношения. Ее взгляд на отношения межличностные и общественные определяется тем, что «...необходимо, прежде всего, различать два основных вида отношений: общественные отношения и то, что Мясищев называет «психологические отношения личности». По утверждениям Андреевой человек одновременно способен реализовать два рода отношений: и безличностный, и личностный (Таблица №2).

Общественные отношения	Межличностные отношения
Носят безличный характер.	Строятся внутри безличных общественных отношений как второй ряд отношений, благодаря «диапазону возможностей для исполнения роли».
«...Их сущность не во взаимодействии конкретных личностей, но, скорее, во взаимодействии конкретных ролей».	«Это «реализация» безличных отношений в деятельности конкретных личностей»
«Индивид встречается с индивидом	В них «сталкивается непосредственно

¹¹ Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: Аспект-Пресс, 2009. - 480 с

как представители определенных общественных групп».	социальное и психологическое».
«Объективные общественные отношения обуславливают, в конечном счете, межличностные отношения».	«Их важнейшая специфическая черта – эмоциональная основа».

Таблица №2. Общественные и межличностные отношения.

В конечном итоге, по мнению А. А. Бодолевым¹² все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного. Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – его чувственное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии, а это, в свою очередь, по мнению Т. В. Румянцевой, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуативно – общественную форму самоотношения и самосознания личности. В результате создается

¹² Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. - М.: Академия, 1995. - 200 с

определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально–психологического климата (Рисунок №2.).

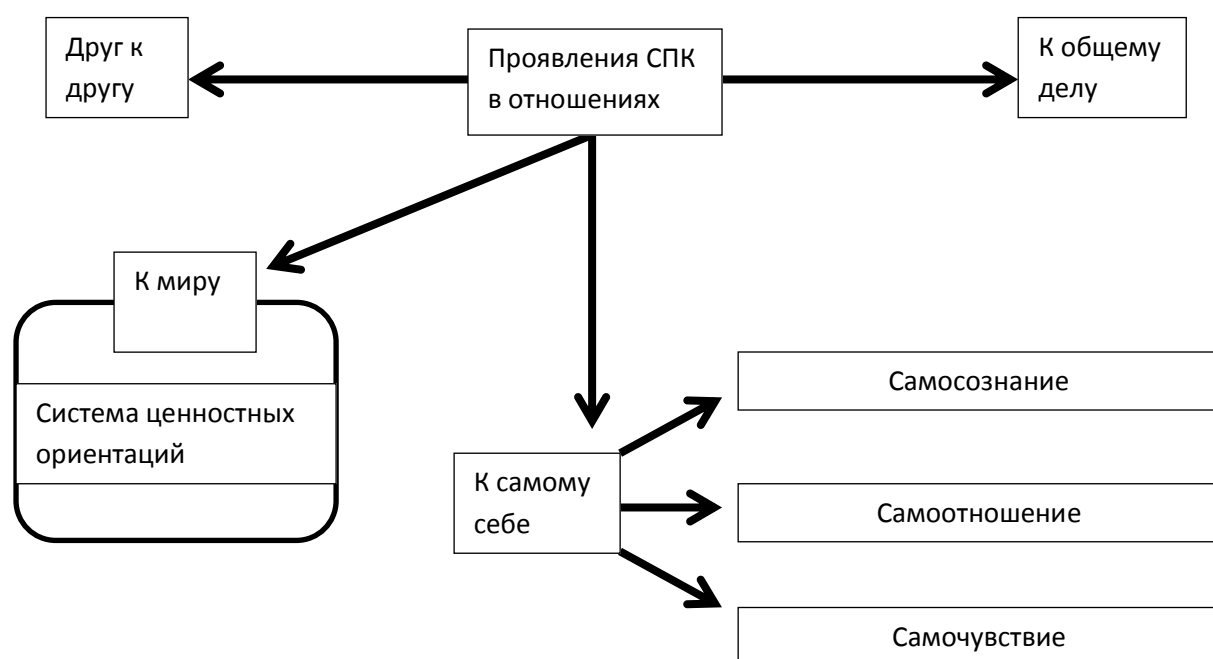


Рисунок №2. Структура проявления

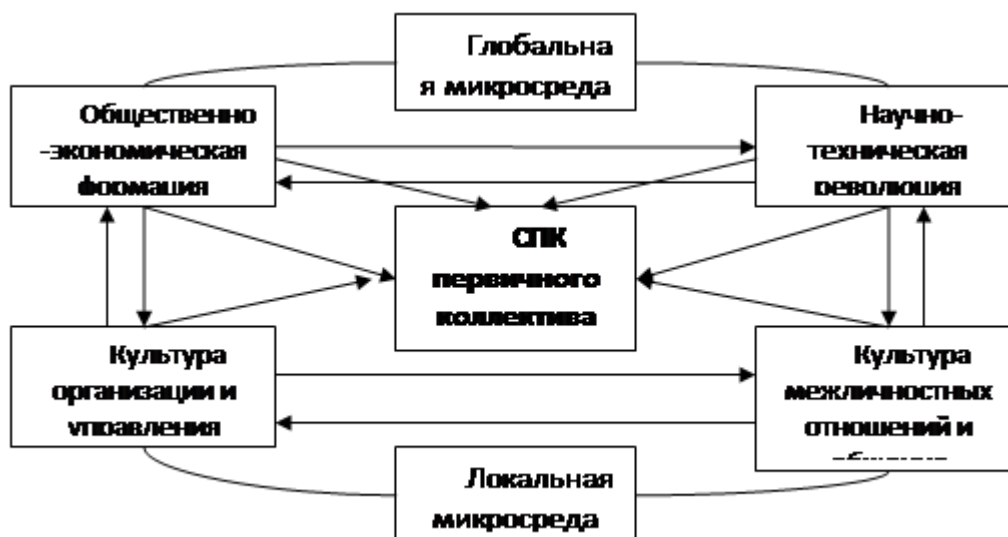
По исследованиям Л. Росса и Р. Нисбетт¹³ есть основание рассматривать самочувствие личности в группе в качестве показателя уровня ее адаптированности, меры включенности в совместную деятельность, степени причастности к жизни данной группы. На самочувствии личности в

¹³ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. - М.: Академия, 1999. - 429 с

глобальных, так и локальных компонентов макросреды можно вычленить следующие основные факторы социально – психологического климата первичного коллектива, выходящие по своему масштабу за его рамки:

- 1) система социальных отношений общественно – экономической формаций в целом;
- 2) социальные и социально – психологические тенденции современной научно – технической революции;
- 3) культура труда и управления в данной социальной организации;
- 4) и культура межличностных человеческих отношений и общения.

Названными факторами по ее мнению, разумеется, далеко не исчерпывается все многообразие детерминант, влияющих на психологический климат коллектива. Кроме того Б. Д. Парыгин¹⁶ указывает, на то что необходимо учитывать и взаимовлияние всех названных факторов, и их многократно опосредованное друг через друга воздействие на СПК первичного коллектива (Рисунок №4).



¹⁶ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. - М.: Просвещение, 1998. - 350 с

Рисунок №4. Факторы социально – психологического климата

Благоприятный социально – психологический климат отвечает следующим характеристикам:

на уровне коллективного сознания:

- положительная оценка своей производственной деятельности;
- оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности коллектива.

на уровне поведения:

- добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям;
- низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях;
- отсутствие или незначительная текучесть кадров.

Существуют различные факторы, которые определяют и описывают социально – психологический климат коллектива:

1. Служебно – функциональные факторы. Включают в себя условия и обеспеченности всем необходимым труда, защиту труда, график работы и отдыха, организацию труда, распределение трудовых функций между членами коллектива и т. п.
2. Экономические факторы. Включают в себя систему поощрения и оплаты труда, наличие и распределение различных льгот, премий, материальных вознаграждений и т. п.
3. Управленческие факторы. Включают в себя отношение руководства к подчиненным, методы управления персоналом, управленческий стиль, управленческую этику, социальную дистанцию в отношениях и т. п.

4.

Психологические факторы. Включают в себя межличностные отношения в коллективе по горизонтали, социально – психологическую совместимость внутри коллектива и при взаимодействии с другими подразделениями и отделами, уровень конфликтности, нормы, правила, традиции поведения в трудовом коллективе, отношения коллектива в целом и каждого из его членов с руководством, оценка членами коллектива деятельности друг друга и т. п.

5.

Факторы профессионально – квалификационной характеристики персонала. Включают в себя численность персонала, квалификацию персонала и соответствие ее занимаемой должности и выполняемой деятельности, перспективы карьерного роста, адаптацию новых сотрудников, обоснование подбора персонала и т. п.

6.

Правовые факторы. Включают в себя регулирование профессиональной деятельности с нормативно – правовой точки зрения, наличие должностных инструкций, удобство применения правовых актов, регулирующих деятельность и т. п.

Эти факторы можно отнести также к следующим большим группам:

Факторы Глобальной макросреды: экономические, политические, культурные, социальные условия и т. п. Стабильность глобальной макросреды обеспечивает благополучие членов среды и влияет на социально – психологический климат различных трудовых коллективов.

Факторы Локальной макросреды, определяющие состояние организаций, в состав которой включен определенный трудовой

коллектив: размер организации, структура ролей и статусов, демографический состав коллектива и организации и т. п.

Факторы Физического микроклимата: санитарно – гигиенические условия труда.

Факторы удовлетворенности работой: интерес сотрудника к работе, разнообразие, возможность раскрыть творческий потенциал, возможности карьерного и профессионального роста, удовлетворенность условиями труда, материальным поощрением, графиком работы, отдыха и т. п.

Факторы характера выполняемой деятельности: слишком большая ответственность, возможность причинения вреда здоровью, монотонный характер труда, перманентные стрессы и т. д., могут сделать работу для сотрудников менее привлекательной и повредить состоянию социально – психологического климата.

Факторы организации совместной деятельности: распределение задач и полномочий, определение цели, структура коллектива и т. п. Нечеткость постановки задач, неравномерность распределения функций, несовместимость участников группы в реализации поставленной задачи могут явиться причинами конфликтов.

Факторы психологической совместимости: сходство характеристик личностей членов коллектива, способность и склонность к совместной трудовой деятельности.

Психологическая совместимость членов коллектива зависит от однородности состава трудового коллектива по различным социальным и психологическим параметрам.

Существует три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально – психологический:

Психофизиологический уровень совместимости предполагает сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и

свойств темперамента в их оптимальном выражении.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, типов и мотивов поведения.

Социально – психологический уровень совместимости предполагает согласованность социальных ролей, интересов, установок, ценностных ориентации, интересов.

Фактор сработанности: предполагает максимально возможную успешность коллективной деятельности при минимальных затратах.

Фактор характера коммуникаций: отсутствие достаточной информации может повлечь за собой возникновение и распространение сплетен и слухов, разговоры за спиной и интриги.

Низкая коммуникативная компетентность сотрудников приводит к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам.

Фактор стиля руководства: предполагает, что руководитель играет одну из ключевых ролей в создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата. Характерным является демократический стиль управления.

В настоящее время благоприятный СПК следует считать одним из ключевых условий конкурентоспособности организации и востребованности ее товаров и услуг на рынке. Грамотное управление СПК позволяет предотвратить ошибки в бизнесе. Ведь от состояния СПК в коллективе напрямую зависит: личная эффективность сотрудников; продуктивность их совместной деятельности; производительность труда; выполнение задач и достижение целей, стоящих перед организацией; эффективность управления; качество трудовых ресурсов.

Вполне очевидно, что пока руководитель не сформирует в своем коллективе благоприятный климат, положительные отношения между сотрудниками, говорить об его личностной успешности и успешности отдела

или организации очень сложно. Многие исследования подтверждают тот факт, что успех любого руководителя на 15 % зависит от его профессиональных компетенций и принимаемых им административных решений. И на 85 % — от умения устанавливать продуктивные отношения с подчинёнными и работать с ними в рамках позитивного настроения. Так что любому руководителю, претендующему на успех, необходимо обладать совокупностью психологических знаний, умений и навыков. Как минимум он должен уметь формировать мотивацию сотрудников, убеждать их и разрешать конфликты в коллективе.

СПК – это устойчивая совокупность психологических взаимосвязей между сотрудниками, определяющая их трудовое настроение, отношения к своим обязанностям, к коллегам, к руководству и к организации в целом.

СПК – это доминирующий психологический настрой коллектива, психологическая атмосфера в нем.

В такой атмосфере может легко и приятно дышаться. И тогда дела коллектива идут хорошо, задачи выполняются, цели достигаются. Что приносит удовлетворение, как самим сотрудникам, так и руководству и клиентам. Но такая атмосфера может быть очень тяжёлой и даже ядовитой. Тогда не ждите лояльности сотрудников, скорого и качественного выполнения задач, достижения целей.

В таком коллективе все вечно недовольны друг другом, работой и жизнью, а на организацию или отдел потоком сыплются жалобы от недовольных клиентов. Соответственно, СПК в коллективе может быть благоприятным и неблагоприятным.

Благоприятный психологический климат.

1. В коллективе организации доминируют доброжелательные отношения, бодрый настрой на работу, взаимовыручка, сотрудничество, оптимизм, одобрение и поддержка.
2. Члены коллектива с удовольствием участвуют в совместных проектах,

в досуговых мероприятиях. В коллективе наблюдается здоровая конкуренция между сотрудниками.

3. Отношения в коллективе подчинены корпоративным нормам и правилам, которые разделяются и одобряются большинством его членов.

Высоко ценятся трудолюбие, честность, открытость, бескорыстие.

4. Сотрудники готовы качественно выполнять работу, они мотивированы на качественный труд. Постоянно стремятся повышать результаты своей деятельности и повышать свой профессиональный – уровень.

5. Сотрудники объединены общей системой корпоративных ценностей, организационных целей и задач, что формирует из них работоспособный, готовый к свершениям коллектив.

Неблагоприятный психологический климат.

1. Среди сотрудников доминирует подавленное, пессимистическое настроение. В коллективе существуют конфликтующие друг с другом группировки.

2. В коллективе наблюдается высокий уровень конфликтности, подозрительность, антипатии, враждебность, нездоровая, разрушающая отношения конкуренция, ссоры.

3. В коллективе практически отсутствуют корпоративные нормы и правила, если они есть, то разделяются и соблюдаются его членами лишь формально.

4. В коллективе развиты неконструктивная критика, недоброжелательное отношение к друг другу. Равнодушие к успехам и неудачам коллектива, так и отдельных его представителей.

5. Члены коллектива выполняют поставленные перед ними задачи чисто формально, они пассивны и без инициативны, стремятся спрятаться за спины других. Такой коллектив – формальное объединение, члены его обособлены друг от друга.

Вполне очевидно, что сотрудники коллектива, где СПК

благоприятный, довольны своей работой, качеством отношений с коллегами и руководством, поэтому они и эффективны в своей деятельности.

Наоборот, неблагоприятный социально – психологический климат формирует недовольство сотрудников, что создает низкий уровень их лояльности.

Лояльность – это верность и преданность сотрудника своей организации, вовлеченность в ее деятельность, желание сделать свою работу наилучшим образом, желание подчиняться выдвигаемым требованиям и нормам, нацеленность на положительные и продуктивные коммуникации с коллегами и руководством.

Причины, способствующие формированию положительного СПК в коллективе.

Содержание деятельности.

Работа:

позволяющая работнику как можно полнее раскрыть свое трудовой потенциал;

позволяющая реализовать свои интересы и личностные возможности;

в полной мере соответствующая квалификации работника;

надлежащего уровня сложности, требующая от работника высокой самоотдачи;

позволяющая достигать эмоционально удовлетворительного, позитивного, социально и личностно значимого результата, повышающего самооценку;

соответствующая личности работника, его потребностям и психологическому складу и характеру.

Причины, способствующие формированию отрицательного СПК в коллективе.

Работа:

неинтересная, монотонная и однообразная;

не связанная с раскрытием трудового и личностного потенциала;

не соответствующая квалификации работника;
либо слишком сложная, либо слишком простая;
не связанная с достижением эмоционально положительного, лично и социально значимого результата (отчужденный труд);
несоответствующая личности работника, его потребностям и характеру.

Физические условия работы.

Благоприятные санитарно – гигиенические условия труда;
надлежащий уровень безопасности труда;
эффективное соотношение режимов труда и отдыха;
эффективная организация и оборудование рабочего места;
не благоприятные санитарно – гигиенические условия труда;
низкий уровень безопасности труда;
не эффективное соотношение режимов труда и отдыха;
не эффективная организация и оборудование рабочего места.

Социальное окружение.

Позитивные, основанные на взаимопонимании и взаимопомощи отношения с коллегами и руководителями;
низкий уровень конфликтности в коллективе;
соответствие взаимных ожиданий работника, коллектива и руководства
негативные конфликтные отношения с коллегами и руководителями;
не соответствие взаимных ожиданий работника, коллектива и руководства.

Стиль управления.

Демократический, конструктивный стиль управления уважительное отношение к сотрудникам, конструктивный диалог с ними, опора на их опыт и мнение;
стимуляция их инициативы;
стимуляция развития профессиональных и личных качеств сотрудников

Жесткий, неконструктивный стиль управления неуважение к

сотрудникам, отношение к ним как к легко заменяемым ресурсам;
блокирование инициативы;
блокирование профессионального и личностного развития.

Система управления.

Четкое знание должностных обязанностей и требований;
четкое знание и осознание целей и задач: эффективное распределение ответственности;
осознание и видение перспектив работы на данном предприятии;
прозрачная система управления;
отношение к сотруднику как к наивысшей ценности нечеткое знание должностных обязанностей и требований;
размытость целей и задач;
неэффективное распределение ответственности;
отсутствие четких перспектив работы на данном предприятии;
не прозрачная система управления отношение к сотруднику как к сырьевому материалу или как к инструменту получения прибыли.

Система стимулирования труда.

Конкурентоспособная заработная плата, четко увязанная с результатами труда;
своевременность и справедливость вознаграждений за труд;
эффективная сбалансированность экономической, социально – экономической и моральной видов мотиваций.
Не конкурентоспособная заработная плата, не увязанная с результатами труда;
несвоевременные выплаты заработной платы: объективно не справедливое вознаграждение за труд;
неэффективная сбалансированность экономической, социально – экономической и моральной видов мотиваций.

Возможности обучения и развития.

Развитая система обучения персонала и повышения его квалификации, четко увязанные с уровнем вознаграждения за труд и его эффективность; развитая система управления карьерой сотрудников; наличие возможностей для профессионального и карьерного роста.

Не развитая система обучения персонала и повышения его квалификации или ее полное отсутствие; повышение квалификации не увязано с уровнем вознаграждения за труд и его эффективность; отсутствие системы управления карьерой сотрудников; отсутствие возможностей для профессионального и карьерного роста

Организационная и корпоративная культуры.

Высокий уровень организационной культуры; четкость миссии компании и ясность целей ее стратегического развития; единая и эффективная система коммуникаций между сотрудниками; высокий уровень развития коммуникативных навыков сотрудников, в особенности менеджеров и специалистов; наличие действующей единой системы корпоративных ценностей и традиций; наличие действующего единого корпоративного стиля; регулярное общение сотрудников и руководства; открытость и пластичность коммуникативного пространства компании; единство и высокая сплочённость коллектива низкий уровень организационной культуры; размытость миссии компании и неясность целей ее стратегического развития; отсутствие единой и эффективной системы коммуникаций между сотрудниками; низкий уровень развития коммуникативных навыков сотрудников; отсутствие действующей единой системы корпоративных ценностей и традиций;

отсутствие действующего единого корпоративного стиля;
нерегулярное общение сотрудников и руководства;
замкнутость и ригидность коммуникативного пространства компании
Престижность работы в организации.

Высокой имидж организации в глазах общественности, клиентов, конкурентов, партнеров и представителей органов государственной власти и управления;

создание социально значимого и ценного продукта или услуги;
гордость за свою компанию, высокая лояльность сотрудников компании и руководству.

Негативный имидж организации в глазах общественности, клиентов, конкурентов, партнеров и представителей органов государственной власти и управления;

создание социально неприемлемого либо некачественного продукта или услуги;

низкая лояльность сотрудников компании и руководству.

Например, это можно делать, улучшая условия труда, снижая конфликтность в коллективе, стимулируя сотрудников продуманной системой мотивации, причем, не только экономической, но и моральной, повышая качество корпоративной культуры, применяя конструктивный стиль управления и т. д.

Если формируется устойчивое эмоционально – позитивное отношение сотрудника к выполняемой им работе в данной организации и к условиям ее осуществления, то и отношения в коллективе при прочих равных условиях становятся положительными. Ведь удовлетворение от проделанной работы, от ее результата, усиленное позитивными отношениями с коллегами, а также адекватным вознаграждением, приносит положительные эмоции и переживания.

Очевидно, что сотрудник захочет их повторить, так формируется

динамический стереотип эффективного трудового поведения и целенаправленной деятельности.

А если такая деятельность кроме эмоционального удовлетворения приносит и глубокое личностное значение, то она становится смыслообразующим мотивом жизнедеятельности этого человека, а, значит, такая деятельность будет очень продуктивной, а сам сотрудник успешным и эффективным.

Кроме того, как правило, удовлетворённость работника трудом формирует у него чувство защищенности и безопасности, чувство своей значимости, укрепляет оптимистический взгляд на свое будущее в данной организации.

Понятно, что за переживанием удовлетворенностью трудом стоит сложная система мотивов и поведенческих реакций.

Конечно же, формирование социально – психологического климата в коллективе – нелегкая задача.

Задачей руководителя является создание таких условий работы, использование таких инструментов управления, таких методов формирования позитивного СПК, которые оказывали бы положительное влияние на эту систему мотивов, что, в конечном итоге, позитивно сказывалось бы и на результатах труда.

Можно сделать вывод, что перечисленные причины, при умелом управленческом их использовании могут стать эффективными инструментами управления психологическим климатом на предприятия и содействовать снижению уровня конфликтности среди сотрудников.

Итак: Формирование социально – психологического климата в коллективе – нелегкая задача, но ее решение – это базовая основа создания высокой конкурентоспособности организации.

1.3. Методы исследования социально – психологического климата

Изучение социально – психологических методов исследования на предприятии имеет важное практическое значение. В частности, целесообразно исследовать влияние всей совокупности факторов жизнедеятельности коллектива с целью выявления степени их влияния на социально – психологическую обстановку в организации. Целью изучения социально – психологического климата является выявление проблем в коллективе. Делается это для того, чтобы потом эти проблемы решить. Основными методами изучения социально – психологического климата являются анкетные опросы, наблюдение, беседы. Как правило, все эти методы являются взаимодополняющими. С одной стороны – это и правильно, что анкетирование является основным методом, потому что его результаты выражаются в процентах и на эту процентовку всегда можно опереться, когда руководство или персонал – менеджер будет делать выводы. Но, с другой стороны, не следует, например, изучать социально – психологический климат с помощью анкетирования в подразделениях из 3 – 4 – х человек.

Вообще, при изучении маленьких коллективов, наблюдение и беседы с сотрудниками часто могут дать исследователю гораздо больше информации, чем анкетный опрос. А вот в больших коллективах основным методом является, конечно, письменный опрос, а наблюдение и беседа – дополнительными.

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

чётко разъяснить людям цели данного исследования;
обеспечить анонимность ответов;

войти к сотрудникам в доверие и оправдать его.

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

Теперь рассмотрим наиболее популярные методики, используемые для исследования СПК.

Социометрический тест (по Дж. Морено).

Данная методика используется для выявления и оценки эмоциональных связей в коллективе на основе симпатии или антипатии к членам коллектива. Социометрические тесты позволяют выявить неформальных лидеров в группе, обнаружить имеющиеся групповые сплоченности внутри коллектива и выявить степень сплоченности. Практикующие психологи и социологи рекомендуют проводить социометрический тест в коллективах, где сотрудники имеют опыт сотрудничества не менее полугода, поскольку лишь в этом случае, по мнению экспертов, социометрический тест будет иметь показательный результат.

Респондентам предлагается ответить на несколько вопросов, касающихся их отношений с другими членами коллектива. В поле с ответом необходимо вписать фамилии коллег, выбранных респондентом по указанному критерию. Рекомендуется использовать не более 8 – 10 критериев, по которым будет оцениваться каждый член коллектива. Критерии следует отбирать по принципу значимости каждого из них для конкретного коллектива, поэтому их можно и нужно модифицировать в соответствии с условиями, в которых проводится тест.

На основе результатов, полученных по данным матрицы, высчитывается показатель групповой сплоченности по следующей формуле:

Если Сотрудник 1 по первому критерию выбрал Сотрудника 2, то в соответствующую ячейку в таблице вносится цифра 1, если по второму критерию выбрал Сотрудника 3, вносится цифра 2 в соответствующую ячейку и так далее. Если сотрудники выбрали друг друга по одному и тому же критерию, эту цифру необходимо выделить. Далее подсчитывается общее количество выборов по каждому сотруднику и количество взаимных выборов.

$$C=K/M,$$

где C – показатель групповой сплоченности членов коллектива;
 K – количество взаимных выборов, сделанных членами коллектива;
 M – максимальное число возможных выборов в группе ($M=n(n-1)/2$, где n – количество членов в опрашиваемой группе).

Считается, что значение «хорошего» показателя групповой сплоченности лежит в пределах от 0.6 до 0.7.

Далее на основе данных социоматрицы составляется социограмма, представляющая собой 4 окружности, каждая из которых соответствует «рейтингу» выбираемых сотрудников. В первый круг входят «звезды» – те сотрудники, которые получили максимальное количество голосов. Во второй круг, который условно обозначают как «предпочитаемые», попадают те члены коллектива, которые набрали больше выборов, чем среднее число выборов, полученных одним оцениваемым сотрудником. В третий круг, «пренебрегаемых», попадают те сотрудники, которые получили меньше голосов, чем среднее число выборов, полученных одним оцениваемым сотрудником. Четвертый круг, зона «изолированных», предназначена для сотрудников, не набравших ни одного выбора. Двусторонними стрелками в социограмме показывается взаимный выбор, односторонними – односторонний.

Социограмма позволяет наглядно представить имеющиеся в коллективе группировки и выявить неформальных лидеров в коллективе.

На практике социометрический метод применяется для изучения социально – психологического климата в малых коллективах до 15 – 20 человек. При этом в анкете рекомендуется указать, сколько фамилий коллег респондент может указать в том или ином варианте ответа на вопрос. Как правило, респондентам предлагают ограничиться 2 – 4 фамилиями. Такое ограничение упрощает задачу как респондентам, которым не придется оценивать и ранжировать всех членов своего коллектива, так и исследователю, поскольку построенная социограмма будет более наглядно и понятно отображать ситуацию в коллективе.

Психологи рекомендуют применять социометрический метод с целью получения информации о внутригрупповых отношениях. Это позволит оптимизировать рабочий процесс и наладить отношения между группировками среди коллектива. Социометрические круги, отображенные на социограмме, позволят наглядно выявить неформальных лидеров в группе, обладающих организаторскими способностями, и давать им соответствующие задачи. Это будет полезно как для улучшения групповой работы, так и для сотрудника – лидера, который сможет проявить и развить свои способности.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру)¹⁷.

В основе данной методики лежит метод семантического дифференциала. Респондентам предлагается ознакомиться с 8 парами противоположных по смыслу слов и отнести свой ответ ближе к тому, которое, на их взгляд, точнее отражает атмосферу в коллективе. Как правило,

¹⁷ Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.190-191

опрос по методике Фидлера выглядит следующим образом:

Каждому крайнему значению присваивается количество баллов: крайнему отрицательному – 10, крайнему положительному – 1. Затем все показатели складываются, и на основе значения суммы дается оценка – атмосферы в коллективе. Минимальная суммарная оценка – 10, что является показателем положительной атмосферы в коллективе, максимальная – 100, соответственно, показатель отрицательной атмосферы. На основе всех частных оценок высчитывается среднее, которое и будет характеризовать атмосферу в коллективе.

Методика Фидлера способна дать лишь описательные характеристики климата в коллективе, ее общие черты. Для полной и глубокой оценки социально – психологического климата в коллективе методику оценки психологической атмосферы рекомендуется сочетать с социометрическим тестом. Это позволит исследователю дать более точные и конкретные рекомендации и советы для определенного коллектива.

Определение индекса групповой сплоченности Сишора.

Групповая сплоченность – это один из наиболее важных параметров, демонстрирующих степень интегрированности коллектива. Он показывает, насколько сплоченной или разобщенной является группа. «Классический» метод Сишора включает в себя 5 вопросов, и респонденту предлагается выбрать один наиболее подходящий, по его мнению, вариант ответа.

Каждому варианту ответа присваивается балл от 1 до 5 (в самой анкете эти баллы не указываются, респондент их не видит), далее подсчитывается общая сумма баллов и на основании полученной цифры делается вывод о степени сплоченности коллектива.

Пример вопроса из анкеты, составленной на основе метода Сишора¹⁸:

¹⁸ Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.190-191

Суммарное значение, полученное в результате сложения, принято интерпретировать следующим образом:

от 15.1 баллов – высокая групповая сплоченность,

от 11.6 до 15 баллов – групповая сплоченность выше средней,

от 7 до 11.5 баллов – средняя групповая сплоченность,

от 4 до 6.9 баллов – групповая сплоченность ниже средней,

до 4 баллов – низкая групповая сплоченность.

Если значение индекса групповой сплоченности составляет 4 и ниже балла, это может служить сигналом для руководства о необходимости внедрения мер по сближению членов коллектива.

Специалисты утверждают, что метод Сишора целесообразен для исследования социально – психологического коллектива, если его численность не превышает 40 человек. Если организация крупная, и в ее состав включается несколько отделов, то рекомендуется применять метод Сишора для определения индекса групповой сплоченности для отдела или подразделения и анализировать социально – психологический климат именно этой группе.

Данный метод успел зарекомендовать себя как эффективное средство для исследования социально – психологического климата в коллективе, однако для более полного и глубокого анализа рекомендуется применять данный метод вкупе с другими методиками. Сочетание различных методик позволит более глубоко и комплексно оценить и проанализировать состояние социально – психологического климата в коллективе.

Метод командных игр (Тимбилдинг) оптимизирует социально – психологический климат в коллективе.

Впервые люди оценили преимущество слаженной коллективной работы и взаимопомощи еще в древности. Но первые проявления тимбилдинга, приближенные к тем, о которых мы говорим сейчас, зародились во времена Второй мировой войны. В те годы британские

специалисты усердно занимались разработкой тренингов для солдат своей армии. Но особенно серьезно задумались о необходимости такого явления, как тимбилдинг, что это такое и зачем это нужно, американцы в 50 – х годах¹⁹. Тогда на ряде предприятий зародилась практика ролевых коллективных тренингов. Сотрудники в ходе костюмированных игр исполняли роли различных исторических персонажей. Менеджеры отметили, что это помогало работникам лучше узнавать друг друга и искать точки соприкосновения. На отечественных просторах тоже не так давно появился тимбилдинг. Москва, Санкт – Петербург и другие крупные города, в которые в конце 90 – х годов пришли иностранные компании, впервые узнали об этом явлении. Формирование команды происходило за счет спортивных, творческих и психологических игр. Сегодня в отечественной практике тимбилдинг довольно популярен, но не так распространен, как хотелось бы. Реализовывать их можно, проводя беседы с членами коллектива, наблюдая за их деятельностью, анализируя результаты этой деятельности, возможности продвижения кадров по карьерной лестнице, служебную дисциплину. Сплоченный коллектив можно сравнить с механизмом, успешно работающим на результат. Построить его помогает тимбилдинг, который с каждым годом становится все популярнее среди разных компаний. Есть разные идеи, которые можно использовать с целью проверки сотрудников и формирования единого коллектива. Под этим термином понимают корпоративные праздники, которые включают командные игры и тренинги. Их цель заключается в обучении людей работать вместе для достижения высоких результатов. Командные идеи работы были позаимствованы из спорта. Если обратить внимание на название – team building, то с английского этого переводится, как «построение команды». Тимбилдинг для сотрудников стали использовать – еще в 1960 году, а сейчас он является неразрывной частью

¹⁹ Тимбилдинг: что это такое, организация и проведение, примеры / <https://www.syl.ru/article/347645/timbilding-chto-eto-takoe-organizatsiya-i-provedenie-primeryi>

работы многих крупных компаний. Тимбилдинг, как и любые другие инструменты работы компании, нужно использовать ради определенной цели, а не просто по принципу «так делают другие». Когда Вы задумываетесь «как сплотить коллектив» необходимо применять именно те инструменты, которые позволят добиться значительного эффекта во время и активного роста, и спада бизнеса, также при появлении конфликта между подразделениями предприятия.

Тимбилдинг, или командообразование (от англ. team building – построение команды) – философия управления персоналом, при которой все сотрудники рассматриваются не как отдельные работники, а как сплоченная взаимозависимая команда. Идея командных методов работы заимствована из спорта и стала активно внедряться в практику в 60 – 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг является эффективной моделью корпоративного менеджмента, благодаря которой можно добиться полноценного развития компании. Командообразование направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, взаимозависимых, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.

Тимбилдинг целесообразно применять, во – первых в период активного роста компании. При расширении штата компании в несколько раз в достаточно сжатый срок, могут возникнуть довольно напряженные отношения между прежними работниками и новыми. Чтобы обеспечить положительный результат для взаимодействия между различными группами сотрудников, нужно начать свою работу с лидеров – в том числе с официальных (глав подразделений) и неофициальных. Благодаря тимбилдингу они смогут лучше познакомиться, возникнут доброжелательные отношения внутри каждой группы и между ними.

Тимбилдинг основан на проведении тренингов, направленных на

командообразование и развитие корпоративного духа, чтобы участники получали общий эмоциональный и коммуникативный опыт, со снижением уровня внутренней конкуренции и конфликтности, с оптимизацией общей атмосферы в компании.

Во – вторых, при стагнации или упадке организации. Сотрудники на данном этапе не видят перспективы своей работы, работают недостаточно ответственно и без инициативы, не проявляют желание достигать результатов, занимаются поиском альтернативных мест трудоустройства и в итоге просто уходят. Следовательно, в данной ситуации перед руководителями должна стоять задача повышения боевого и корпоративного духа – работники должны верить, что всё в их руках.

В – третьих, локальные проблемы. Благодаря мероприятиям для сплочения коллектива удастся справиться с актуальными проблемами. В частности, одна компания в своей работе столкнулась с сокращением количества продаж. Был проведен своевременный тимбилдинг, создавший условия для необходимого рывка. Проведено мероприятие было после январских каникул, когда на работу персонал вышел с новыми силами.

Параллельно внедрялась новая технология продаж.

Тимбилдинг применим в качестве одного из средств, направленных на урегулирование конфликтов между подразделениями. Рекомендуется включать данное мероприятие в комплекс прочих мер, направленных на перераспределение полномочий, изменение регламентов работы и др.

Цели тимбилдинга.

Все люди разные и объединить их в крепкий коллектив очень сложно, но можно. Корпоративный тимбилдинг способствует достижению таких результатов:

- формирует единый и сплоченный коллектив;
- избавляет от конкуренции;
- обучает эффективному взаимодействию;

вырабатывает чувство доверия и понимания;
дает отличную мотивацию;
увеличивает авторитет руководства;
способствует психологической разгрузке работников.

Виды тимбилдинга.

Существует большое количество видов тимбилдинга, которые направлены не только на результат, но и на отдых людей. Мероприятия по тимбилдингу можно проводить самостоятельно, а можно обратиться в специальные ивент – агентства, которые предоставляют такие услуги. Самыми популярными являются такие виды тимбилдинга:

Спортивный. Включает разные игры и соревнования, например, эстафету. Часто спортивный тимбилдинг проводится на свежем воздухе.

Исторический. Основан на повторении разных исторических событий, то есть каждый участник получает своего персонажа, в которого он должен перевоплотиться, чтобы отыграть роль.

Психологический. Тимбилдинг основан на проведении разных тестов, тренингов и заданий, которые помогают людям лучше разобраться в себе и понять окружающих.

Творческий. В этой группе находится большое количество вариантов развлечений, например, можно устроить концерт, поставить пьесу, провести песенный конкурс, нарисовать общую картину и так далее.

Организационные моменты.

Решение об укреплении командного духа должно быть обдуманным и ответственным. Организация тимбилдинга включает в себя целый ряд немаловажных моментов: **Цель.** Какие проблемы присутствуют в вашей организации? Какого результата вы ожидаете от мероприятия? **Время.** Насколько загружены ваши работники? Не отнимет ли тренинг их личное время? Есть ли возможность провести мероприятие в счет рабочих часов? **Поддержка.** Достаточно ли вы знаете о тимбилдинге и особенностях его

проведения? Может, стоит привлечь к организации профессионала в этой сфере? Бюджет. Сколько средств вы можете выделить на проведение мероприятия? Атмосфера. Будет ли интересно вашим сотрудникам принимать участие в подготовленном мероприятии? Интересно ли вам самому? Комфорт. Далеко ли добираться до места проведения мероприятия? Если да, организуйте трансфер. Много ли времени отнимет тренинг? Если да, позаботьтесь о перекусе. Совершенствование. Все ли правильно вы сделали? Возымел ли тимбилдинг какой – то эффект? Это можно узнать путем анонимного анкетирования сотрудников

Классификация.

В зависимости от того, как и с какой целью осуществляется проведение тимбилдинга, его можно разделить по классификационным признакам. Их них можно выделить два основных:

1. По эффекту:

Мотивационный (цель упражнений – бросить вызов участникам).

Эмоциональный (упражнение должно способствовать поднятию настроения или выбросу адреналина).

Тестировочный (направлен на выявление скрытых ресурсов).

2. По способу:

В помещении (офис или специально подготовленное помещение).

На открытом воздухе.

Формы тимбилдинга.

Изучив мировой опыт проведения корпоративного тимбилдинга, можно выделить несколько основных его форм. Их перечень выглядит следующим образом:

Личностный.

Сплочение коллектива происходит за счет того, что сотрудники ближе и глубже узнают друг друга. В ходе тренинга участники должны постараться понять и принять убеждения друг друга. В качестве примера можно привести

заполнение анкет и прохождение тестов с последующим обсуждением результатов.

Активный.

Проводятся какие – либо спортивные мероприятия. Это может быть банальное перетягивание каната или экстремальный поход. Участники учатся взаимопомощи и доверию.

Игровой.

Происходит искусственное моделирование ситуаций, в которых каждому из участников назначается определенная роль. Как правило, это позволяет выработать коллективные навыки.

Проблемный.

Участникам предлагается совместно решить какую – либо проблему. Организатор внимательно следит за процессом, чтобы выявить слабые места в коллективе.

Тимбилдинг на природе.

Периодически рекомендуется проводить мероприятия на свежем воздухе, где можно почувствовать себя более свободным. Выездной тимбилдинг может совмещать активный и спокойный отдых. Его основное преимущество заключается в отсутствии ограничений по тематике. Оптимальной продолжительностью подобных мероприятий на природе считают два неполных дня с одной ночевкой. Для природного тимбилдинга выбирают разные пансионаты, загородные лагеря и даже лужайки в лес или возле реки, где можно организовать палаточный городок.

Тимбилдинг в офисе.

Специалисты по построению успешного бизнеса рекомендуют периодически менять привычный офисный ритм, что поможет работникам отвлечься и получить заряд энергии. Понятно, что в здании нельзя будет устроить футбольные соревнования, но офисный тимбилдинг имеет свои преимущества. Во – первых, это знакомая обстановка, которая не будет

вызывать дискомфорт. Во-вторых, в будущем офис не будет казаться столь скучным местом, где нужно только работать. К тому же зимний тимбилдинг чаще проводят в офисе, где можно организовать квест, разные конкурсы, показ мод, концерт так далее.

Организовывать тимбилдинг можно для сплочения коллектива, если между ними есть недопонимание, для поощрения людей, для увеличения эффективности труда и так далее.

Время проведения. Лучше всего для подобно отдыха выбирать не выходные, а рабочее время, чтобы порадовать сотрудников. Следует учитывать текущую нагрузку и личные обязательства подчиненных, чтобы после тимбилдинга людям не пришлось работать внеурочно.

Выбор темы. Важно, чтобы программа была интересной и развлекательной и понравилась всем участникам. Никаких скучных презентаций и лекций, все должно проходить в игровой форме, будто перед вами не коллектив взрослых людей, а дети.

Угощения. Обязательно позаботьтесь о том, чтобы сотрудникам было, что есть. Лучше придумать какие – то оригинальные угощения, чтобы это также порадовало всех участников.

Все равны. Продумывая сценарий тимбилдинга, ориентируйтесь на то, чтобы все участники находились на одном уровне, независимо от должности. Благодаря этому они смогут раскрепоститься и наладить контакт. Бросьте вызов. Сложно представить, что может лучше сплотить коллектив, чем общая идея, проблема или цель. Важно выбрать задачу, которая спровоцирует участников на то, чтобы показать все свои способности. Специалисты рекомендуют выбрать необычный приз и какое – то интересное, и даже юмористическое наказание.

Результат. Чтобы понять, чем закончился тимбилдинг, стоит на следующий день после него провести анонимное анкетирование. Благодаря этому можно будет в будущем еще лучше спланировать подобное

мероприятие тимбилдинга. Как бы странно это не звучало, но некоторые специалисты критикуют тимбилдинг. Что это такое, понимают далеко не все сотрудники. Многие из них воспринимают занятия по построению команды не иначе, как увеселительное мероприятие. Поэтому есть риск, что затраченные усилия окажутся безрезультатными. Не стоит недооценивать и вклад руководителя. Не будучи хорошо знакомым с теорией и практикой тимбилдинга, он может неграмотно организовать тренинг или поставить перед участниками неправильные цели. Есть еще один риск, о котором не стоит забывать при организации тимбилдинга. Не исключено, что результат тренинга будет обратным ожидаемому. Между участниками коллектива вполне может возникнуть конфликт, который приведет к еще большему разладу и недопониманию.

Можно сделать выводы, что периодическое проведение исследований социально – психологического климата в коллективе способно выявить проблемные сферы жизнедеятельности коллектива и принять меры по улучшению социально – психологического климата и, как следствие, эффективности труда сотрудников организации.

В заключение можно сказать, что человеческие взаимоотношения - это тонкая материя. Порой недопонимание, недосказанность или взаимная неприязнь может стать препятствием на пути развития организации и достижения коллективного успеха. Задача эффективного руководителя - сформировать дружелюбный и сплоченный коллектив из людей с разными интересами, характерами и мировоззрениями. Именно в этом состоит смысл тимбилдинга.

2. Исследование социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»

2.1. Организационно – экономическая характеристика организации

Приоритетным направлением деятельности компании является строительство жилых домов из бруса. Это срубы, дома, бани из бревна ручной рубки, оцилиндрованного бревна и бруса с использованием собственной сырьевой базы.

В настоящее время ООО «Альфа Эксперт» является производителем клееного бруса в Томске и области. Компания использует только самые лучшие новейшие материалы и является лидером в своей нише.

Использование новейшего оборудования и технологий ведущих европейских производителей:

«Homag», «Cathild», «Ledinek», «Hundegger», «Weinmann».

Безусловное обеспечение качества и конкурентоспособности продукции гарантировано применением внутренней системой контроля, использованием строительных материалов передовых фирм. Под руководством Генерального директора компания не только смогла удержать конкурентное преимущество, твердо занять свою нишу, но и зарекомендовать себя одной из лучших и надежных изготовителей жилых домов из клееного бруса.

Целью организации является строительство жилых домов, с полным циклом выполнения строительно – монтажных, отделочных и специальных работ, получение собственной прибыли.

Задачи ООО «ООО Альфа Эксперт»:

- отслеживание конъюнктуры рынка (ценовая политика);
- поставка на производство новых видов строительных материалов с учетом использования современных технологий;

- проведение строительных работ с целью уменьшения фактора человеческого труда;
- постоянное участие компании в ежегодных специализированных выставках (в г. Новосибирск и др.);
- выход на новые рынки и расширение сфер деятельности;
- увеличение прибыли;
- повышение качества продукции;
- укрепление старых и создание новых конкурентных преимуществ;
- поиск новых партнеров и новых поставщиков.

Философия управления компанией выглядит следующим образом:

Миссия:

1. Обеспечить доступным жильем
2. Использовать самые современные технологии в целях повышения качества строительства.

Базовые цели (принципы) философии управления:

1. Рост к взаимной выгоде компании, потребителей, общества.
2. Справедливую прибыль — высокому качеству нашей компании.
3. Прогресс во всем — основа нашей компании.
4. Наша компания — единая команда.
5. Качество нашей продукции — это наше лицо.
6. Каждый работник — достояние нашей компании.

Организационная структура в компании является линейно – функциональной, так как линейные руководители имеют право отдавать распоряжения и принимать решения при участии функциональных служб.

Организационная структура компании представлена на Таблице №3.

Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по категориям

Категория персонала	Число	Доля%
Руководители	3	14
Специалисты	3	14
Рабочие	14	63
Охрана	2	9
Итого	22	100

Таблица №3. Организационная структура компании

Каждый ее сотрудник четко знает, где он находится и куда ему обращаться за информацией, помощью или решением.

— Структура абсолютно ясна, что препятствует появлению конфликтов в компании и лишнему расходу времени.

— Организационная структура управления предприятием способствует самоконтролю и мотивации.

— Организационная структура, направляет внимание всех сотрудников не столько на усилия, сколько, а на результаты работы компании в целом.

— Процесс принятия решений при данной структуре не затруднен.

Из вышперечисленных фактов можно сделать вывод, о том, что производственная структура компании, в целом, вполне эффективна на сегодняшний день и соответствует целям и задачам компании.

Однако, в ходе анализа организационной структуры, было обнаружено, что как таковых методов, применяемых в компании для совершенствования и поощрения организационных структур управления нет. Необходимо отметить низкий статус отдела кадров, который не соответствует современному представлению о месте и роли кадровой службы в управлении предприятием и реализации ее стратегии. В настоящее время функции отдела кадров в ООО «Альфа Эксперт» взяла на себя бухгалтерия, находящейся в подчинении у директора наравне с такими службами, как отдел снабжения и

транспортный отдел. Реализуя стратегические методы управления, предприятие, в первую очередь, должно заботиться о соответствии кадровой стратегии стратегическим целям и задачам предприятия. Это связано с тем, что без соответствующей кадровой стратегии предприятие вряд ли сможет реализовать намеченные планы.

Цель анализа, определить возможные направления управленческой деятельности по созданию благоприятного социально – психологического климата, с помощью следующих критериев: возрастная и образовательная структура персонала и стаж работников данного предприятия, так как такие социально – демографические характеристики, как пол, возраст, образование имеют существенное значение в формировании социально – психологического климата коллектива.

Возрастная структура представлена на Таблица №4.

Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по возрасту		
Возраст	Число	Доля%
До 25	2	9
От 25 до 40	6	27
От 40 до 50	10	46
От 50 до 60	4	18
Итого	22	100

Таблица №4. Возрастная структура.

Проанализировав, возрастной состав группы мы видим, что преобладает возрастная группа старше 40 лет. (от 40-50 - 46%). В этом возрасте возникают проблемы касающихся возрастных изменений личности, которые демонстрируются в претензиях к руководству, мнительностью и повышенной ранимостью, что необходимо учитывать при работе с кадрами.

Также в коллективе работают сотрудники до 25 лет (9%) и возрастная группа от 50-60 лет (18%), благодаря чему часто возникает недопонимание, не только в межличностном общении, но и на профессиональном поприще.

Образовательная структура персонала представлена на Таблице №5.

Образовательный критерий является достаточно важным для данного исследования, так как сотрудники, имеющие высшее образование отличаются по своему мировоззрению, у них более высокая самооценка, и следовательно более высокий уровень притязаний. Рассмотрим образовательную структуру ООО «Альфа Эксперт».

Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по образованию		
Образование	Число	Доля %
Среднее полное	6	28
Начальное профессиональное	4	18
Среднее профессиональное	4	18
Высшее профессиональное	8	36
Итого	22	100

Таблица №5. Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по образованию

В данной таблице мы видим, что на предприятии высокий уровень образованности среди сотрудников. На первой позиции находятся сотрудники с высшим образованием (36%), рабочие предприятия имеют среднее полное образование (28%) и специалисты (18%) обладающие профессиональным образованием находятся на последней позиции.

Считается, что в коллективе, где преобладают образованные люди обычно социально – психологический климат бывает чаще всего положительным. Однако это заблуждение, так как у сотрудников с высоким интеллектом и высшим уровнем профессионализма обычно более высокие требования к зарплате, к условиям труда и критичный взгляд, к действиям руководителя.

Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по длительности трудового стажа		
Производственный стаж	Число	Доля%
До 2 лет	2	9
От 2 до 5	8	36
От 5 до 10	10	46
От 10 и более	2	9
Итого	22	100

Таблица №6. Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по длительности трудового стажа.

Проанализировав, полученные данные, мы видим, отсутствие текучести кадров. Это говорит о том, что предприятие крепко стоит на ногах, всегда выплачивается своевременная оплата, есть социальные льготы и возможность карьерного роста. Всего 9% имеют стаж до 2 лет, а 9 % работники пред пенсионного возраста, поэтому на предприятии планируются мероприятия связанные с выходом на пенсию. Однако можно предположить, что сотрудники, которые имеют стаж до 2-х лет, нуждаются в мотивации для дальнейшей работы на данном предприятии, а сотрудники имеющие стаж от 2 до 5 лет испытывают потребность в карьерном росте.

Распределение по половому признаку выглядит следующим образом:

Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по гендерному признаку		
Пол	Число	Доля%
Мужской	20	90
Женский	2	10
Итого	22	100

Таблица №7. Структура персонала ООО «Альфа Эксперт» по гендерному признаку.

Мужчин на предприятие 90% т. к. основное производство не допускает к тяжелой работе женщин, которые трудятся в основном в АУП. Коллектив преимущественно мужской, поэтому минимум личных конфликтов. Для мужчин в труде более важны: содержательность труда и престижность высокого заработка; для женщин – удобный режим работы и хорошие условия труда, а также хорошие отношения с руководящим составом. Это необходимо учитывать при разработке содержания управленческой деятельности по формированию благоприятного социально – психологического климата.

Любые мероприятия кадровой стратегии предприятия должны становится логичным продолжением его рыночной и бизнес – стратегии. Следовательно, необходимо определение стратегических факторов макро – и микросреды предприятия, влияющих на существующую стратегию, с целью корректировки стратегии компании, а также ее кадровой стратегии.

Проведем анализ факторов внешней среды компании (PEST – анализ) с целью определения факторов, влияющих на деятельность фирмы со стороны

макросреды. В оценке факторов внешней среды использовались экспертные мнения высшего руководства компании, и отраслевых специалистов.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ
<p>1. Текущее законодательство на рынке (ФЗ 214 др.)</p> <p>2. Регулирующие органы и нормы (СРО)</p> <p>3. Ужесточение госконтроля за деятельностью строительных организаций и штрафные санкции</p> <p>4. Отсутствие государственного финансирования</p>	<p>1. Неблагоприятная экономическая ситуация и тенденции (последствия кризиса)</p> <p>2. Благоприятный инвестиционный климат в отрасли</p> <p>3. Низкий платежеспособный спрос населения</p> <p>4. Постоянный рост цен на:</p> <p>1. Энергоносители</p> <p>2. Транспорт</p> <p>3. Сырье и комплектующие</p> <p>4. Коммуникации</p>
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ
<p>1. Неблагоприятная демографическая ситуация на рынке труда</p> <p>2. Несбалансированная структура доходов и расходов населения</p> <p>3. Стремление населения к индивидуальному</p>	<p>1. Большое количество связанных / зависимых технологий в сфере производства строительных материалов</p> <p>2. Необходимость постоянной адаптации к новым технологиям</p> <p>3. Большое влияние информации и коммуникаций, влияние</p>

<p>строительству, новые тенденции образа жизни</p> <p>4. Стремление населения к экологичному строительству</p> <p>5. Позитивный бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</p>	<p>интернета</p> <p>4. Большая скорость появления инноваций на строительном рынке</p> <p>5. Отсутствие прямого доступа к технологиям, лицензиям, патентам</p>
--	---

Таблица №8. Факторы макросреды.

Из проведенного анализа видно, что в большей степени на исследуемое предприятие оказывают влияние экономические факторы макросреды и научно–технические, что вызвано спецификой развития отрасли и стадией ее жизненного цикла.

Также в ходе изучения различных факторов микросреды компании был проведен SWOT – анализ, который показал соотношение сильных и слабых сторон компании ООО «Альфа Эксперт», а также ее внешних возможностей и угроз (см. табл. №9).

Таблица №9. SWOT–анализ ООО «Альфа Эксперт».

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик</p> <p>Узнаваемый бренд</p> <p>Хорошая репутация.</p> <p>Наличие производственной базы</p> <p>Обеспеченность ресурсами:</p>	<p>Отсутствие HR–стратегии соответствующей целям компании</p> <p>Не разработана программа обучения (переобучения)</p> <p>высококвалифицированного персонала соответствующая</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Финансовыми – Техническими – Маркетинговыми <p>Наличие подрядных мощностей</p> <p>Освоены новые строительные технологии</p> <p>Программа социальной ответственности</p>	<p>развитию бизнеса организации</p> <p>Отсутствие наставничества</p>
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<p>Растущий рынок.</p> <p>Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль.</p> <p>Появление новых технологий в строительстве.</p> <p>Наличие новых привлекательных географических рынков.</p> <p>Использование экономии обусловленной масштабами производства.</p> <p>Увеличение спроса на малоэтажное жильё, таунхаусы.</p> <p>Расширение объектов строительства коммерческой недвижимости.</p>	<p>Высокая конкуренция.</p> <p>Приход на рынок крупных иностранных строительных компаний.</p> <p>Развитие новых и альтернативных технологий и аналогов оборудования.</p> <p>Дефицит специалистов.</p> <p>Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.</p> <p>Усиление конкуренции на рынке типового жилья.</p> <p>Снижение рентабельности строительства типового жилья.</p> <p>Изменение системы контроля в строительстве.</p> <p>Несоответствие подготовки в ВУЗах инженеров – строителей, проектировщиков современным квалификационным требованиям.</p>

Из таблицы №9 видно, что предприятие в настоящее время обладает большим количеством сильных сторон, однако анализ показал и большое количество рыночных угроз, существующих в данное время на рынке Томской области.

Таким образом, анализ макро и микросреды компании наглядно показывают «узкие места» в стратегическом управлении предприятием, являющиеся источником проблем в настоящем и источником существенных угроз для деятельности компании в будущем.

Проведенный стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды исследуемого предприятия позволил сформулировать возможные стратегические направления его развития, которые представлены в таблице 3.

Таблица №10. Варианты стратегических действий.

SO Как компания может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей.	WO Компания может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей.
<p>Стратегия диверсификации производства.</p> <p>Необходимо расширить долю компании на наиболее перспективных сегментах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Промышленно–складское строительство; – Торгово – развлекательные 	<p>Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Создание службы управления человеческими ресурсами. – Участие в разработке бизнес – стратегии, разработка собственной (функциональной) стратегии и

<p>комплексы; – Малоэтажное жильё, таунхаусы.</p>	<p>управление своими ресурсами. – Соответствие между инвестированием ресурсов и бизнес – целями организации. – Создание программы развития персонала в соответствии с бизнес – стратегией компании.</p>
<p>ST Как компания может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз</p>	<p>WT Как компания может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз.</p>
<p>Вертикальная интеграция «назад»: – Принятие на себя руководства предприятиями предшествующего звена производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии, а также для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Стратегия лидерства за счёт экономии на издержках.</p>	<p>Реализация программы обучения (переобучения) персонала в соответствии с новыми знаниями и требованиями в строительной области.</p>

Таким образом, проведенный анализ стратегических альтернатив наглядно показывает необходимость выработки стратегии обучения персонала с целью преодоления слабых сторон и нивелирования угроз в

соответствии с выбранной стратегией поведения на рынке.

Кадры управления в ООО «Альфа Эксперт» отсутствуют. Функции по подбору персонала взяла на себя бухгалтерия. Учитывая специфику и количество персонала текучки нет, и персонал подбирается только на сезонные не специализированные работы, например укладка и сортировка материала. Предприятие расположено за городом, поэтому предпочтительнее нанимать людей, которые живут в данной местности. Если предприятию необходим определенный специалист, набор, осуществляется, главным образом через Рекламное Агентство Рекламный Дайджест, с которым компания сотрудничает длительное время. Свое резюме соискатели присылают по электронной почте, после чего выбирают подходящего специалиста.

Все соискатели начинают свою работу с бухгалтерии, которая взяла на себя часть работы отдела кадров по ведению личных дел сотрудников фирмы, трудовых книжек, собирает все необходимые документы сотрудникам (медицинскую книжку, страховой полис, пенсионное свидетельство и т. д.).

2.2. Анализ социально – психологического климата в ООО «Альфа Эксперт»

Благоприятный климат в коллективе повышает эффективность совместной работы. Неблагоприятные же отношения могут стать причиной высокой текучки кадров, повышению уровня конфликтности, снижения эффективности труда и в целом ухудшения репутации организации. Зачастую руководитель замечает лишь перечисленные последствия, но не догадывается о причинах их возникновения. Бывают случаи, когда руководитель не видит истинной причины ухудшения работы коллектива и направляет усилия не в то русло, что, разумеется, не приводит к улучшению ситуации. Поэтому руководителю организации важно изучать текущее состояние социально – психологического климата и на основе результатов исследования принимать необходимые меры по его улучшению.

Особо важным, выступает создание в коллективе хорошего настроения, желание работать, взаимоуважения, требовательности и нетерпимости к нарушениям норм и правил. Практика показывает, что немногие предприятия обладают благоприятным социально–психологическим климатом. Этот климат с точки зрения группового психологического состояния, которое характеризуют социальное восприятие и степень удовлетворенности сотрудников разными сторонами жизнедеятельности, интегрирует различные влияния. В социально – психологическом климате заключается качественная составляющая межличностных отношений, которая проявляется как совокупность психологических условий, которые помогают или наоборот препятствуют осуществлению эффективной совместной трудовой деятельности и прогрессу личности в данном коллективе. Самые важные признаки благоприятного социально – психологического климата заключаются в доверии и высокой требовательности сотрудников друг к другу, в доброжелательной и деловой критике, в свободе личного мнения при

рассмотрении вопросов всего коллектива, в отсутствии давления руководства на нижестоящих сотрудников и признание за ними прав принятия нужных коллективу решений.

Социально – психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной. Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.

Мы использовали в своем исследовании несколько методик, что бы оценить состояние социально – психологического климата в данной организации среди сотрудников. Состав трудового коллектива небольшой, преимущественно это мужчины зрелого возраста. Особенность маленького и взрослого мужского коллектива, в том, что люди мало обращают внимание на статус, каждый считает себя специалистом в своем деле, важным винтиком на производстве. Продолжительные конфликты исключены, так как в маленьком коллективе сотрудники взаимозависимы и регулярно пересекаются между собой во время рабочего процесса и любое незначительное недопонимание имеет возможность сразу же отразиться на качестве работы. Коллектив подбирается, в основном из профессионалов, разбирающих в тонкостях производства, и каждый себя считает, более сведущим в каких либо вопросах. Все это неизбежно приводит к тому, «что каждый тянет одеяло на себя» имея свое единственно правильное мнение. Каждый сотрудник представляет собой яркую индивидуальность, со своими

привычками, психологическими особенностями, темпераментом, чертами характера, присущими только ему, и с которыми всем остальным необходимо считаться. Поэтому в данном коллективе сотрудники не испытывают не симпатии друг к другу не антипатии, а стараются просто держать дистанцию между собой. С одной стороны это помогает не вступать в конфронтацию и избегать сложных конфликтных моментов, но с другой стороны нет сплоченности коллектива, нет одной команды объединенной общими целями. В исследуемом коллективе наблюдаются в основном признаки неблагоприятного социально-психологического климата. Члены коллектива ООО «Альфа Эксперта» в своей профессиональной деятельности, предпочитают держаться обособленно друг от друга, не откликаются, если нужна помощь в решение какой либо задачи, не обмениваются личной информацией, то есть не доверяют друг другу, отсутствует командный дух. При этом сотрудники официально вежливы, не тратят попусту время на информацию, не относящуюся к работе, нет в коллективе месту сплетен и интриг. Также выявлена антипатия большинства сотрудников к директору предприятия, а значит растет степень недовольства в коллективе. Наблюдается некоторое соперничество между отдельными работниками. По итогам тестирования коллектива ООО «Альфа Эксперт», можно отметить, что выявлена напряженная ситуация между всем коллективом и руководителем, с которым создаются конфликтные ситуации. Несмотря на то, что коллектив разобщен, он направлен на общее дело, а именно на повышение производительности труда всего предприятия.

Для проверки социально – психологического климата были применены методы тестирования. В рамках метода тестирования были применены 3 методики:

1. Методика «Удовлетворенность работой» разработанный Л. А. Верещагиной. Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда,

содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

2. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру). Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала.
3. Методика для определения индекса групповой сплоченности Сишора. Этот тест предназначен для изучения состояния психологического климата в коллективе. Тест определения индекса групповой сплоченности Сишора позволяет оценить чрезвычайно важный параметр – степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое. Тест состоит из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенной таблице.

Данное обследование проводилось в группе. Испытуемым предложили заполнить анкеты и объяснили инструкцию: «Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.». Далее нами были обработаны результаты, просуммированы баллы, отмеченные на бланке анкеты. По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов – это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше его удовлетворенность работой.

Тест для оценки удовлетворенности работой сотрудника предлагался рабочим, охране, специалистам и руководителям (кроме директора предприятия). В тесте приняло участие 22 человека. Было опрошено 3 специалиста, 3 руководителя, 14 рабочих и 2 охранника коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт».

Таблица № 11. Анализ данных теста «Удовлетворенность работой»

Степень удовлетворенности	Количество, чел.	
	Руководители 3 Специалисты 3	Рабочие 14 Охрана 2
Вполне удовлетворены работой (15–20 баллов)	0	0
Удовлетворены работой (21–32 балла)	0	0
Не вполне удовлетворены работой (33–44 балла)	4	6
Не удовлетворены работой (45–60 баллов)	2	10

Как видно из этой таблицы, больше всего условия труда не удовлетворяют рабочих и охрану. Все специалисты и руководители в основном «не вполне удовлетворены работой», а среди рабочих больше людей, которые «не удовлетворены работой совсем».

Анализируя средний балл по каждому фактору, видно, что он колеблется от 3,6 до 4,3. Рабочие в большинстве пунктов не удовлетворены заработной платой и физическими условиями (холодный цех и бытовка для охраны), Руководители и специалисты с профессиональной компетентностью начальника и служебным (профессиональным) продвижением.

Нами была проведена «Оценка психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру)». Мы использовали данную методику для оценки психологической атмосферы в коллективе. Этот тест был проведен

анонимно. Респондентам были предоставлены таблицы, где приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

По итогам результатов, можно сделать вывод, что 63% опрошенных человека считают свой психологический климат средней благоприятности, а именно 14 человек. 28% респондентов оценивают психологический климат с точки зрения высокой благоприятности (6 человек), а 9% опрошенных человек ответили, что их психологический климат – незначительной благоприятности (2 человека). Нет сотрудников, которые бы оценили свой психологический климат, как неблагоприятный. Итак, коллектив коммерческого предприятия ООО «Альфа Эксперт» оценивает психологический климат с точки зрения средней благоприятности.

Для определения сплоченности коллектива в своих исследованиях мы использовали тест определения индекса групповой сплоченности Сишора, что позволило нам оценить чрезвычайно важный параметр – степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое. Мы предложили ответить на пять вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. В тесте приняло участие 22 сотрудника.

Далее, благодаря таблице, где кодируются ответы в баллах мы определили степень сплоченности коллектива ООО «Альфа Эксперт». В результате интерпретации, нами был установлен средний балл сплоченности коллектива.

Формирование и совершенствование социально – психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и

творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего социально – психологического климата требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

Можно сделать вывод, что определяющим фактором для формирования благоприятного социально – психологического климата является степень удовлетворенности трудом персонала. Такой фактор, как условия труда – весомый аргумент для работников. Неблагоприятные условия труда для сотрудников могут стать причиной, тормозящей оптимальное развитие психологического климата. Одна из причин, мешающих развитию климата, возникает при не совпадении интересов и целей организации и персонала. В таком случае, работники не соотносят себя с фирмой, они функционируют отдельно друг от друга. Таким образом, социально – психологический климат развития не получает, а даже усугубляет существующий. Интересы и цели сотрудников и организации должны быть неотделимы друг от друга. Также каждый работник должен чувствовать развитие своих творческих и профессиональных способностей, организация должна предоставить персоналу уверенность в «завтрашнем дне». Важную роль для сотрудников имеет возможность обучения и повышения квалификации. Когда организация не дает этого своим кадрам, когда не существует перспективы развития карьеры, то начинают возникать проблемы в отношениях между руководителем, а также с другими сотрудниками. Следовательно, страдает сам психологический климат. Проблемы, которые мешают или могут в будущем помешать оптимальному развитию социально – психологического климата, не должны оставаться без внимания. Руководство организации должно способствовать их уничтожению, а лучше заранее пресекать развитие таких проблем.

3. Проект по совершенствованию социально – психологического климата в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт»

И. С. Мансурова, Е. А. Суроедова, Н. Н. Хачатурян справедливо указывают на связь профессионально – деловой и межличностной сфер²⁰, в которых происходят значимые события, влияющие на социально – психологические и личностные образования. Можно привести немало примеров, когда взаимная неприязнь и конфликтность сотрудников, потеря «чувства локтя» и неадекватный стиль руководства не только снижали их работоспособность и готовность к действиям в трудных условиях, но и способствовали провалу выполнения задач в целом. Это свидетельствует о том, что благоприятный социально – психологический климат в коллективе и удовлетворенность сотрудников своими взаимоотношениями имеют огромное значение для их профессиональной успешности и стабильности. Посвящённой вопросам изучения социально – психологического климата в коллективах, позволил выделить основные аспекты этого феномена, к которым можно отнести:

- индивидуальное самочувствие сотрудников: их удовлетворенность условиями труда, профессиональной деятельностью в целом, а также наличие состояний, неблагоприятных для деятельности: напряжение, перегрузки, профессиональный стресс;
- принятие и достижение общих целей, отношение к выполнению профессиональных обязанностей, характер делового сотрудничества: способы общения, взаимоотношений сотрудников, принятие сотрудниками индивидуальных особенностей друг друга;
- отношение к руководящему составу, стремление к сохранению целостности группы: сработанность, слаженность действий, сплоченность.

²⁰ Инженерный вестник Дона, №4 (2015)
ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2015/3386

Для определения направлений совершенствования социально – психологического климата в организации были проведены исследования (методы тестирования), в целях выявления факторов, отрицательно влияющих на социально – психологический климат. Совершенствование условий формирования социально – психологического климата означает выработку и практическую реализацию комплекса технических, экономических и организационно обеспеченных мер по планомерному изменению факторов, имеющих неблагоприятную оценку. Регулирование социально – психологического климата имеет специфику в соответствии с уровнем формирования и проявления климата. На уровне организации в целом наибольшую отдачу дают материально – вещественные факторы (условия, организация, стимулирование труда), в малой группе – те факторы, которые связаны с социально – психологическим настроением, межличностными взаимодействиями. На личностном уровне главное условие благоприятного социально–психологического климата – формирование устойчивой трудовой мотивации. Для начала в коллективе провели диагностику социально – психологического климата, то есть, как персонал оценивает его в целом. По результатам тестирования социально – психологический климат ООО «Альфа Эксперт» имеет средний уровень благоприятности. По методике определения интегральной удовлетворенности трудом, персонал имеет средний уровень удовлетворенности. Также в коллективе оценивался уровень сплоченности, где показан средний результат. Таким образом, определились основные направления совершенствования социально – психологического климата: повышение удовлетворенности труда, а также формирования уровня сплоченности в коллективе.

В результате исследования мы выяснили, что необходимо изменить физические условия труда, улучшить взаимоотношения директора с подчиненными, дать возможность профессионального роста, обратить внимание директора на несоответствие зарплаты с трудозатратами, а самое

главное уделить особое внимание проблеме отсутствия сплоченности в коллективе.

От психологического климата в коллективе напрямую зависит производительность труда и, следовательно, уровень доходов организации. Если в коллективе отсутствует взаимопомощь, каждый свое «одеяло тянет на себя» то сотрудники не могут сообща решать важные деловые вопросы и это плачевно отражается на конечном результате. Случается даже, что ценные работники увольняются, не выдерживая гнетущей атмосферы безразличия.

Первый этап по совершенствованию социально – психологического климата – повышение общей удовлетворенности трудом. Интегральная удовлетворенность трудом означает благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе. Общая удовлетворенность трудом включает удовлетворенность следующими факторами: условиями труда, стимулированием и организацией труда, интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, профессиональная ответственность. Таким образом, удовлетворенность всех приведенных факторов в сумме показывает общую удовлетворенность трудом. Первое на что необходимо обратить внимание это стимулирование и организация труда. Совершенствование этого направления даст существенные результаты по отношению к общей удовлетворенности трудом, а, следовательно, и социально – психологическим климатом в целом. Совершенствование организации труда осуществляется по следующим направлениям: совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение, организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование нормирования труда, подготовка и повышение квалификации работников, рационализация режимов труда и отдыха. По этому направлению нет четко определенных норм. Здесь требуется углубленная исследовательская работа с использованием

специальных методик. Сложным и противоречивым в своем влиянии на социально – психологический климат является действующая система стимулирования. Материальные и моральные стимулы являются стержневым моментом в формировании социально – психологического статуса человека в коллективе. Персонал должен чувствовать не только материальную поддержку, которая его бы стимулировала, но и нематериальную.

Проведение конкурсов, викторин, способствует развитию не только инновационной деятельности организации, но и повышению социального статуса человека. Так как присуждение определенных званий (лучший работник месяца, года, лучшая идея, почетный работник) формирует у работников желание и способности к творчеству, стимулирует его на новые достижения в работе. Кроме индивидуальных особенностей личности на восприятие стимулов влияют групповое мнение, условия труда и быта, традиции, нормы и ценности. Первоначальными условиями социально – психологического благоприятного восприятия системы стимулирования работников являются: понятность механизма связи усилий и вознаграждения, учет социально – демографических, личностных, индивидуальных особенностей работников и характеристик первичного коллектива (нормы, ценности, традиции). Главное чтобы работники четко понимали систему их работы и премирования за это, вознаграждения. То есть каждый должен понимать, как и за что он получит материальные выплаты. Также для стимулирования персонала можно разработать положение о карьерном росте работников, таким образом, персонал ставиться в такие условия, в которых при занятии определенной должности есть куда стремиться дальше. И всегда есть стимул для работы, творческой деятельности и продвижении. Совершенствование социально–демографических характеристик коллектива способствует благоприятному развитию климата в организации.

Т. е. для эффективной работы необходимо создать комфортные условия труда. Если человек раздражен из-за постоянных неприятностей на работе,

неудобного времени отпуска, низкой зарплаты и т. п., он вряд ли будет склонен дружелюбно общаться с остальными членами коллектива. Особое внимание уделите обустройству рабочего места. Стол и кресло должны быть удобными, чтобы к концу рабочего дня сотрудники не страдали от болей в спине. Можно позволить персоналу приносить из дома близкие их сердцу вещи и самостоятельно оформлять свои рабочие места. Так, место для отдыха бригады станет для сотрудников вторым домом, а коллектив будет восприниматься как семья.

Во – вторых, создать комфортные условия для отдыха сотрудников. Можно обустроить место для приготовления пищи и комнату отдыха, где работники смогут пообщаться в неформальной обстановке. Пусть интерьер этих помещений будет простым. Главное, чтобы работники могли расслабиться и поговорить не как коллеги, а как друзья. Беседы за чаем во время обеденного перерыва укрепляют отношения и помогают людям сблизиться.

В третьих, необходимо внедрять командные игры (Тимбилдинг) для оптимизации социально психологического климата. Практика проведения корпоративного тимбилдинга свидетельствует о том, что его стоимость часто оказывается меньшей, чем организация традиционных вечеринок, но производимый эффект выглядит намного более качественным.

Профессиональная организация тимбилдинга способствует: выработке корпоративной культуры; формированию командного духа и ориентации на совместную деятельность; снятию стресса у сотрудников; выстраиванию дружеских взаимоотношений и увеличению уровня доверия в коллективе; психологическому расслаблению; мягкой адаптации новых специалистов; устранению конфликтных ситуаций и недопонимания; быстрому пресечению неблагоприятных моментов в коллективе.

Термин team building²¹, который сегодня встречается достаточно часто, можно перевести как «построение команды». Им принято называть различные совместные мероприятия, способствующие сплочению коллектива и формированию корпоративной философии. Успех компании в первую очередь зависит от слаженной и результативной деятельности всей команды. И главное, что должен сделать руководитель – наладить коммуникацию среди своих подчиненных. Помочь в этом вопросе способна профессиональная организация тимбилдинга, включающая современные методики, способствующие сплочению команды и получению навыков эффективных взаимодействий. Организация тимбилдинга осуществляется в виде мероприятий активного отдыха. В игровой форме сотрудникам доносится важность взаимопонимания с коллегами и демонстрируются преимущества взаимопомощи при решении сложных задач. Организация корпоративного тимбилдинга в виде совместного отдыха позволит работникам фирмы отвлечься от ежедневной рутины и получить положительный эмоциональный заряд. Правильно подобранная программа и организация довольно быстро дает осязаемые результаты в виде повышения производительности. Подобный тренинг поможет решить многие проблемы в коллективе. Он поспособствует быстрой адаптации новых сотрудников, а также укрепит отношения между старыми работниками. В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, они помогают лучше понять себя и других. Для стимулирования общения и консолидирования членов коллектива проводятся мероприятия, где сотрудники совместно выполняют «творческие задания», часто даже не связанные с основной сферой деятельности, организуются корпоративные праздники. Совершенствование социально – психологического климата лишь тогда даст заметный результат, когда оно осуществляется системно.

²¹ Командообразование

<https://ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование>

Периодически рекомендуется проводить мероприятия на свежем воздухе, где можно почувствовать себя более свободным. Выездной тимбилдинг может совмещать активный и спокойный отдых. Его основное преимущество заключается в отсутствии ограничений по тематике.

Несмотря на то, что коллектив состоит из взрослых мужчин, все они ведут активный образ жизни. С удовольствием играют в футбол, волейбол, теннис, любят выезжать на рыбалку и собирать грибы. К сожалению это делается вне коллектива, поэтому организация совместного отдыха будет полезна для сближения сотрудников.

Подобные тренинги помогут снять состояний тревожности, свободному выражению эмоций, получению и предоставлению эмоциональной поддержки, модификации способа переживания и эмоционального реагирования, расширению сферы осознания своей проблематики и своей роли в происхождении различные конфликтных ситуаций, отработке новых приемов и способов поведения, преодолению неадекватных форм поведения, развитию навыков эффективного общения и другим направлениям. Как результат, сотрудники получают большую эмоциональную компетентность в общении и им легче будет устанавливать позитивные взаимоотношения друг с другом внутри коллектива.

Одна из прекрасных идей для организации тимбилдинга – фотоохота. Такие мероприятия способствуют развитию фантазии и раскрытию талантов участников, а также создают условия для сплочения коллектива. Организация тимбилдинга по этому направлению – это довольно простой процесс. Ведущий задает тему, которой будут посвящены фотоснимки, и определяет количество времени для их выполнения. За самые яркие фотографии участники получают ценные призы. Задание может включать создание случайных снимков прохожих для коллажа, социальной рекламы и т. д. При проведении фотоохоты оценивается не профессионализм участников, а их креативность и творческие способности. Организация

тимбилдинга «фотоохота» не требует особых финансовых затрат, но позволяет получать хорошие результаты в области командообразования.

Также рекомендуется провести арт – тимбилдинг.

Задача совместной работы – создать общими усилиями картину, которая может стать не только украшением офиса, но и талисманом компании.

Творческий тимбилдинг можно проходить двумя путями:

Создание общей картины огромных размеров, которая состоит из отдельных фрагментов. Коллектив делится на команды, каждая из которых получает части холста в нужном размере. Выбирается сюжет и детали для каждого элемента. Впоследствии все части соединяются в единое полотно.

Сотрудники делятся на команды, и они должны создать свою картину. Они могут быть объединены общей темой или же иметь свой сюжет.

Экологический тимбилдинг.

Организация таких мероприятий позволяет решить две важные задачи: улучшать экологическую ситуацию (высадка деревьев, сбор мусора, выпуск агитплакатов).

Выбор того или иного варианта тимбилдинга осуществляется исходя из особенностей коллектива. Для таких мероприятий нужно привлекать специалистов, которые помогут постичь азы мастерства в нужной области творчества. Чтобы настроить команду на дружеский лад, важно также исключить моменты соперничества участников.

Организация кулинарного тимбилдинга пользуется высокой популярностью у руководителей, планирующих командообразующие мероприятия. Вкусная еда нравится всем, а процесс ее приготовления и совместный обед способствуют сближению коллектива. Совместными усилиями участники должны приготовить какое-то блюдо из предложенного набора продуктов. Упражнение выявит неформальных лидеров и научит распределять обязанности. Проведение таких мероприятий дает возможность

сотрудникам расслабиться, узнать новые рецепты и получить навыки коллективной работы. Как правило, каждый член команды выполняет отдельное задание, после чего все пробуют приготовленное блюдо. Без сомнения, от таких мероприятий все получают яркие впечатления.

Организация тимбилдинга для большого коллектива может предполагать проведение мероприятия, результатом которого является совместно отснятый фильм. В этом случае необходимо провести несколько занятий, на которых будет разработан сценарий, проведены съемки и выполнен монтаж. Логичным завершением этого процесса станет коллективный просмотр отснятого фильма. Сюжет картины, над которой будут работать участники мероприятия, следует выбирать исходя из общих интересов группы. Такие мероприятия способствуют сплочению коллектива и повышению его креативности.

Пантомима. Участник должен показать какое – либо задуманное слово, не используя вербальные средства. Его коллеги угадывают. Игра направлена на выработку взаимопонимания и на подавление стеснительности.

Наперегонки. Игра проводится между участниками разных отделов или подразделений. Капитан должен выстроить участников своей команды по какому – либо признаку (рост, возраст и так далее) в возрастающем или убывающем порядке. Кто первый справился, тот и победил. Игра стимулирует сотрудников лучше узнавать друг друга.

Аноним. Каждый из участников анонимно пишет на листке какие-то сведения о себе. Это могут быть факты из жизни или личные данные. Листки перемешиваются, после чего кто-то их зачитывает. Присутствующие должны угадать, о ком именно идет речь в описании.

Примеры нестандартного тимбилдинга.

Классический игровой тимбилдинг мало кого удивит. Для решения серьезных проблем можно прибегнуть к таким нестандартным приемам: тестирование продукции или услуг. Суть в том, чтобы ближе познакомиться

сотрудников с деятельностью предприятия. Работникам будет предложено протестировать товар или услугу с последующим коллективным обсуждением.

Квест. Во многих крупных развлекательных центрах есть квест – комнаты. Попадая в замкнутый искусственно смоделированный мир, сотрудники ощутят важность командной работы и зависимость друг от друга.

Социальную политику предприятия ООО «Альфа Эксперт» рекомендуется направить на формирование чувства удовлетворенности от работы и реализуется через систему социальных гарантий и мер поддержки для всех работников. Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники предприятия, но в определенной мере и бывшие работники предприятия, в том числе вышедшие на пенсию. Наряду с социальными гарантиями и льготами, ООО «Альфа Эксперт» предоставляет дополнительное пенсионное обеспечение в рамках предприятия, а также пенсионеры получают единовременное вознаграждение со стороны предприятия ООО «Альфа Эксперт» предоставляет дополнительные социальные гарантии пенсионерам (бывшим работникам) предприятия. Также у пенсионеров остается прекрасная возможность отдыхать на природе за счет предприятия. Такая акция позволяет предприятию обеспечивать безболезненный выход работников на пенсию.

Важно учитывать в практической работе по совершенствованию социально – психологического климата стиль руководства. На основе анализа проведенных тестов нами были выделены аспекты изучения социально – психологического климата, что позволило разработать программу проведения командных игр направленных на оптимизацию психологической атмосферы в коллективе, так как это один из наиболее эффективных методов выработки слаженности действий и сплоченности

сотрудников. Тимбилдинг позволит повысить интенсивность и стойкость возникающих изменений, максимально использовать возможности каждого участника. Его ценность состоит в том, что он носит групповой характер, что значительно расширяет возможности развития качеств личности, необходимых для работы в коллективе и повышения уровня техники общения. Кроме того, групповая работа способствует глубокой личностной трансформации каждого участника процесса, изменениям в его поведении, в различных видах межличностных отношений, в его методах работы и в структуре целой организации. Подобные занятия помогают решить ряд задач. В частности – это помощь участникам тренинга в понимании и осознании своих мотивов, потребностей и принципов поведения, в формировании наиболее адекватных и эффективных способов действий в сложных жизненных ситуациях, развитие способности к эмпатии, готовности к принятию за свое поведение, оптимизация самооценки, формирование способности к преодолению – трудностей. Целью нашей работы с использованием командных игр являлась оптимизация психологической атмосферы в коллективе, тренировка слаженности действий, повышение уровня сплочённости. Данной организации мы рекомендуем ряд командных игр направленных на формирование и тренировку навыков взаимодействия в группе. Программа была рассчитана, в целом на 8 встреч, каждая из которых - продолжительностью по 1 часу. Сотрудники подразделения были разделены на 2 группы. Группа по 11 человек. Каждая встреча имела свою цель. Первая встреча с каждой группой заключалась в информировании участников – работы о целях, задачах, правилах поведения на занятиях и в согласовании групповых целей с индивидуальными целями каждого члена группы. На второй встрече было проведено мероприятие «фото охота», где сотрудникам предлагалось представить свою профессию, как самую необходимую на предприятии, показать ее особенность и важность. Это поможет раскрыть личность каждого сотрудника, помочь лучше понять производственные

проблемы и раскрытия творческого потенциала. На третьей встрече был проведен творческий конкурс создание общей картины – талисмана. Сюжетом картины является город, где представлены будущие фантазийные дома предприятия ООО «Альфа Эксперта». Каждый сотрудник рисует свой дом и получает определенный балл за картину. Выигрывает та команда, где баллов больше. Далее, капитаны команд собирают из отдельных рисунков общую картину, которую вывешивают в холле. Победители награждаются памятными дипломами. На четвертой встрече предлагается провести кулинарный поединок. Несмотря на то, что коллектив мужской эта идея была встречена с большим интересом. Каждая команда представляла по три блюда. Каждый сотрудник анонимно оценивал вкусовые качества блюд по пяти бальной системе. Независимый эксперт (директор) подсчитывал баллы. Победившая команда была награждена символическими подарками, проигравшей было предложено провести уборку на кухне. Целью пятой встречи являлась снятие состояний тревожности и свободному выражению эмоций. А также развитие способности принимать личностные особенности окружающих людей, понимать мотивы их поведения и уметь опираться на сильные стороны коллег. Было предложено проведение эстафеты на природе. Для этого была выделена свободная территория вблизи предприятия. На шестой встрече осуществлялась отработка навыков невербальной коммуникации для обеспечения слаженности действий при выполнении задач. Предложены игры «пантомима», «перегонки» и «аноним». Седьмая встреча предполагала формирование сплоченности посредством группового преодоления препятствий. Был предложен квест «Школа молодого бойца». Восьмая (завершающая) встреча была посвящена подведению общих итогов командных игр предварительной оценке эффективности. Для сотрудников было предложено снять фильм – отчет о проделанной работе, где каждый сотрудник дает оценку о проведенных мероприятиях.

Деятельность сотрудников в одном коллективе, можно назвать «командой». Эффективность выполнения поставленных задач во многом зависит от сплоченности и слаженности общих действий членов этой команды. Можно сделать вывод о том, что высокий уровень сплоченности и слаженности свидетельствует о развитом чувстве групповой идентичности, которое выражается в эмоциональном вовлечении членов коллектива в дела этого коллектива, преданности его интересам, а также – в готовности всегда прийти на помощь друг другу. Сплоченность и слаженность, представляя собой единство ценностных ориентаций, целей и мотивов деятельности, отражают широкий круг показателей совместной деятельности сотрудников и являются важнейшим фактором благоприятного социально-психологического климата в коммерческих организациях. Итак, можно сделать вывод о том, что командные игры могут считаться одним из наиболее эффективных способов оптимизации взаимоотношений сотрудников и слаженности их взаимодействия в служебном коллективе, что имеет большое значение для надежности профессиональной деятельности при выполнении поставленных задач.

Также изучение системы управления персоналом в организации ООО «Альфа Эксперт» показало, что в настоящее время кадровая служба отсутствует. Работа кадров, которая взяла на себя бухгалтерия не отвечает современным требованиям по управлению персоналом. Поэтому пока не появится конкретный человек представляющий службу управления персоналом и не займется развитием организации в целом, не будут задействованы важные процедуры соответствующие целям и задачам предприятия. Для усиления авторитета службы управления персоналом лучше, когда ее возглавляет руководитель в ранге правая рука директора, поскольку, с одной стороны, его знают все в организации и доверяют ему, в том числе и сам руководитель, а с другой стороны — он знает организацию изнутри. Поэтому можно рекомендовать руководству ООО «Альфа Эксперт»

изменить структурное положение отдела кадров и его функциональные полномочия в соответствии с современными требованиями к управлению персоналом и службе управления персоналом. Данное изменение предполагает изменение названия кадровой службы «отдел кадров» на название «служба персонала» и подчинение ее руководителя – директора по персоналу – непосредственно Генеральному директору. Новое положение службы по управлению персоналом более предпочтительно для ООО «Альфа Эксперт» в силу того, что она является достаточно развитой компанией, где управление персоналом должно рассматриваться как равнозначная подсистема управления предприятием.

Очевидно, что стиль руководства должен определяться уровнем развития коллектива и изначально существующими в нем отношениями, традициями, ценностями, нормами. В одних случаях наиболее эффективным оказывается директивный стиль руководства, в других – либеральный, направленный на общее руководство и дающий возможность самоуправления и раскрытие потенциала каждого. В ООО «Альфа Эксперт» преобладает директивный стиль руководства. Руководитель этого типа ориентируется, только на формальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддерживает с ними официальные отношения, исключая неформальный стиль общения. При принятии решений учитывает только свое мнение, стремится контролировать весь рабочий процесс, изучает подробно весь рабочий процесс, не давая проявить инициативы сотрудникам. Работники у такого руководителя не получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Для данной организации, где постоянно работают всего 22 человека, такой стиль неприемлем, и вызывает не только недоумения сотрудников, но и негодование.

Так как социально – психологический климат – это интегральная характеристика системы межличностных отношений в группе, отражающая

комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов группообразования и личностного развития. В связи с этим мы предлагаем рекомендации руководителю ООО «Альфа Эксперт» по созданию благоприятного психологического климата, сложившиеся из продолжительного опыта работы:

- 1) Соблюдение производственной этики. Всегда нужно помнить, что подчиненный в любой момент может вас покинуть, даже если на первый взгляд податься ему некуда. Вежливость и корректность действует на людей даже с невысоким уровнем развития сильнее крика и брани.
- 2) Критика должна быть корректной и конструктивной – всегда помните, что вы распекаете не работника, а его работу, и цель у вас не сбросить негатив или наказать человека, а выяснить причину недоработок и помочь её устранить. Ваша цель работа. Если вы перейдете профессиональную грань, то прежде чем выполнить ваши указания или исправить недоработки, человек должен сначала преодолеть обиду и негатив, полученный после общения с вами, а на это у него иногда уйдет весь остаток рабочего дня, а то и всей недели.
- 3) Нужно знать своих сотрудников и давать им понять, что даже если вы недовольны ими, вы их уважаете. Руководитель должен знать возможности своих сотрудников. Согласитесь, разные сотрудники необходимы в коллективе, но наделите их не той работой и у вас не только не будет отдачи, но и возможно уже не будет работников, потому что, ощущая свою беспомощность, они понизят свою самооценку и их отдача ещё больше снизится.
- 4) Людей хвалить полезно! Руководитель должен следить не только за ошибками и недоработками, но и за успехами и это ничуть не менее важно. Прежде чем высказать неудовольствие, похвалите сотрудника

за то, что он делал или сделал хорошо, объясните, почему вы недовольные его работой, а потом снова поблагодарите за работу и выразите уверенность, что он в силах справиться с исправлением недостатков. Работник выйдет от вас полный энергии для выполнения работы. Никогда не забывайте похвалить человека за успехи, иначе в другой раз он не станет работать с прежней отдачей, и вы получите еще одного безразличного сотрудника.

- 5) Выслушивайте подчиненных. Даже если у вас очень мало времени, то прежде чем сделать выговор попросите объяснений, почему так получилось, дайте сотруднику высказаться, спросите, сколько ему нужно времени, что бы исправить ошибки, чем ему можно помочь, чего ему не хватает, дайте совет. И уж потом, если его вина несомненна, попросите быть внимательней, но обязательно поддержите человека, скажите, что, несмотря на случившееся вы надеетесь на дальнейшее продуктивное сотрудничество.
- 6) Дайте людям цель и веру в будущее. Даже если ваша компания переживает не лучшие времена, не спишите угнетать людей жуткими перспективами. Это не означает замалчивать истинную картину, это означает, что вы должны говорить о том, что, несмотря на трудности, мы должны работать хорошо и тогда, весьма возможно, мы их преодолеем.
- 7) Не поощряйте нездоровую конкуренцию в коллективе. Пресекайте по возможности неконструктивные споры и личные нападки, сделайте подобные проявления неприличными и постыдными, поскольку это так и есть.
- 8) Опекайте вновь вошедших в коллектив. Не поленитесь лишний раз спросить, что им затруднительно, разъяснить некоторые правила, систему и принципы работы – они свежая кровь и будут признательны вам за это.

9) Контролируйте психологический климат, интересуйтесь своим коллективом, будьте доступней и вы сами удивитесь, как повысятся производственные показатели и насколько легче станет ваша собственная работа. Хочется верить, что руководители найдут время попрактиковаться в применении данных рекомендаций и получать от этого видимый эффект.

Таким образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы работник отождествлял себя со своим предприятием, росла производительность труда и готовность работников к работе и желания работников соответствовали целям предприятия, поэтому социальная политика, реализуемая на предприятии, выгодна и для работников, и для администрации. С помощью социальной политики у работников и у общественности должно создаваться положительное представление о предприятии и формироваться благоприятный социально – психологический климат.

Заключение

Наше исследование посвящено вопросам управления социально–психологическим климатом в коммерческой организации ООО «Альфа Эксперт», где были выявлены и подробно рассмотрены наиболее эффективные подходы способствующие улучшению социально – психологического климата. Один из основных подходов по совершенствованию социально – психологического климата является повышение общей удовлетворенности трудом, т. е. стимулирование и организация труда. Наиболее продуктивным подходом к улучшению СПК считается использование таких методов, как Тимбилдинг (командные игры). В настоящее время проведение тренингов по сплоченности коллектива является актуальным вопросом, так как осознание сотрудниками, что они являются частью коллектива, с общей целью, где каждый сотрудник вносит свой посильный вклад, оказывает положительное воздействие на эффективность работы организации. Также, одним из наиболее эффективных подходов является формирование социальной политики предприятия ООО «Альфа Эксперт» которая должна реализовываться через систему социальных гарантий и мер поддержки для всех работников.

В результате исследования выявлена выраженная конфликтность между сотрудниками и руководителем, поэтому совершенствование социально–психологического климата не будет возможным без разрешения спорных вопросов, поэтому были разработаны рекомендации и предложены мероприятия по их внедрению.

Предлагаемая система мероприятий учитывает, что они должны работать в комплексе для улучшения социально – психологического климата. Также были даны рекомендации по информационному и кадровому обеспечению.

Согласно мнению участников экспериментальной группы после предложенной программы по командообразованию повысился уровень

компетентности сотрудников. Кроме того, изменившаяся психологическая атмосфера в рабочем коллективе способствовала обмену опытом среди коллег и оказанию помощи друг другу, в результате чего сотрудники стали лучше справляться с поставленными трудовыми задачами и демонстрировать новые уровни профессиональных знаний, умений и навыков.

Подводя итог можно отметить, что благодаря современным подходам работа по совершенствованию СПК в трудовом коллективе показала положительные результаты относительно формирования социально психологической атмосферы внутри коллектива. Повысилась эффективность профессиональной деятельности, таких ее показателей, как продуктивность, успешность, качество работы, работоспособность, трудовая мотивация и компетентность.

Таким образом, для достижения норм позитивного психологического климата, требуется проведение специальных тренингов, использование подходящих методик и схем организации трудового процесса.

Список использованной литературы

1. Аникеева Н. П. Психологический климат в коллективе. - М.: Академия, 2002. - 264 с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. - М.: Аспект-Пресс, 2009. - 480 с.
3. Андреева Г. М. Социальная психология сегодня. Поиски и размышления. - М.: НОУ ВПО МПСИ, 2009. - 160 с.
4. Андреева Г. М. Психология социального познания. - М.: Аспект-Пресс, 2000. - 288 с.
5. Анцупов А. Я., Леонов Н. И. Хрестоматия по конфликтологии - М.: Академия, 2004. - 120 с.
6. Белинская Е. П., Тихомандрицкая О. А. Социальная психология личности. - М.: Академия, 2009. - 304 с.
7. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. - М.: Академия, 1995. - 200 с.
8. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность.— Москва: Мысль, 1983. – 207 с.
9. Васильева Т. В. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с общностью ценностно-смысловой сферы руководителя и сотрудников организации/Т.В.Васильева// Серия «Психология». -2013. -№1.- Вестник гуманитарной Самарской академии.- 27-40 с.
10. Виноградова Г. А. 1998. Теоретические основы формирования нравственно психологического климата в профессионально-педагогических коллективах: дис. ... д.псих.н. СПб. 345 с.

11. Виханкин Д. С. Современный менеджмент. - М.: Гаррика, 2012. - 528 с.
12. Гозман Л. Я. Психология эмоциональных отношений. - М.: Эксмо-Пресс, 2002. - 167 с.
13. Гришина Н. В. Психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе. / Социально-психологические проблемы производственного коллектива./ Под ред. Шороховой Е. В. М., 1983.
14. Денискин Ж., Филиппова А. Создание оптимального социально-психологического климата в компании // Кадры. 2010. № 11. С. 16-17.
15. Донцов А. И. Психология коллектива. М. Изд-во МГУ 1984. 246 с.
16. Журавлев Д. В. Методы психологического исследования
http://www.bim-bad.ru/biblioteka/article_full.php?aid=562
17. Инженерный вестник Дона, №4 (2015)
Социально-психологический тренинг как метод оптимизации социально-психологического климата в коллективе сотрудников специальных подразделений силовых структур.
© Электронный научный журнал «Инженерный вестник Дона», 2007–2015
ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2015/3386
18. Тимбилдинг: что это такое, организация и проведение, примеры /
<https://www.syl.ru/article/347645/timbilding-chto-eto-takoe-organizatsiya-i-provedenie-primeryi>
19. Командообразование
<https://ru.wikipedia.org/wiki/Командообразование>

20. Лебедев Б. Н. 1976. Морально-психологический климат коллектива. М.: Знание. 63 с.
21. Лутошкин А. Н. "Цветопись" как прием эмпирического изучения психологического климата коллектива // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. М.: Наука, 1979.
22. Лутошкин, А. Эмоциональные потенциалы коллектива/А.Лутошкин.- М.: Педагогика.-1988. - 128 с.
23. Мансуров, В. А. Барбакова, К. Г., Проблема повседневности и поиски альтернативной теории социологии/В. А. Мансуров, К. Г. Барбакова.- СПб.- 2001.- 296-292 с.
24. Медведева М. А. 2010. Влияние неформальных лидеров на социально-психологический климат в коллективе военнослужащих-женщин: дис. ... к.псих.н. М. 169 с.
25. Морозова Г. Б. 2006. Психологическое сопровождение организации и персонала. СПб: Речь. 400 с.
26. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) / Фетискин Н.П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2002. С.190-191
27. Моченов Г. А., Ночевник М. Н. 1970. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектива. М.: ССА. 22 с.
28. Москова П. Управление персоналом - путь к успеху // Управление персоналом. 2013. №5. С. 28-29.
29. Мясищев В. Н. Психология отношений. - М.: МОДЭК, 1995. - 356 с.

30. Немов Р. С. Психология - М.; гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 640 с.
31. Ольшанский В. Б. 1975. Социально-психологический климат в коллективе – Социальная психология. М.: Политиздат.
32. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. - М.: Просвещение, 1998. - 350 с.
33. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. М.: Наука, 1981.
34. Парыгин, Б. Д., Ядова, В. А. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. /Б. Д. Парыгин, В. А. Ядова. Л.-Изд-во «Наука». -1976 - 236с.
35. Почебут Л. Г., Чикер В. А. 2002. Организационная социальная психология. СПб: Речь. 298 с.
36. Платонов К. К., Голубев Г. Г. 1977. Психология. М.: Наука. 185 с.
37. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. - М.: Аспект Пресс, 2003. - 285 с.
38. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления. // Управление персоналом. 2011, №10, С. 14-17.
39. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. - М.: Академия, 1999. - 429 с.
40. Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ. 2010. - 356 с.
41. Скрипкина Т. П. Психология доверия. - М.: Академия, 2000. - 264 с.

42. Столяренко Л. Д. Основы психологии - Ростов на Дону: Издательство "Феникс", 1997. - 460 с.
43. Уманский Л. И. 1980. Психология организаторской деятельности школьников. М.: Просвещение. 160 с.
44. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во ИНФРА-М, 2010. С. 74-75
45. Шакуров Р. Х. 1990. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. М.: Просвещение. 208 с.
46. Шальто А. Ю., Михалюк О. С. Изучение социально-психологического климата в трудовом коллективе с помощью "экспресс-методики" // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Наука, 1983.

Приложение №1. Квест. «Защитники Родины»

Мы превращаем офис в тренировочный лагерь, в котором сотрудники будут превращаться в мужественных защитников Родины. Игроки на старте игры получают все задания и должны успеть выполнить максимальное количество из них к определённому времени. Каждое задание оценивается в баллах и после игры идёт подсчёт выполненных заданий и награждение победителя. Участвует 2 команды по 11 человек.

Каждая команда получает сценарий и отправляется выполнять задания. Сценарий может быть распечатан на листках.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №1 «ПОИСК ПОГОН»

Это задание нужно вписать в сценарий одним из первых. Оно сходу внесёт лёгкий сумбур в ряды наших новобранцев. Суть задания в поиске погон, которые вы заранее спрячете в самых потаённых уголках своего офиса. Погоны будут различных званий от сержантов до генералов. Чтобы игрок присвоил себе это звание, он должен отыскать пару одинаковых погон, а не одну штуку. Вы же постарайтесь, чтобы генеральские погоны были, запрятаны как можно сложнее и их количество было, не более 8 штук на всех участников квеста. А вот лейтенантских погон можно не жалеть. После игры посчитайте пары погон собранные каждой командой. За генерала можете начислить 8 баллов. За других офицеров немного меньше, 3-5 баллов. Рядовые с сержантами пойдут по 1 баллу за десяток. Задание с поиском погон хорошо тем, что если вдруг игроки успеют выполнить все игровые задания и заскучают, то погоны можно искать до бесконечности. Особенно когда неизвестно их точное количество.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №2 «ШИФРОВКА ИЗ ШТАБА»

Это задание представляет собой зашифрованное послание из штаба. Каждая буква текста заменена на военный символ. Одинаковые символы –

это одинаковые русские буквы. Самые умные игроки могут попробовать разгадать загадку без подсказок. Самым быстрым, предложите поискать наклейки с расшифровкой разных букв. Наклейки с подсказками вы можете разместить в определённой зоне поиска, например, только в бухгалтерии, или только на лестнице. В сценарии так и напишите – в этом задании играет только лестница. Когда будете прятать подсказки, постарайтесь гласные и популярные буквы спрятать сложнее, чем редкие одинокие. Скорей всего, на этом задании команда разделится. Умники останутся рассматривать шифровку, а остальные побегут на поиски подсказок. Это разделение пойдёт на пользу руководителю, сразу станет понятно кого взять в аналитики, а кого в курьеры. По 10–ти бальной шкале сложности это задание тянет на 4–5 баллов. В предлагаемой нами шифровке загадан вопрос «Какой город – герой самый северный?». Правильный ответ: Мурманск.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №3 «ПОИСК СВЯЗИСТА»

Пройдитесь по офису и снимите на камеру мобильного телефона 6 фото фрагментов. В ваш кадр должны попасть небольшие, но довольно яркие детали офисного интерьера. Делайте снимок так, чтобы игроки сразу не разобрались где именно находится предмет. Примеры таких фрагментов смотрите ниже на фото. В игровом сценарии разместите эти кадры на одном листике А4. Рядом с каждым фрагментом (желательно в радиусе не более 1 метра) напишите маркером части номера мобильного телефона одного из ваших помощников. Если написать маркером не переставляется возможным, используйте самоклеящиеся наклейки и пишите на них. С этим действующим номером по офису будет ходить ваш помощник. Части телефонного номера могут выглядеть так: (+) , (375) , (29) , (688-), (-22-), (-60). Дефисы служат для лёгкого и безошибочного составления чисел. Во время выполнения этого задания игроки вначале распознают загаданные на 6–ти фотографиях места. Затем прибегают туда и там на месте ищут части телефонного номера. Когда

игроки соберут все части номера и наберут его, то им никто не ответит. Просто позвонить по номеру недостаточно. Командам необходимо найти агента, у которого телефон зазвонит в руках. Вот этот агент и будет связистом, которого необходимо обнаружить. Связист может хаотично передвигаться по офису, а как только на него выйдет команда, незаметно передать игрокам записку с финальным кодом. Код игроки вписывают в игровой бланк и задание считается выполненным

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №4 «ФРОНТОВЫЕ 100 ГРАММ»

Схему поиска заветной ёмкости организуем как в старой детской игре Горячо–Холодно. На доньшке ;) различных кружек сотрудников пишите слова Холодно–Прохладно–Тепло–Горячо, пока будете двигаться к эпицентру. А в эпицентре игроков будет ждать фляжка, либо бутылка с непонятным содержимым. Компоненты этого содержимого игрокам будет необходимо определить. Чтобы не наводить панику среди руководства, компоненты будут вполне безобидными – просто смешайте вместе 3 различных сока. В итоговый бланк игроки должны написать название каждого из 3-х вкусов фронтального коктейля.

Выдайте каждой команде вещмешок с провиантом. Если бюджет квеста позволяет, то вы можете выдать каждой команде персональный вещевой мешок, или рюкзак цвета хаки. А если заходите сэкономить – то просто повесьте в условленном месте один вещмешок на всех. Кстати, старые армейские вещмешки с советских военных складов можно недорого купить на различных онлайн барахолках. В вещмешок положите 5 продуктов питания, необходимых каждому солдату на привале – Вермишель, Огурец, Джем, колечко краковской Колбасы, Апельсин. А в ответ предложите игрокам написать чего в этом вещмешке не хватает. Решается загадка очень просто – посмотрите на первые буквы продуктов и составьте из них слово. Только попросите ваших бойцов ничего не употреблять из провианта до

конца игры, а то их разгулявшийся аппетит может сделать эту миссию невыполнимой.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №5 «СТО К ОДНОМУ»

Помните телешоу "Сто к одному", в котором нужно было угадывать самые популярные варианты ответов на простые вопросы? Один из таких вопросов вы можете задать игрокам и попросить вместо произношения ответа, принести и показать организаторам необходимый предмет.

Вопрос может звучать так: «Что лежит в кармане у солдата?»

Баллы начисляются согласно месту популярности ответа в первой десятке. Если игрок принесёт какой-либо предмет за пределами первой десятки ответов – его ответ сгорает и бедолага получает 0 баллов. Самый популярный ответ принесёт игроку 1 балл, 2-й по популярности ответа – 2 балла. И так до 10 баллов за 10-й ответ.

Заранее опросите несколько коллег, чтобы составить список популярных ответов. Вероятно, самыми популярными ответами будут "платок" или "сигареты", потом вероятно будет "ложка", "спички" и "граната". Самыми редкими в первой десятке окажутся – "фотография девушки" и "письмо". Кто принесёт организаторам бумажное письмо, получит 10 баллов, а кто фотографию девушки – девять. По этой схеме можно задать абсолютно любой вопрос. Если не ограничиваться солдатом, а спросить, что лежит в кармане штабного офицера. Фантазия подскажет портсигар, карты, или даже бутылку коньяка. Главное, чтобы предметы из списка ответов было реально достать в вашем офисе или его ближайших окрестностях.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №6 «СОБАЧИЙ НЮХ»

Это задание достаточно простое, но забавное. Попшикайте разными туалетными водами на различные предметы офисного интерьера. Если соблюдать военную иммерсивность, то лучше использовать старые советские одеколоны "Тройной" или "Красная Москва". Удивительно, но они до сих пор есть в продаже. Выберите один из ароматов и нанесите его только на один предмет в офисе, например, на одно из растений в горшке. Рядом с ним разместите наклейку с кодовым словом. В список заданий для ваших команд вложите небольшой листочек-пробник, пропитанный тем же ароматом, который вы наносили на растение. Игроки при помощи своего собачьего нюха должны обнаружить в офисе аналогичный аромат и записать себе в бланк ответов кодовое слово. Учтите, что нужный аромат должен быть сконцентрирован только в одном месте офиса – рядом с кодовым словом, чтобы не запутать игроков. Для потехи вы можете не называть тип предметов, который подвергся парфюмерной атаке. Пускай игроки обнюхивают всё подряд. Особенно забавно, если источником нужного запаха окажется одна из девушек сотрудниц. В этом случае кодовое слово можно написать маркером у неё на руке. Скорей всего, желающих быть окружённой таким пристальным вниманием мужчин, окажется в вашей компании предостаточно.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №7 «ЗАГАДКИ ЗАМПОЛИТА»

Это задание представляет собой набор загадок на военную тематику. Чтобы игроки не искали ответы в сети, задания может выдавать один из агентов-организаторов и контролировать решение прямо на месте.

1. Глазами не увидишь, руками не возьмёшь, но без него в атаку не пойдёшь

ответ: Боевой клич «УРА!»

2. К широкой реке подошли два новобранца, которые не умели плавать. На берегу была только одна небольшая лодка, которая могла выдержать только одного человека. Но они оба смогли переправиться на другой берег. Как им это удалось?

ответ: новобранцы подошли к разным берегам реки

3. Эта вещь, которую имели советские солдаты, представляет собой ужасное оружие – метательное, колющее, рубящее. Также она может быть измерительным прибором и судовым двигателем. Что это такое?

ответ: сапёрная лопатка.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №8 «ТИР»

Задание со стрельбой обязательно должно быть на любом военном квесте. Без него это будет не военная подготовка, а обыкновенная беготня. Конечно в офисе со стрельбой особо не разгонишься, но существуют относительно безопасные решения. Самый простой вариант, это метание мячиков для большого тенниса. Они могут имитировать у вас в квесте гранаты. Метать можно просто на точность, например, в пустое мусорное ведро. Ещё существует тимбилдинговый вариант с наводчиком. В этом случае метаящий гранату игрок не видит цель поражения, т.к. стоит прямо перед перегородкой. А его коллеги, находящиеся непосредственно возле цели, работают наводчиками.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №9 «СЕЙФ С ДОКУМЕНТАМИ»

Это задание для настоящих разведчиков. Игрокам необходимо пробраться в штаб врага и выкрасть документы из сейфа. Да, для этого задания вам необходим небольшой комнатный сейф. Если сейфа под рукой нет, то подойдёт чемодан с кодовым замком. В крайнем случае используйте навесной кодовый замок, закрывающий двери шкафа.

Т. к. сейф будет для всех команд общим, то внутри лучше просто написать кодовое слово. Если же вы захотите оставить конверт для каждой команды, то рискуете нарваться на диверсантов. Такие игроки в горячке боя запросто выкрадут конверты всех своих соперников. В крайнем случае, вы можете положить в сейф какой-либо реквизит с небольшим запасом и строго запретить командам брать лишнее. Если возле сейфа дежурит наблюдатель, то можно положить в сейф печенье с запиской внутри. В записке может быть случайный бонус из 1–5 дополнительных баллов, либо дополнительное задание. Основной игровой элемент этого задания – разгадывание кода к сейфу или замку. В вашем распоряжении минимум 4 цифры кода и все они могут быть загаданы совершенно разными способами. Предложите игрокам посчитать ножки всех стульев в офисе и разделить их на количество плафонов в коридоре. Так они получают первую цифру кода.

Ещё одну цифру можно наклеить на крышу одного из ваших автомобилей стоящих под окнами офиса. В этом случае намекните игрокам, что цифру они могут увидеть пока крыша не поедет домой. А если наклеить на машину руководителя, то пусть ищут, пока не съедет крыша директора.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №10 «КОЗАКИ-РАЗБОЙНИКИ»

Это задание поможет немного погонять команды по территории офиса. Ваша задача составить пешеходный маршрут из точки А в точку Б. В ключевых точках оставьте подсказки. Только вместо стрелок мелом на асфальте, как было в глубоком детстве, вы будете оставлять наклейки с QR-кодом. В QR-код вы можете внести любую текстовую информацию, которую прочитает любой мобильный телефон с приложением для сканирования штрихкодов. Для генерации своего кода воспользуйтесь любым онлайн генератором QR-кодов. Игрокам необходимо добраться до последней точки маршрута, в которой будет написано финальное слово. В самих кодах

пишите всё что угодно – «холодильник», «жёлтая картина», «лестница», «принтер». Всё что поможет привести игроков к следующему в цепочке QR-коду. Финальный код спрячьте понадежней, его никто не должен найти случайно.

БОЕВОЕ ЗАДАНИЕ №11 «ПРАЗДНИЧНЫЙ САЛЮТ»

Эту миссию сделайте финальной. Когда все команды сдадут вам игровые бланки, выдайте капитанам по бутылке шампанского. Капитаны должны аккуратно снять фольгу и мюзле. На пробке необходимо написать маркером название своей команды, либо цифру. Затем выстраивайте всех в ряд и давайте команду на открытие бутылок. Всё происходящее обязательно снимайте на видео в режиме slowmotion. Задача команды выстрелить пробкой как можно дальше. Вы можете обозначить сектор обстрела линиями. Если пробка залетает за 1-ю линию, команда зарабатывает 1 дополнительный балл, если за вторую – два балла и так далее до 5 баллов.

Все выбранные задания красиво скомпонуйте и распечатайте на 3-4 листках формата А4. Вверху первого листка оставьте поле для названия команды. После каждого задания оставляйте немного места для вписывания кодовых слов. Эти листки будут не только списком заданий, но и одновременно идентификационной карточкой команды. На протяжении всего квеста команда вносит сюда итоговые ответы. Не забудьте написать стоимость каждого задания в баллах, либо укажите возможное минимальное и максимальное количество баллов. Игроки должны видеть эту информацию, чтобы принимать стратегические решения. Перед стартом игры обязательно проведите брифинг и дополнительно распечатайте инструкцию по игре на отдельном листке. Игроки должны понимать механику игры, а главное должны уяснить, что сдирать, закрывать или уничтожать любые игровые наклейки строго запрещено. Это очень важно и это может испортить весь квест.

Пример инструкции:

Добрый день, дорогие друзья. Мы приглашаем вас принять участие в увлекательном квесте, посвящённом Дню защитника Отечества. Весь квест пройдёт на территории нашего офисного здания. В игре вас ждёт 11 различных заданий, в которых вы сможете проявить свою эрудицию, интеллект и конечно продемонстрировать неплохую физическую форму.

Время вашей игры будет строго ограничено и за этот срок вам необходимо будет выполнить максимум игровых заданий и заработать множество баллов. Все игровые задания доступны сразу в момент старта квеста и вы можете выполнять их в любом порядке.

Результатом выполнения каждого задания будут либо кодовые слова, либо фотография. Кодовые слова вы вписываете в игровой бланк и сдаёте всё на финише. Фотографии вы показываете организаторам исключительно во время игры.