

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления

Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»

38.03.03

Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Регулирование социально-психологического климата в
организации транспортной сферы (на примере ПЕНЗЕНСКАЯ
ДИСТАНЦИЯ СИГНАЛИЗАЦИИ, ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И
БЛОКИРОВКИ – структурное подразделение Куйбышевской
дирекции инфраструктуры – структурного подразделения
Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД»)

Студент гр. 21ЭП1

10.06.2025

(подпись, дата)

Лотфуллина Алина Рушановна

Руководитель к.с.н., доцент

10.06.2025

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

Нормоконтролер к.с.н., доцент

10.06.2025

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 16.06.2025 № 14)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой отм (протокол заседания ГЭК от 27.06.2025 № 5)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

Пенза 2025

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты формирования социально-психологического климата в организации	8
1.1 Сущность социально-психологического климата	8
1.2 Формирование и оценка социально-психологического климата.....	22
2 Анализ социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	35
2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	35
2.2 Оценка социально-психологического климата в коллективе Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	44
3 Возможности регулирования социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»	53
Заключение	63
Список использованных источников	67
Приложения	73

Введение

Эффективное функционирование любой современной организации немислимо без учета психологических факторов, определяющих качество внутреннего взаимодействия сотрудников, уровень вовлеченности, мотивации и удовлетворённости трудом. В качестве стремительного развития транспортной сферы как одной из ключевых отраслей экономики России, особую актуальность приобретает проблема формирования и регулирования социально-психологического климата в организациях, обеспечивающих стабильное и безопасное перемещение людей и грузов.

Социально-психологический климат представляет собой совокупность социально-психологических условий, определяющих качество внутригрупповых отношений, характер взаимодействия между сотрудниками и стиль руководства. Как показывают многочисленные исследования, от уровня социально-психологического климата напрямую зависит эффективность профессиональной деятельности работников, степень их удовлетворённости, а также уровень организационной культуры и корпоративной идентичности.

Неблагоприятная психологическая атмосфера может стать причиной снижения трудовой дисциплины, текучести кадров, возникновения профессионального выгорания и, как следствие, снижение качества оказываемых услуг.

При этом важно отметить, что несмотря на возрастающий интерес к данной теме, в отечественной и зарубежной литературе сохраняется определённый дефицит исследований, направленных на комплексное изучение механизмов регулирования социально-психологического климата именно в организациях транспортной сферы. Большинство существующих работ носят либо общий теоретический характер, либо ограничиваются анализом климатических характеристик в образовательных, медицинских и производственных учреждениях.

Среди исследователей, внёсших значительный вклад в изучение социально-психологического климата, следует отметить труды Банишаева Л.И., Гулицкая В.И., Е.В. Лебедева Л.В., Чегринцова С.В. и других. В их работах освещаются такие аспекты как сущность и структура социально-психологического климата, методы его диагностики, а также влияние управленческого стиля и корпоративной культуры на климат в коллективе. Вместе с тем, вопросы применения этих теоретических разработок в условиях транспортной организации остаются недостаточно проработанными и требуют дальнейшего научного осмысления и практической адаптации.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью совершенствования подходов к регулированию социально-психологического климата в организациях транспортной сферы, в том числе на примере одного из крупнейших работодателей отрасли – ОАО «Российские железные дороги». Учитывая масштаб, сложность организационной структуры и высокую степень социальной значимости деятельности РЖД, формирование благоприятного психологического климата становится важным элементом системы управления персоналом и фактором повышения общей эффективности функциональной компании.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и разработка практических рекомендаций по регулированию социально-психологического климата в организации транспортной сферы на примере Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Раскрыть теоретические основы понятия «социально-психологический климат», условия и факторы его формирования в трудовом коллективе.
2. Изучить методы формирования и подходы к диагностике и оценке социально-психологического климата.
3. Охарактеризовать деятельность и кадровый состав Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

4. Провести эмпирическое исследование и оценку социально-психологического климата в данной организации.

5. Разработать предложения по регулированию социально-психологического климата в коллективе Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД».

Объектом исследования выступает – Пензенская дистанция сигнализации, централизации и блокировки – структурное подразделение Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Предметом исследования является процесс регулирования социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Методологической основой работы выступают положения социальной психологии, теории управления, а также труды отечественных и зарубежных учёных в области психологии труда, организационного поведения и кадрового менеджмента. В качестве эмпирической базы использовались методы социологического опроса и интервью.

Анализ состояния социально-психологического климата становится особенно актуальным в тех организациях, где характер работы требует высокой степени ответственности, слаженного командного взаимодействия и устойчивого уровня профессиональной мотивации. Именно к таким предприятиям относится Пензенская дистанция сигнализации, централизации и блокировки ОАО «РЖД», деятельность которой направлена на обеспечение надежной и бесперебойной работы систем сигнализации и управления движением на железнодорожном транспорте. Здесь от согласованности и психологической устойчивости коллектива напрямую зависит безопасность и стабильность производственного процесса.

Полученные в ходе исследования результаты обладают научной новизной и практической значимостью. С теоретической точки зрения они позволяют уточнить представления и взаимосвязи между кадровыми характеристиками и

социально-психологическим климатом, подтвердить актуальность применения комплексных методов диагностики в условиях производственных коллективов. С практической стороны – сформулированные рекомендации могут быть использованы руководством Пензенской дистанции СЦБ и других структурных подразделений ОАО «РЖД» для совершенствования системы управления персоналом и повышения эффективности трудовой деятельности.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена логикой научного анализа и состоит из трех глав.

В первой главе рассматриваются теоретические основы изучения социально-психологического климата. Дается определение понятию, раскрываются его структурные компоненты и основные характеристики. Рассматриваются факторы, влияющие на климат в организации: особенности управления, стиль руководства, уровень коммуникаций, мотивационные практики, состояние корпоративной культуры. Также в главе обосновываются методы оценки социально-психологического климата, применимые в условиях производственных коллективов.

Вторая глава носит аналитико-эмпирический характер. В ее рамках проводится анализ кадрового состава Пензенской дистанции СЦБ: возрастная структура, уровень квалификации, стаж работы, кадровые процессы. Далее излагаются результаты эмпирического исследования, проведенного с использованием анкетирования сотрудников предприятия. Опрос был направлен на изучение их отношения к условиям труда, удовлетворенности межличностными отношениями, восприятию управленческих решений и степени вовлеченности в корпоративные процессы. Дополнительно было проведено интервью с ведущим специалистом управления персонала, позволившее получить экспертное представление о текущем состоянии социально-психологической атмосферы в коллективе и подходах к ее регулированию. Полученные данные проанализированы, выявлены проблемные зоны и сильные стороны текущего климата.

В третьей главе представлены возможности и направления регулирования социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ. С учетом результатов теоретического анализа и эмпирических данных разрабатываются предложения по совершенствованию социально-психологической среды. Рассматриваются и оцениваются их потенциальная эффективность в контексте специфики предприятия.

Таким образом, представленная работа направлена на решение важной научно-практической задачи – поиск эффективных инструментов создания благоприятного социально-психологического климата в организации транспортной сферы, что, в свою очередь, способствует росту профессиональной мотивации, снижению конфликтности и улучшению качества трудовой деятельности персонала.

1 Теоретические аспекты формирования социально-психологического климата в организации

1.1 Сущность социально-психологического климата

В социальной психологии понятие «социально-психологический климат» играет решающую роль, отражая сложную систему межличностных отношений, царящую атмосферу и состояние индивидов, принадлежащих к определённой социальной группе.

Следует отметить, что в некоторых источниках наблюдается тенденция ставить знак равенства между понятиями «организационный климат» и «социально-психологический климат», особенно в зарубежной литературе, в частности в американской социальной психологии. Авторы часто используют эти термины как взаимозаменяемые, подразумевая схожую суть рассматриваемого явления.

В первой половине XX века впервые была продемонстрирована взаимосвязь взаимодействия коллектива и эффективность труда Э.Мэйо – американский психолог и социолог, провел эксперимент, который получил название «Хоторнский эксперимент». Его основной целью было изучение взаимосвязи условий и производительности труда, однако результат его работы отличался от настоящих ожиданий исследователя. Экспериментальные группы показали результат, что значимость стимулирования персонала не является первоначальной предпосылкой к высокой производительности, наряду с высокой материальной мотивацией, для сотрудников важно наличие благоприятного климата в коллективе. Данный эксперимент стал одной из причин к возникновению школы «человеческих отношений», где уделялось большое значение человеческому фактору в процессе труда.

Социальная западная психология несёт в себе много противоречий в изучении концепций социально-психологического климата, но несмотря на это имеется единая черта: соприкосновение сотрудника с организационной средой. Сложность изучения данного вопроса, анализируя западные источники состоит в понятийном аппарате, исходя из них, выявляется тенденция разного содержания одного и того же определения.

Исследование данного понятия в отечественной социальной психологии начал Н.К. Мансуров, деятельность которого была связана с анализом коллективов на производстве. В своих работах он указывает, что психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [40, с. 38].

В последующем продолжить работу Н.С. Мансурова смог доктор философских наук В.М. Шепель. Так, В.М. Шепель считает, что социально-психологический климат отражает эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатий, совпадения характеров, интересов и склонностей [41, с. 126].

Российский учёный смог определить основные структурные составляющие данного понятия, в виде трёх климатических зон.

Согласно позиции В.М. Шепеля, ключевым внутренним компонентом СПК является социальный климат, представляющий собой совокупность морально-психологических условий, способствующих эффективному взаимодействию между членами коллектива. Основа социального климата формируется через устойчивую взаимосвязь целей, задач и ценностных ориентаций организации и её сотрудников. Такая согласованность способствует формированию чувства принадлежности, мотивации и личной ответственности у работников. Кроме того, важным элементом благоприятного социального климата выступает соблюдение конституционных прав личности в трудовой среде, что обеспечивает ощущение защищённости, уважения и доверия. Таким образом, социальный климат служит средой, в которой социально-

психологические компетенции могут эффективно развиваться и реализовываться в процессе профессиональной деятельности.

Ключевой компонент СПК по мнению Шепеля В.М. и его составляющие представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Составляющие социально-психологического климата [40, с. 38]

Моральный климат в коллективе представляет собой показатель устойчивости и степени укоренённости моральных норм, ценностей и этических установок, разделяемых его членами. Он отражает уровень нравственного согласия внутри группы, степень соответствия индивидуальных и коллективных представлений о должном, справедливом и приемлемом поведении, а также формирует основу для нравственной регуляции взаимоотношений в профессиональной среде [26, с. 181].

Психологический климат, в свою очередь, представляет собой совокупность эмоционально-психологических состояний и неформальных отношений, складывающихся между участниками коллектива в процессе их повседневного взаимодействия. Он выражается в характере межличностных отношений, уровне эмоционального комфорта, степени взаимопонимания, поддержки и сопричастности.

В настоящее время социально-психологический климат — главный показатель внутренней среды компании. Он обеспечивает рост

производительности, является фактором продуктивности рабочего персонала, а также помогает эффективно функционировать организации в целом.

Таким образом, анализируя данные из различных источников, следует дать характеристики социально-психологического климата (рисунок 2).



Рисунок 2 – Характеристика социально-психологического климата [16, с. 89]

Субъектом социально-психологического климата является общество. В процессе его взаимодействия развиваются личные взаимоотношения.

Взаимоотношения – это система взаимосвязей людей между собой в различных группах [23, с. 77]. Внутри каждый занимает определённую позицию, берущую начало с собственного авторитета, присвоенного неофициально в данной группе людей. Благодаря развитию межличностных отношений в трудовом коллективе и формируется социально-психологический климат рабочей среды, настроение которой напрямую зависит на продуктивность деятельности организации.

На формирование СПК в коллективе оказывает влияние комплекс разноуровневых факторов, включающих как внешние, так и внутренние условия.

В соответствии с анализом научной литературы, данные факторы целесообразно классифицировать на четыре основные категории: факторы макросреды, микросреды, внешние и внутренние факторы.

Ниже представлен рисунок 3, иллюстрирующий факторы макро и микросреды, оказывающих воздействие на СПК в коллективе.

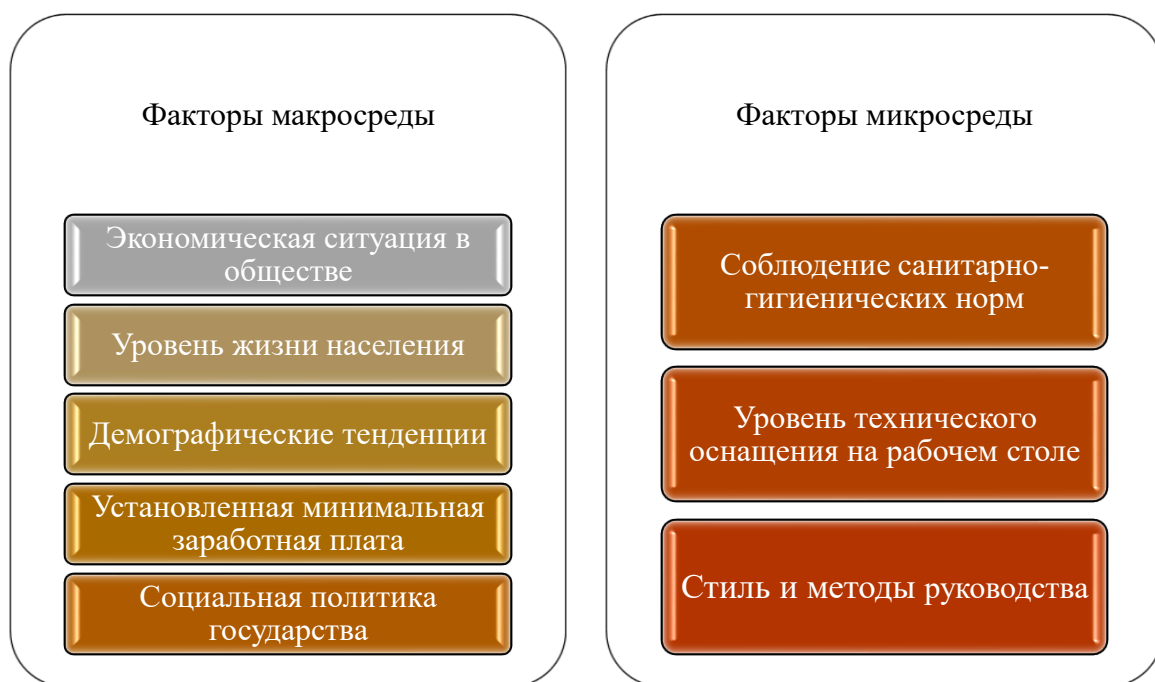


Рисунок 3 – Факторы формирования социально-психологического климата [40, с. 136]

Макросреда представляет собой совокупность социально-экономических условий, которые определяют контекст развития межличностных отношений.

Микросреда включает себя материальные и духовные аспекты рабочей среды организации. Кроме того, существуют внешние и внутренние факторы, влияющие на СПК.

Внешние факторы – факторы, общих тенденций в обществе и непосредственных условий окружающей среды, могут существенно влиять на восприятие, установки и поведение отдельных людей, в конечном счете влияя на общую сплоченность. Обстоятельства, возникающие вне рабочего коллектива и влияющие на эмоциональное состояние и поведение человека: экономическая нестабильность, принятие новых законов в стране, смена власти в стране,

эпидемии, экологические катастрофы, проблемы, связанные со здоровьем; потеря близких родственников; жилищные трудности адаптация к новым социальным ролям [3, с. 131].

Экономическая стабильность или её отсутствие представляет собой важнейшее внешнее влияние. Периоды экономического процветания часто способствуют росту оптимизма, чувства безопасности и коллективного благополучия, способствуя созданию благоприятного социально-психологического климата. И наоборот, экономические спады могут порождать беспокойство, конкуренцию и недоверие, что приводит к нарушению гармонии в группе. Аналогичным образом, политические и социальные идеологии, распространённые в обществе в целом, оказывают мощное влияние.

Внутренние факторы включают аспекты организационной среды наиболее важным, из которых являются: характерные особенности труда; организация рабочего места; конфликты; удовлетворённость сотрудников своей деятельностью; организационная культура; преобладающий стиль управления, который непосредственно влияет на нормы поведения в коллективе, определяя степень допустимости открытого общения межличностных отношений.

Рассмотрим влияние стилей управления на социально-психологический климат.

При демократическом стиле руководства учитывается мнение при выстраивании каких-либо целей и задач организации, степень нагрузки работы определяется через личностный потенциал сотрудника, руководитель поддерживает желания сотрудников решать производственные задачи, а также имеет объективное отношение к сотрудникам.

При таком стиле управления формируется благоприятная среда, где коллектив имеет сплочённый дух. Между сотрудниками и руководителем сохраняются доверительные отношения, где обе стороны работают над общими целями и задачами, которые в свою очередь отражают результативность двух сторон.

Рассмотрим плюсы и минусы демократического стиля управления в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки демократического стиля управления [37, с. 496]

Недостатки	Преимущества
Невозможность в экстренных ситуациях принимать быстрые решения	Привлечение сотрудников к жизни компании
Отсутствие централизации контроля	Командный дух
Неверное применение стратегии руководителем, приводит к неорганизованности и недисциплинированности коллектива	Полное доверие по отношению к сотрудникам
Решения большинства не всегда наилучшие отвечает интересам организации	Совместно принятые решения не вызывают большого недовольства у работников

Попустительский стиль:

1. безразличное отношение к финансовым делам компании;
2. руководитель игнорирует систему управления персоналом и кадровых решений;
3. должностные задачи не выполняются или предаются не компетентным сотрудникам;
4. руководитель отсутствует на рабочем месте и не интересуется жизнью организации;
5. своевольные поступки сотрудников и не выполнение повседневных трудовых задач.

Итогом такого бездействия руководителя приводит к самостоятельным решениям сотрудников, в связи с отсутствием контроля и предоставленной свободе.

Несмотря на это, данный стиль управления характеризуется низкой производительностью труда из-за отсутствия дисциплины, начинают появляться неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации.

Рассмотрим плюсы и минусы попустительского стиля управления в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки попустительского стиля управления [24, с. 121]

Недостатки	Преимущество
Отсутствие четкого руководства может привести к рассогласованности действий и ошибкам	Инициатива в руках работников
Снижение производительности	Команда способна быстро реагировать на изменения и решать проблемы без постоянного контроля
Некоторые сотрудники могут злоупотреблять свободой, перекладывая работу на других.	Развитие самостоятельности

Авторитарный стиль управления, как показывают исследования в области организационной психологии, нередко становится причиной формирования неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе. Это связано с тем, что при данной модели руководства доминирует жесткая система контроля и дисциплинарного воздействия, в которой основное внимание уделяется соблюдению строгих регламентов, а не индивидуальным

потребностям сотрудников. В условиях авторитарного стиля ограничивается свобода выражения мнений, отсутствует участие подчиненных в процессе принятия управленческих решений, что приводит к снижению инициативности и мотивации, а также к росту психологического напряжения.

Для более наглядного представления особенностей авторитарного стиля целесообразно рассмотреть его преимущества и недостатки в таблице 3, где приведен сравнительный анализ положительных и отрицательных сторон данного подхода к управлению персоналом.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки авторитарного стиля управления [15, с. 20]

Недостатки	Преимущества
Неприятие других соображений по каким-либо вопросам и более удобных методов решения задач.	В организациях с авторитарным стилем управления руководителя, как правило, высокая результативность деятельности, выполняются поставленные планы
Напряженная атмосфера, стрессовое состояние персонала	Четкая система руководства, где каждый человек определенно знает, что он должен делать.
Постоянное давление и контроль со стороны авторитарного руководителя	Сотрудники четко знают, что входит в их должностные обязанности и сферу ответственности

Каждый стиль управления имеет свои плюсы и минусы, важно чтобы руководитель мог грамотно адаптировать стиль к текущей ситуации, состоянию бизнеса или к обстановке в коллективе.

Анализируя внутренние факторы, оказывающие влияние на систему поддержки качества СПК, необходимо выделить следующие ключевые аспекты:

– индивидуальные особенности сотрудников и руководителя. Межличностные связи в коллективе строятся на основе психопрофиля работников, т.е. по представлению психологических и личностных характеристик и особенностей. Поэтому при формировании климата в коллективе особенно важно учитывать набор индивидуальных качеств сотрудников, представленных на рисунке 4.

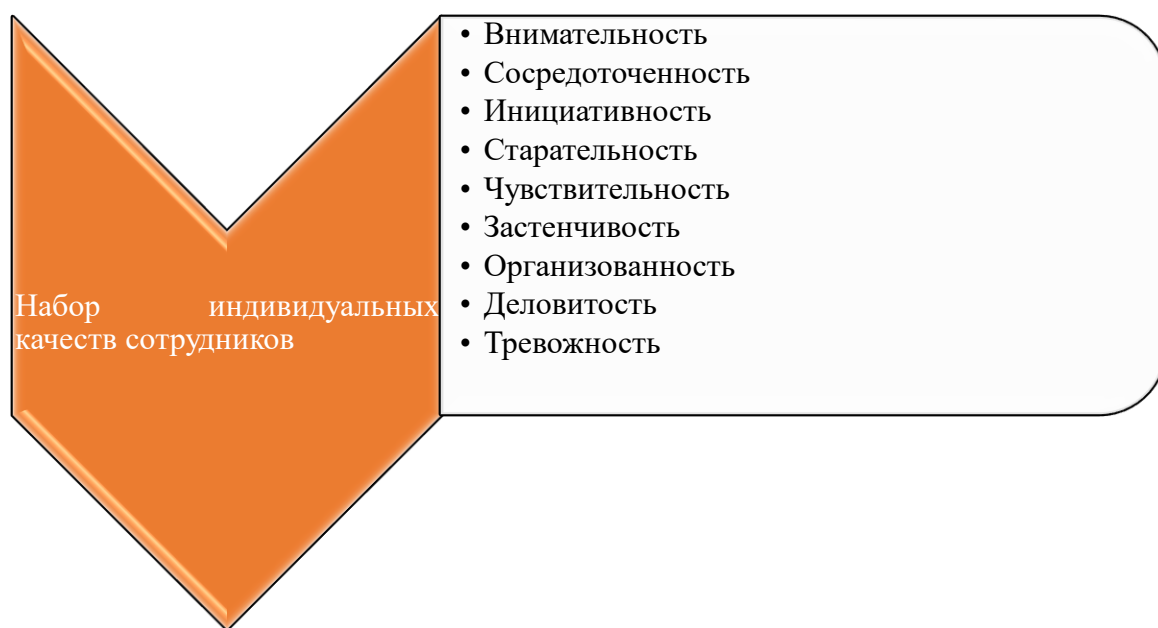


Рисунок 4 – Индивидуальные качества сотрудников [7, с. 722]

– возрастная структура команды. Баланс между молодыми сотрудниками и работниками с опытом и знаниями. Сопоставимость людей с разным профессиональным опытом и умениями в производственной группе, как правило, даёт позитивный итог;

– состав коллектива по национальным признакам и религиозным убеждениям;

– баланс между мужским и женским полом в коллективе. Гендерные аспекты очень важны при формировании рабочего коллектива, необходимо учитывать различие деловых и личных качеств женщин и мужчин;

– расположение сотрудников в кабинете. Принято считать, что коллеги, которые сидят ближе к друг другу, будут более расположены к открытому общению, чем те, которые сидят по разным углам комнаты.

Рассматривая научную литературу и анализируя понятие социально-психологического климата, принято классифицировать данный феномен на благоприятный и неблагоприятный.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется устойчивыми позитивными межличностными отношениями, взаимопониманием, открытостью, высокой мотивацией сотрудников, чувством сопричастности и эмоциональной комфортностью. Более подробно рассмотреть признаки СПК удалось на рисунке 5.



Рисунок 5 – Признаки благоприятного социально-психологического климата
[18, с. 91]

Данные характеристики относятся к благоприятному социально-психологическому климату в коллективе, где участники получают эмоциональную удовлетворённость в ходе выполнения трудовой функции.

Современные HR-практики всё чаще ориентируются на комплексный подход к управлению персоналом, в центре которого – забота о благополучии сотрудников. Стратегия, направленная на формирование устойчивого чувства поддержки со стороны руководства, выступает наивысшем уровнем развития HR-функций [43].

Данная практика предполагает создание системы, обеспечивающей психологическую безопасность, эмоциональную стерильность и ощущение сопричастности. Такой подход требует не только стратегической проработки, но и постоянного внимания к индивидуальным потребностям работников, а также гибкости в управленческих решениях.

Таким образом, забота о благополучии персонала выступает неотъемлемой частью современной HR-стратегии, ориентированной на устойчивое развитие человеческого капитала и формирование благоприятного социально-психологического климата в организации.

Создание благоприятного социально-психологического климата зависит от уровня включенности каждого человека, личностных установок, нервной системы, привычек и др. Процент сотрудников готовых прийти на помощь, доброжелательных и коммуникативных, эмпатичных, ответственных формирует приятную и здоровую обстановку.

Здоровая обстановка напрямую влияет:

1. высокая работоспособность;
2. выполнение поставленных задач и целей;
3. безопасность;
4. эффективность каждого члена группы.

Главными показателями работы всех организаций считаются: управленческая точка зрения; производительность труда; психологический климат. Колебание одного из данных характеристик ведет к процессу изменения других.

Противоположно благоприятному климату существует неблагоприятный. Он свидетельствует о проблемах в межличностных отношениях в коллективе.

Признаки неблагоприятного СПК представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Признаки неблагоприятного социально-психологического климата [18, с. 92]

Также существуют признаки, которые напрямую не относятся к социально-психологическому климату в коллективе [9, с. 49]:

- уровень текучести кадров;
- низкая производительность труда;
- большой процент брака продукции;
- постоянные жалобы от сотрудников, клиентов и партнеров;
- выполнение трудовых задач не в назначенный срок, а позже или раньше;
- безответственное отношение к имуществу организации;
- постоянные перерывы в течении рабочего дня.

Исходя из выше сказанного следует сказать, что неблагоприятный социально-психологический климат присутствует в организациях, где

отсутствует дисциплина труда и имеется враждебное отношение к внутренним обязанностям, все это приводит к постоянным конфликтам, проявлению враждебности, стрессу у работников, недовольству, что сильно сказывается на продуктивность деятельности сотрудников.

В целях наглядного представления различий видов ниже приведен обобщающий рисунок 7, отражающая ключевые параметры и последствия формирования положительного и отрицательного социально-психологического климата в трудовом коллективе.



Рисунок 7 – Параметры благоприятного и неблагоприятного климата [22, с.77]

Для большинства специалистов при трудоустройстве значимым критерием выбора организации является наличие благоприятного социально-психологического климата, способствующего формированию позитивной и доброжелательной атмосферы в профессиональной среде. В условиях такого климата сотрудники, как правило, испытывают повышенное чувство ответственности за коллективные результаты деятельности, демонстрируют ориентацию на профессиональное развитие и активное участие в командной работе.

1.2 Формирование и оценка социально-психологического климата

Цель каждой компании – повысить прибыль с помощью увеличения производительности. Помочь в реализации данного ориентира может только человеческий ресурс – люди. Этот ресурс является наиважнейшим капиталом организации, который имеет возможность развиваться, приумножаться, изменяться, эффективно работать над задачей.

В современных реалиях экономики труд становится коллективным. Для достигнутого желаемого результата в организации необходимо взаимодействие с множеством людей. Представляя отдельного человека, он визуализируется только вместе с социумом, ведь невозможно существование без коммуникаций друг с другом.

Для HR-менеджера коллектив является опорой, поэтому очень важно рационально организовывать свой персонал. Важно сформировать социально-психологический климат на предприятии, чтобы правильно выбрать методы управления им.

Формирования СПК в трудовом коллективе имеет огромное практическое значение для управления им, для оптимизации профессиональной работы каждого сотрудника и всего трудового коллектива. Отношения между членами команды определяются двумя факторами, такими как: производственная деятельность (формальные отношения) и межличностные отношения (неофициальные отношения). Неофициальные межличностные отношения в рабочем коллективе время от времени даже отождествляются с СПК, так как это предполагает силу внутренних связей между членами команды.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе выступает важнейшим условием повышения производительности труда и обеспечения высокого качества профессиональной деятельности. СПК не только отражает уровень общественного и профессионального развития команды, но и представляет собой индикатор её психологических ресурсов, а

также потенциала для реализации индивидуальных и групповых способностей сотрудников [4, с. 26].

Анализ практики управления коллективами показывает, что практически невозможно выделить ни одного аспекта командной работы, который не оказал бы в той или иной степени воздействия на социально психологический климат. В этой связи особую научную и практическую значимость приобретает задача выявления наиболее значимых факторов, влияющих на формирование СПК, а также определения степени их воздействия на социально-психологическую атмосферу в организации.

Так, в научной литературе существует общепринятое деление факторов, влияющих на формирование СПК, на три основные группы: организационные факторы, социально-психологические факторы, индивидуально-личностные факторы. Каждая из этих групп охватывает специфические характеристики, определяющие уровень благоприятности психологического климата в коллективе.

Данное структурирование представлено на рисунке 8 и служит основой для дальнейшего анализа, диагностики и целенаправленного управления климатом.

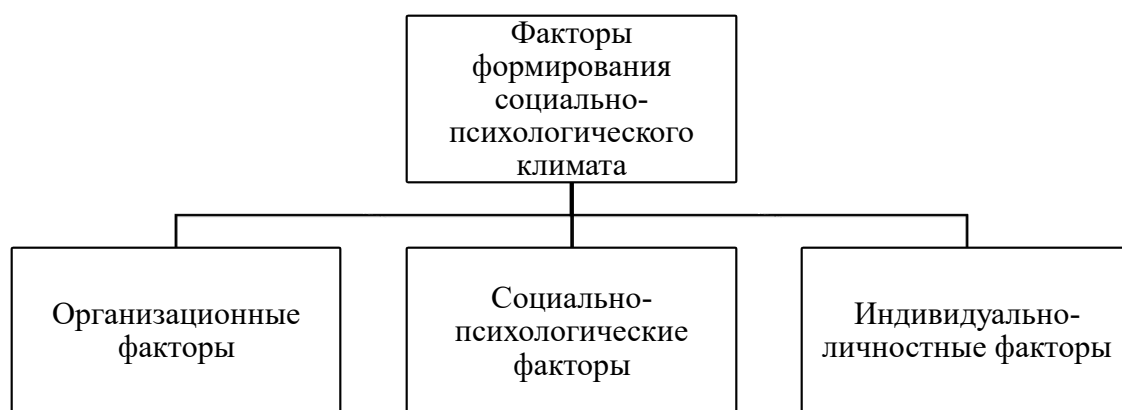


Рисунок 8 – Факторы формирования социально-психологического климата
[5, с. 252]

Организационные факторы представляют собой элементы управленческой и структурной среды, в рамках которой осуществляется трудовая деятельность [19, с. 453]:

– Стиль управления. Способ, посредством которого осуществляется руководство коллективом, оказывает ключевое влияние на характер межличностных взаимодействий. В ходе анализа стилей управления было выявлено, что демократический стиль позитивно влияет на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе и способствует открытости и доверию.

– Организационная культура. Это совокупность ценностей, норм, убеждений, традиций и поведенческих моделей, которые формируются и развиваются внутри организации. Она включает в себя такие аспекты, как лидерство, коммуникации, стиль управления, климат и атмосфера внутри компании, а также систему ценностей и мировоззрения, на которых строится деятельность организации.

– Условия труда. Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места.

– Система мотивации. Система мотивации является одним из ключевых организационных факторов, оказывающих непосредственное влияние на формирование социально-психологического климата. Она представляет собой совокупность методов и инструментов, направленных на побуждение работников к достижению организационных целей, при этом удовлетворяя их личностные и профессиональные потребности. При этом речь идёт не только о материальных стимулах, таких как заработная плата и премии, но и о нематериальных элементах: признание заслуг, возможности профессионального роста и обучения, символические вознаграждения (благодарности, почётные грамоты и т.д.) [9, с. 9].

К социально-психологическим факторам относятся характеристики межличностных отношений и динамики внутри самой рабочей группы.

- Характер межличностных отношений. Согласно положениям социальной психологии, межличностные отношения формируются на основе установок, стереотипов и ожиданий, определяющих восприятие и оценку индивидами друг друга. Эмоциональный фон группы во многом определяется уровнем доверия, открытости, а также степенью готовности членов коллектива к взаимодействию и взаимопомощи.

- Групповая сплочённость. Величина идентификации индивида с коллективом, ощущение принадлежности к группе. Получаемая психологическая поддержка находится в положительной корреляции с формированием благоприятного социально-психологического климата.

- Социальные роли и статусно-ролевые позиции. Наличие устойчивой иерархии, признание авторитета отдельных участников, а также наличие неформальных лидеров и закреплённых ролевых функций способствуют укреплению и стабилизации межличностных отношений в группе.

- Уровень конфликтности и механизмы разрешения конфликтов. Способы управления конфликтными ситуациями, особенно применение конструктивных стратегий их разрешения, являются значимым фактором устойчивости и стабильности социально-психологического климата в коллективе.

Индивидуальные психологические характеристики сотрудников являются важным фактором, определяющие особенности формирования и поддержания социально-психологического климата в трудовом коллективе. Их влияние реализуется через повседневные формы межличностного взаимодействия и эмоциональные реакции, оказывающие воздействие на групповую динамику.

- Коммуникативная компетентность. Уровень развития коммуникативных навыков работников, охватывающих как вербальные, так и не вербальные средства взаимодействия, представляет собой значимый предиктор

качества межличностных отношений в профессиональной среде. Высокая коммуникативная компетентность способствует формированию доверительной, открытой и конструктивной атмосфере в коллективе. В то же время дефицит коммуникативных умений может обуславливать возникновение недопонимания, конфликтов, что оказывает деструктивное влияние на общий социально-психологический климат коллектива. Современные исследования и практики подчеркивают значимость таких компонентов делового общения, как активное слушание, ясное и уважительно выражение мыслей, для успешного функционирования группы и повышения эффективности внутриорганизационного взаимодействия.

– Эмоциональный интеллект. Эмоциональный интеллект трактуемый как способность индивида к осознанию, пониманию, управлению и регуляции как собственных, так и чужих эмоциональных состояний, представляет собой ключевой ресурс в обеспечении психологической устойчивости коллектива. Сотрудники с высоким уровнем развития данного качества демонстрируют повышенную эмпатию, конструктивный подход к разрешению конфликтных ситуаций, а также склонность к осознанию эмоциональной поддержки коллегам. Эти характеристики способствуют снижению напряжённости коллективе и формированию климата, основанного на взаимоуважении, психологической безопасности и принятии.

– Ценностные установки. Ценностные ориентации личности играют определяющую роль в регуляции её социального поведения и межличностного взаимодействия в рамках трудовой деятельности. Уровень согласованности индивидуальных и организационных ценностей прямо влияет на степень идентификации индивида с коллективом, что способствует укреплению групповой сплочённости. Совпадение ценностных установок работников с доминирующими нормами и целями организации обеспечивает гармонизацию внутриколлективных отношений и способствует формированию устойчивого социально-психологического климата.

Факторы формирования СПК отражают совокупность внешних и внутренних условий, оказывающих влияние на становление и развитие социально-психологической среды коллектива. Механизмы формирования социально-психологического климата, в свою очередь, описывают процессы, посредством которых данные факторы реализуют своё воздействие, трансформируясь в устойчивые характеристики групповой атмосферы.

Иными словами, механизмы функционируют в качестве посреднического звена, обеспечивающего преобразование влияния факторов в конкретные проявления СПК, такие как уровень доверия, степень сплочённости, эмоциональный фон и структура взаимодействия в коллективе.

Представляется целесообразным выделить на рисунке 9 ключевые психосоциальные механизмы, оказывающие влияние на формирование социально-психологического климата в коллективе.

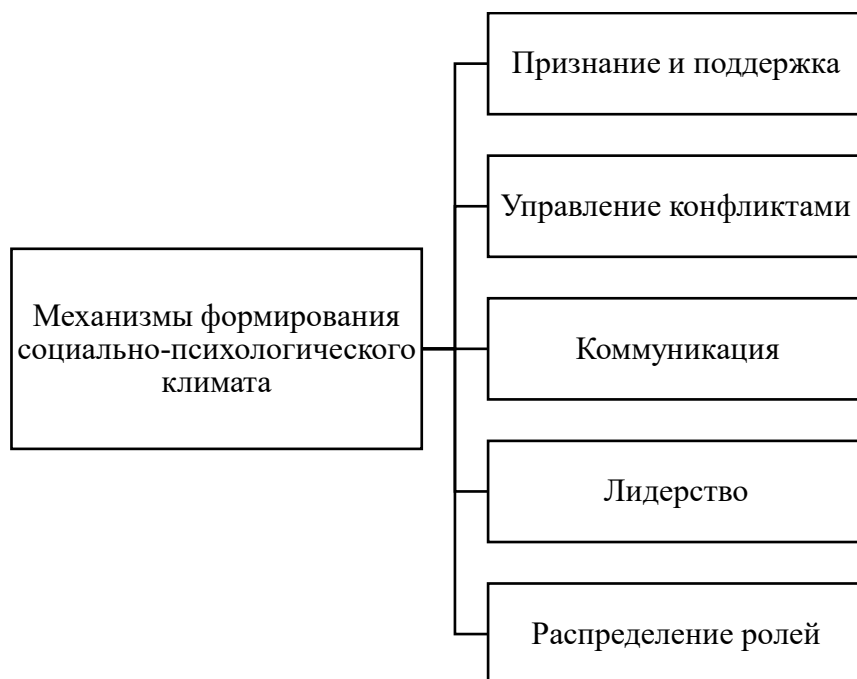


Рисунок 9 – Механизмы формирования социально-психологического климата
[9, с. 89]

Коммуникация, способствует созданию атмосферы взаимопонимания и доверия. Уважение мнения коллег и активное слушание, регулярные конструктивные собрания помогают улучшить климат [11, с.89].

Лидерство. Важную роль в формировании климата играют лидеры. Они должны обладать эмоциональной интеллектуальностью, быть примером в области коммуникации, и поддерживать мотивацию сотрудников.

Распределение ролей, поможет избежать конфликтов и понимать вклад каждого сотрудника в общую цель – четкое определение ролей и ответственностей.

Управление конфликтами, для поддержания здорового климата важны конструктивное решение конфликтов, поощрение гибкости и поиск компромиссов.

Признание и поддержка в повышении мотивации и самооценки сотрудников признают создание атмосферы, где достижения сотрудников признаются и поддерживаются коллегами.

Механизмы формирования СПК реализуются через различные управленческие и коммуникативные практики, выбор которых определяется организационными особенностями, корпоративной культурой и целевыми установками предприятия. В качестве наиболее распространенных форм реализации можно выделить проведение регулярных рабочих совещаний, использование цифровых каналов коммуникации, а также внедрение программ обучения, направленных на развитие навыков эффективного межличностного взаимодействия.

Современные технологии управления персоналом играют ключевую роль в обеспечении и поддержании благоприятного социально-психологического климата, способствуя укреплению внутриколлективных связей, повышению уровня доверия и формированию позитивной рабочей атмосферы. Анализ современных тенденций в сфере управления человеческими ресурсами позволяет утверждать, что приоритет смещается в сторону создания условий, способствующих психологическому благополучию сотрудников, их вовлеченности и удовлетворённости трудом [7, с. 722].

Одной из ключевых практик является внедрение программ заботы о благополучии сотрудников (well-being), которые включают элементы поддержки

физического и психического здоровья, баланс между работой и личной жизнью, психологическое консультирование и стресс-менеджмент. Такие меры не только укрепляют индивидуальные ресурсы работников, но и создают атмосферу доверия и безопасности, способствуя формированию устойчивого позитивного СПК [43].

Особое значение в современных условиях приобретает практика регулярной обратной связи и признания заслуг. Исследования показывают, что систематическое признание достижений сотрудников способствует формированию положительной эмоциональной атмосферы, укреплению самооценки и развитию чувства принадлежности к коллективу. В условиях открытой и уважительной корпоративной культуры признание становится важным механизмом социальной интеграции.

Не менее важной является практика гибкого и этичного лидерства, основанного на принципах эмоционального интеллекта, эмпатии и прозрачности. Руководитель в современной организации выполняет не только административную, но и социальную функцию, моделируя нормы поведения, стиль общения и способы разрешения конфликтов. Эффективные лидеры способствуют снижению внутриколлективной напряженности и стимулируют развитие позитивных межличностных связей.

Современные HR-подходы также активно используют цифровые инструменты оценки климата, включая регулярные опросы удовлетворенности, платформы анонимной обратной связи, HR-аналитику и мониторинг эмоционального состояния сотрудников. Эти инструменты позволяют оперативно выявлять риски ухудшения СПК и принимать меры.

Кроме того, в рамках стратегического HR-менеджмента особое внимание уделяется управлению ценностями и вовлеченностью. Формирование и поддержание корпоративной идентичности, участие сотрудников в принятии решений, развитие внутреннего бренда работодателя – все это способствует укреплению внутренней сплоченности и снижает риск отчужденности и текучести кадров.

Чтобы проанализировать СПК в организации необходимо верно его измерить, для этого необходимо провести оценку социально-психологического климата в организации.

В первую очередь, этот механизм оценки направлен на диагностику преобладающей атмосферы, выявление сильных и слабых сторон в межличностных отношениях, моделях общения и общем моральном состоянии. Такая четкая диагностика позволяет проводить целенаправленные мероприятия по смягчению негативных аспектов, таких как стресс, конфликты или отстранённость. Кроме того, оценка способствует повышению вовлеченности сотрудников и удовлетворённости работой.

Оценка поможет выявить основные проблемы, связанные с разработкой активных стратегий разрешения конфликтов. Это способствует созданию более гармоничной рабочей среды и совместной работы, что необходимо для эффективной командной работы и инноваций.

Для выявления социально-психологического климата в коллективе используются разные методики, одними из самых популярных являются:

1. Метод социометрии Дж. Морено;
2. Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора;
3. Методика определения социально-психологического климата группы Л.Н. Лутошкина;
4. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто.

Социометрия – это ценный метод, используемый для изучения малых групп, с акцентом на выявление эмоциональной динамики и взаимоотношений внутри них. Разработанный Дж.Л. Морено, социометрический анализ направлен не только на понимание этих отношений, но и на содействие позитивным изменениям и улучшение как межличностных, так и межгрупповых взаимодействий.

Основными целями проведения социометрической процедуры являются следующие: [12, с. 5]

1. Определение сплоченности группы: измерение общей степени единства, взаимосвязанности и чувства «мы-вместе» внутри группы. это помогает определить, насколько хорошо члены группы интегрированы и насколько сильны их связи.

2. Выявление влиятельных личностей: выявление тех членов группы, которые обладают значительным влиянием и популярностью, а также тех, кто может быть изолирован или менее приемлем среди своих коллег. Это может помочь понять социальную иерархию внутри группы.

3. Выявление подгрупп и коалиций: выявление любых небольших, тесно сплоченных подгрупп или неформальных коалиций, существующих в рамках более крупной группы. у этих подгрупп могут быть свои лидеры и отличная динамика, которые могут влиять на функционирование группы в целом. Понимание этих подструктур является ключом к всестороннему представлению о социальном ландшафте группы.

Преимуществом данного метода будет являться то, что он не требует особых временных затрат. Сама процедура может занять от 10 до 15 минут времени, а обработка результатов может варьироваться так как в процессе можно рассмотреть большое количество персональных и групповых индексов.

Исследованию может подлежать любая группа лиц, любого возраста и статуса. В зависимости от задач, которые призвано решить, и от возрастных и профессиональных особенностей изучаемых групп формируются критерии социометрического выбора.

В рамках анализа социально-психологического климата коллектива представляется актуальным рассмотреть методику оценки индекса групповой сплочённости.

К.Э. Сишор – американский психолог, разработавший методику на определение индекса групповой сплочённости.

Методика Сишора основана на анализе ответов сотрудников на специальные вопросы, касающиеся их отношения друг к другу и к работе. Вопросы могут включать следующие аспекты: [24, с. 124]

- Насколько легко сотрудникам работать вместе?
- Возникают ли конфликты в процессе совместной деятельности?
- Насколько открыто и честно проходят обсуждения внутри коллектива?

Сама методика включает в себя всего пять вопросов с предоставленными ответами, отвечая на каждый вопрос, проходившему начисляются определённое количество баллов за каждый ответ [30, с. 6].

Результативные показатели, характерные для методики К. Э. Сишора, изложены в приложении А.

К.Э. Сишор разработал свою методику, адаптировать которую можно под любой коллектив: студенческий коллектив, школьный коллектив, рабочий коллектив и т.д. Таким образом данный механизм успешно работает при анализе любой социальной группы.

При анализе социально-психологического климата особое внимание следует уделить методу разработанным Л.Н. Лутошкиным, который позволяет выявить особенности межличностных отношений в коллективе и оценить общий уровень психологического комфорта внутри группы.

Данная методика направлена на исследование психологического климата в коллективе на эмоциональном уровне и проводится в виде опроса [35, с. 56].

Достоинством данного опроса является то, что он позволяет изучить не только степень благоприятного климата в коллективе, но и выявить факторы, способствующие объединению и разъединению коллектива.

Бланк методики определения социально-психологического климата группы Л.Н. Лутошкина представлена в приложении Б.

В рамках исследования социально-психологического климата особое значение приобретает выбор валидных и надёжных диагностических инструментов. Одной из таких методик является экспресс-методика оценки

социально-психологического климата в коллективе, разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто.

Участникам предлагается анкета, разработанная для получения конкретных ответов. Чтобы точно ответить на поставленные вопросы, респондентам предлагается внимательно изучить представленные варианты ответов. Затем они должны выбрать вариант, который наиболее точно соответствует их точке зрения или опыту.

Методика, разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе [35, с. 60].

При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание - не желание работать, учиться вместе».

Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание - не знание особенностей членов коллектива».

Социально-психологический климат группы оказывает значительное влияние на индивидуальное благополучие, продуктивность и общую эффективность. Поэтому точная оценка СПК имеет решающее значение для руководителей, стремящихся оптимизировать групповую динамику и создать благоприятную среду. Для этой цели было разработано множество методов, каждый из которых имеет свои сильные стороны.

Методы, описанные выше, играют решающую роль в:

1. Диагностика. Выявление потенциальных проблем или областей, требующих улучшения в рамках СПК группы.
2. Вмешательство. Обеспечение оценки эффективности мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата.
3. Исследование. Углубление понимания факторов, влияющих на социально-психологический климат, и их влияние на индивидуальные и организационные результаты.

Следует отметить, что оценить СПК можно по косвенным признакам и напрямую, путем опросов или анкетирования. Оптимально совмещать оба метода, чтобы получить объемную картину.

Косвенными ключами оценки морально-психологического климата в коллективе можно считать:

- уровень текучести кадров;
- дисциплину персонала – процент опозданий, прогулов, дисциплинарных нарушений;
- частоту перекуров или других перерывов в работе;
- удовлетворенность клиентов – количество благодарностей, характер отзывов, наличие жалоб;
- производительность и качество выполнения работы;
- соблюдение дедлайнов, процент срывов сроков;
- количество конфликтов или нештатных ситуаций;
- отношение к оборудованию и другой собственности компании.

В заключении важно подчеркнуть, что формирование благоприятного социально-психологического климата представляет собой не случайный процесс, а результат целенаправленной и систематической работы с коллективом. Эффективное управление межличностными отношениями, создание условий для открытого взаимодействия, взаимного уважения и доверия между членами группы – ключевые факторы, способствующие укреплению позитивного климата. Использование диагностических инструментов позволят не только отслеживать текущее состояние межличностной среды, но и формировать ориентиры для её дальнейшего улучшения.

2 Анализ социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

2.1 Общая характеристика деятельности и кадрового состава Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Полное наименование дистанции: Пензенская дистанция сигнализации, централизации и блокировки – структурное подразделение Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Сокращенное наименование: Пензенская дистанция СЦБ.

Компания образована в 2003 году на базе Министерства путей и сообщения в России, на данный момент открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в тройку международных лидеров железнодорожных компаний.

Все акции компании принадлежат Российской Федерации на основании Федерального закона от 27 февраля 2003 года № 29-ФЗ «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» Правительство Российской Федерации исполняет от имени государства полномочия акционера ОАО «РЖД» [36].

Пензенская дистанция сигнализации, централизации и блокировки является структурным подразделением Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Дистанция руководствуется в своей деятельности Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, иными нормативными

правовыми актами Российской Федерации, Уставом ОАО «РЖД», нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции, Дирекции, а также настоящим положением.

Основными задачами дистанции являются: [31]

1. Предупреждение и ликвидация нарушений нормальной работы средств железнодорожной автоматики и телемеханики (далее – средства ЖАТ) и устройств сигнализации, централизации и блокировки (далее – устройства СЦБ) инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования, эксплуатируемых в границах дистанции с целью обеспечения перевозок пассажиров, грузов, багажа, грузобагажа и оказания иных, связанных с перевозками, услуг.

2. Обеспечение безопасности движения поездов и организация текущего содержания объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и железнодорожных путей необщего пользования, эксплуатируемых дистанцией, в технически исправном состоянии.

На базе возложенных своих задач дистанция имеет функции прописанные в общем положении Пензенской дистанции СЦБ. Всего в положении описано 45 функций, основными из которых являются:

1. Осуществляет техническое обслуживание, восстановление и утилизацию средств ЖАТ и устройств СЦБ, обеспечивает их безопасную и надежную работу;

2. Анализирует работу технических средств ЖАТ и устройств СЦБ;

3. Реализует мероприятия по модернизации обслуживаемых устройств и оборудования в соответствии с действующими правилами и нормативами;

4. Выполняет организационно-технические мероприятия по повышению надежности, эффективности и экономичности работы средств ЖАТ и устройств СЦБ, приведению их к требованиям нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных документов ОАО «РЖД».

Организационная структура Пензенской дистанции СЦБ представлена в приложении В.

Дистанция наделяется имуществом в порядке, установленном ОАО «РЖД».

Распоряжение имуществом, находящимся в пользовании дистанции, осуществляется в порядке, определенном нормативными документами ОАО «РЖД», Центральной дирекции и Дирекции, в пределах полномочий, предоставленных доверенностью, выданной начальнику дистанции. Контроль за сохранностью и использованием переданного дистанции имущества осуществляется начальником дистанции.

Дистанцией руководит начальник дистанции, назначаемый на должность и освобождаемый от должности в установленном ОАО «РЖД» порядке, также он имеет заместителей, которые назначаются и освобождаются в том же порядке.

Обязанности начальника дистанции во время его отсутствия исполняет главный инженер или один из заместителей начальника дистанции в соответствии с распределением обязанностей между начальником дистанции, главным инженером и заместителями начальника дистанции.

В Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» функции по реализации системы управления персоналом возложены на ведущего специалиста по управлению персоналом. Основной целью его профессиональной деятельности является практическое воплощение кадровой политики, определённой в рамках стратегии ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели специалистом выполняются следующие задачи:

- Обеспечение деятельности филиала по основным направлениям кадровой политики, а также по решению кадровых вопросов, отнесенных к компетенции отдела.
- Кадровое и организационно-штатное обеспечение деятельности филиала.

Ведущий специалист по управлению персоналом Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки исходя из возложенных на него задач, выполняет следующие функциональные обязанности: [13]

1. проводит работу по подбору, привлечению и комплектованию кадров, обеспечивает своевременное повышение квалификации работников дистанции;
2. осуществляет мониторинг, планирует и обеспечивает выполнение ключевых показателей эффективности: обеспеченность персоналом, назначение на должности, движение персонала, качественный состав персонала, оценка персонала, обучение и развитие персонала, использование цифровых HR сервисов и кадровое администрирование. При выявлении отклонений от допустимых значений проводит детальный анализ и реализует корректирующие мероприятия, направленные на гарантированное выполнение показателей;
3. осуществляет подбор и расстановку руководящих кадров номенклатуры начальника дирекции и начальника дистанции с учетом их профессионального уровня и практического опыта работы.;
4. контролирует правильность оформления пакета документов при назначении и освобождении руководящих работников в соответствии с номенклатурой должностей;
5. осуществляет мониторинг укомплектованности и текучести персонала по дистанции, анализирует источники восполнения персонала, рассчитывает и собирает данные для формирования краткосрочного плана по подбору персонала;
6. анализирует списки ЕКР и перечень вакансий при отборе кандидатов на вакансии, при отсутствии кандидатов осуществляет поиск во внешних источниках, оценивает кандидатов в своей зоне ответственности на соответствие формальным критериям, анализирует результаты оценки по системе ЕКТ, формирует предложения по кандидатурам;
7. формирует заявку о потребности в персонале по профессиям при массовом перемещении работников, представляет данные о возможностях перемещения работников;

8. осуществляет реализацию программы мероприятий по перемещению персонала, оформляет сопроводительную документацию, формирует отчет о перемещении персонала и т.д.

Должностная инструкция представлена в приложении Г.

Анализ должностной инструкции позволяет констатировать, что профессиональная деятельность специалиста в сфере управления персоналом включает широкий сектор функций, охватывающих как управленческие задачи, так и процессы, связанные с подбором, оценкой и развитием кадров, а также внедрением кадрового делопроизводства.

На сегодняшний день ОАО «РЖД» представляет собой не только одну из крупнейших транспортных компаний, но и одного из ведущих работодателей в РФ. Согласно результатам анализа состояния укомплектованности, в первый квартал 2025 года, в Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» численность сотрудников составляет 163 человека. Динамика изменения численности персонала за последние три года представлена на рисунке 10.

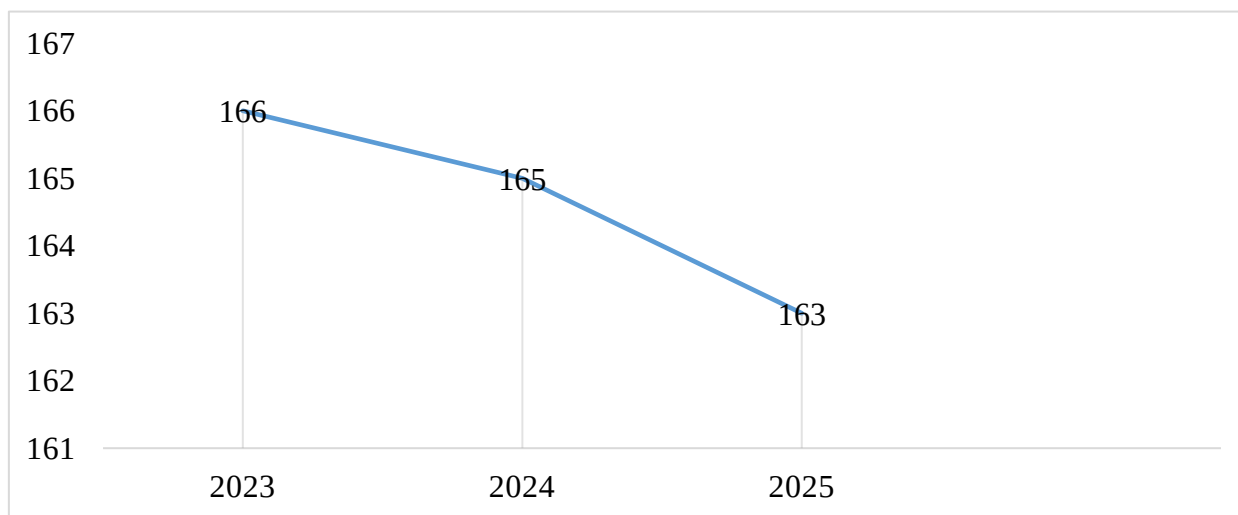


Рисунок 10 – Динамика численности персонала филиала ОАО «РЖД» (Пензенская дистанция СЦБ), чел. [29]

По данному рисунку следует сделать вывод, что за 2023 год численность сотрудника превышала последующие два года.

На июнь 2025 года штат дистанции состоит: рабочие; электромонтёры по обслуживанию и ремонту устройств сигнализации, централизации и блокировки; руководители, специалисты, электромеханики. Процентное соотношение сотрудников в организации представлено на рисунке 11.

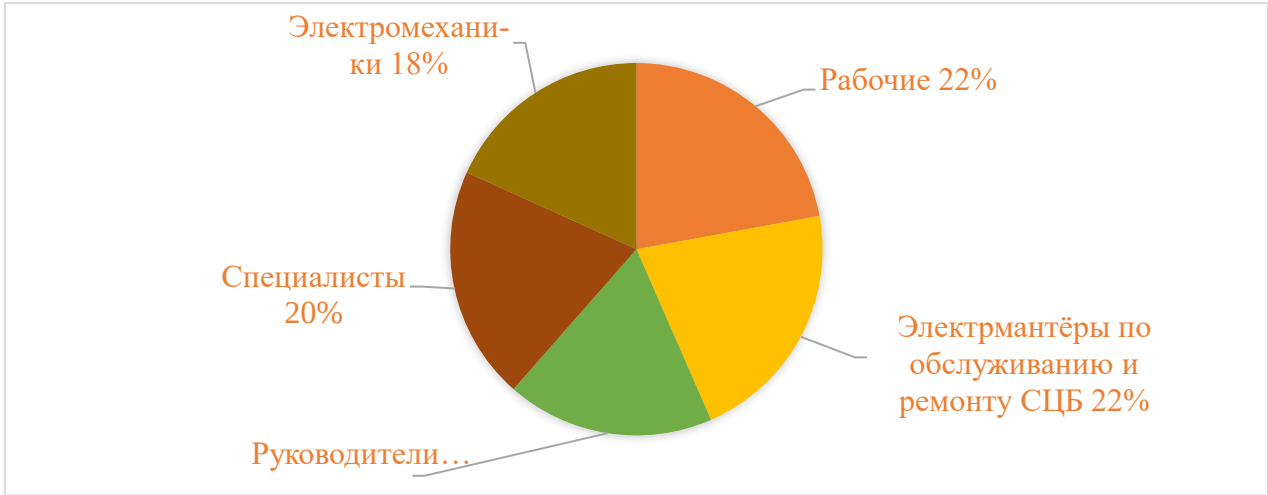


Рисунок 11 – Структура персонала филиала ОАО «РЖД» (Пензенская дистанции СЦБ), % [42]

Таким образом, большая часть персонала – рабочие, выполняющие основной функционал дистанции.

В таблице 4 представлена структура кадрового состава с учётом гендерного признака.

Таблица 4 – Структура персонала дистанции по гендерному признаку за 2023-2025 гг. [29]

Гендерный признак	2023г.		2024г.		2025г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Женщины	36	21,6	35	21,2	34	20,8
Мужчины	130	78,3	130	78,7	129	79,1

Продолжение табл.6

Всего	166	100	165	100	163	100
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Анализ представленных данных в таблице свидетельствует о значительном гендерном дисбалансе в численности персонала: количество мужчин примерно в четыре раза превышает число женщин. При этом в течении последних трёх лет наблюдается стабильность в соотношении полов, характеризующаяся незначительными колебаниями и устойчивым сохранением существующей пропорции.

На рисунке 12 представлена структура по возрастному признаку.

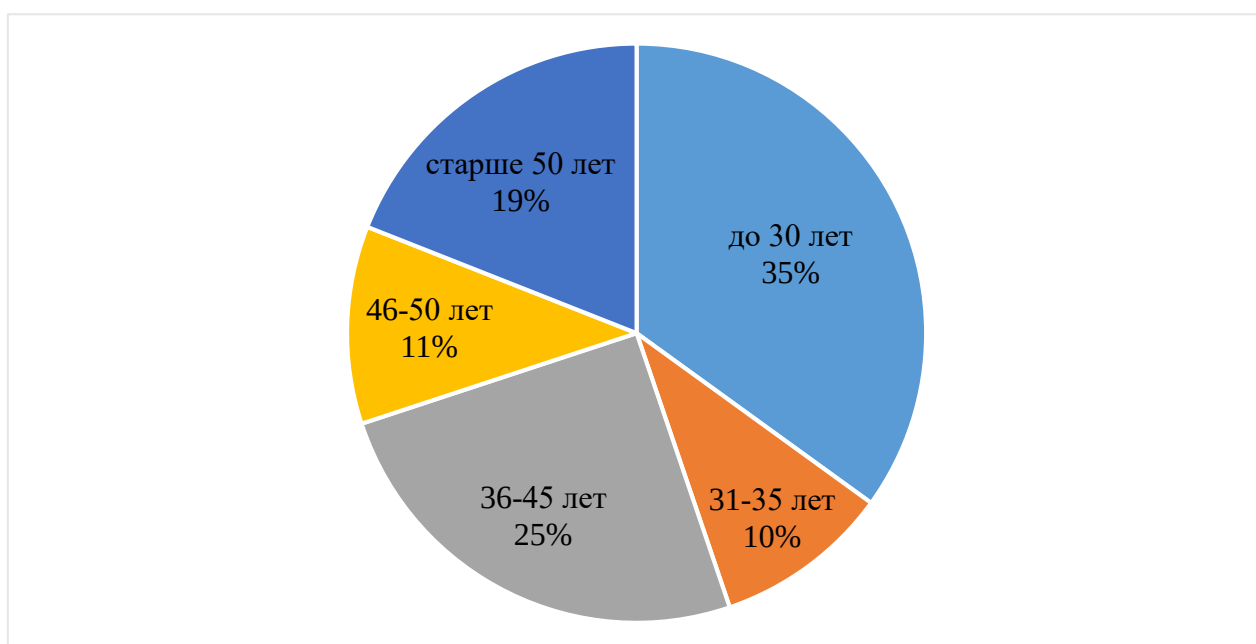


Рисунок 12 – Структура персонала филиала ОАО «РЖД» (Пензенская дистанция СЦБ) по возрасту за 2023-2025 гг., % [29]

Большая часть сотрудников Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки – структурного подразделения Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры филиала ОАО «РЖД» находятся в возрастной категории до 30 лет. На втором месте находятся возрастная категория: 36-45 лет. На третьем месте – возрастная категория старше 50 лет. В целом можно сделать вывод, что в дистанции превалирует большая доля молодых специалистов, но

более взрослых сотрудников достаточно, что может говорить о разноплановом коллективе.

На рисунке 13 представлена динамика и структура персонала по уровню образования.

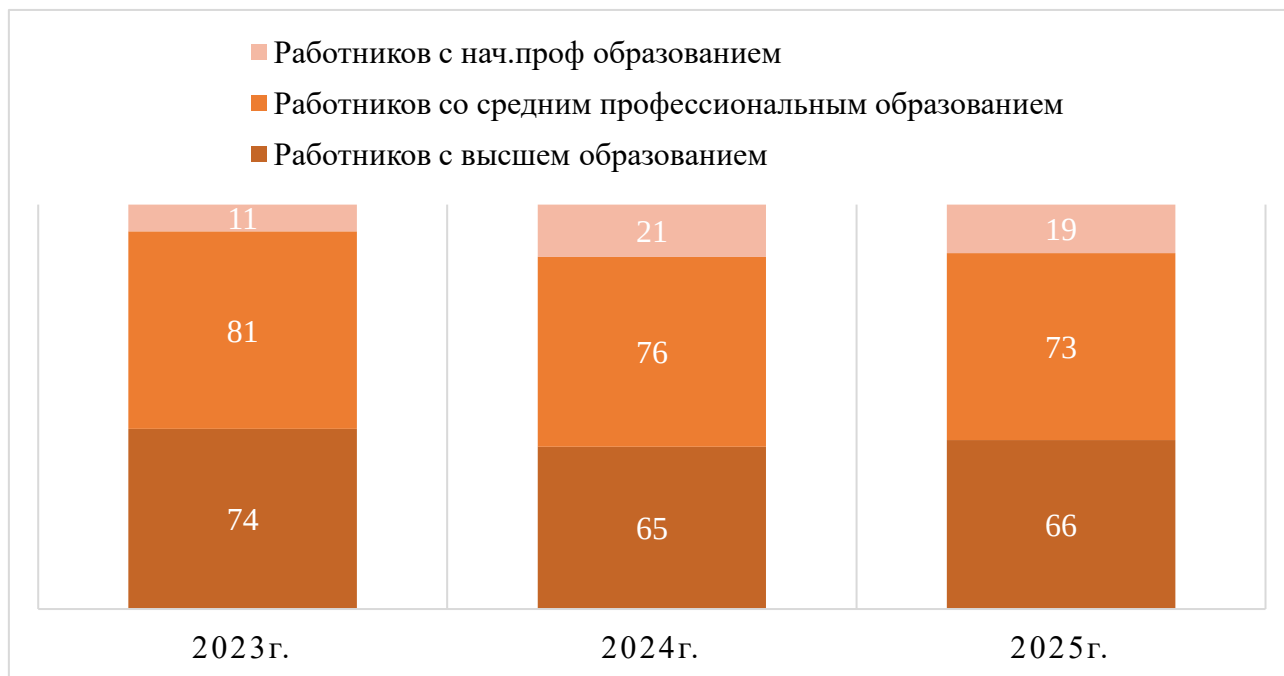


Рисунок 13 – Структура персонала Филиала ОАО «РЖД» (Пензенская дистанция СЦБ) по образованию за 2023-2025 гг., чел. [29]

Следует отметить, в Пензенской дистанции СЦБ работают сотрудники, окончившие Самарский государственный университет путей и сообщений или ПривГУПС, техникум железнодорожного транспорта г. Пенза. Преобладание сотрудников со средним профессиональным образованием имеет отношение к большому количеству рабочих и электромоторов, трудящихся в дистанции, данной профессии обучают в средне профессиональных заведениях, а конкретно железнодорожные техникумы (путей и сообщения).

На рисунке 11 представлена структура персонала по стажу работы.

Немало важно заметить, что процент сотрудников со стажем более 10 лет составляет 22%, это является самым высоким процентом стажа на сегодняшний день в дистанции. При этом доля молодых сотрудников составляет 20%. Из этого можно сделать вывод, что в филиале ОАО «РЖД» Пензенской СЦБ уровень

специалистов, стаж которых меньше 1 года и специалистов со стажем более 10 лет равнозначный. Данные обстоятельства говорят о разновозрастном трудовом коллективе.

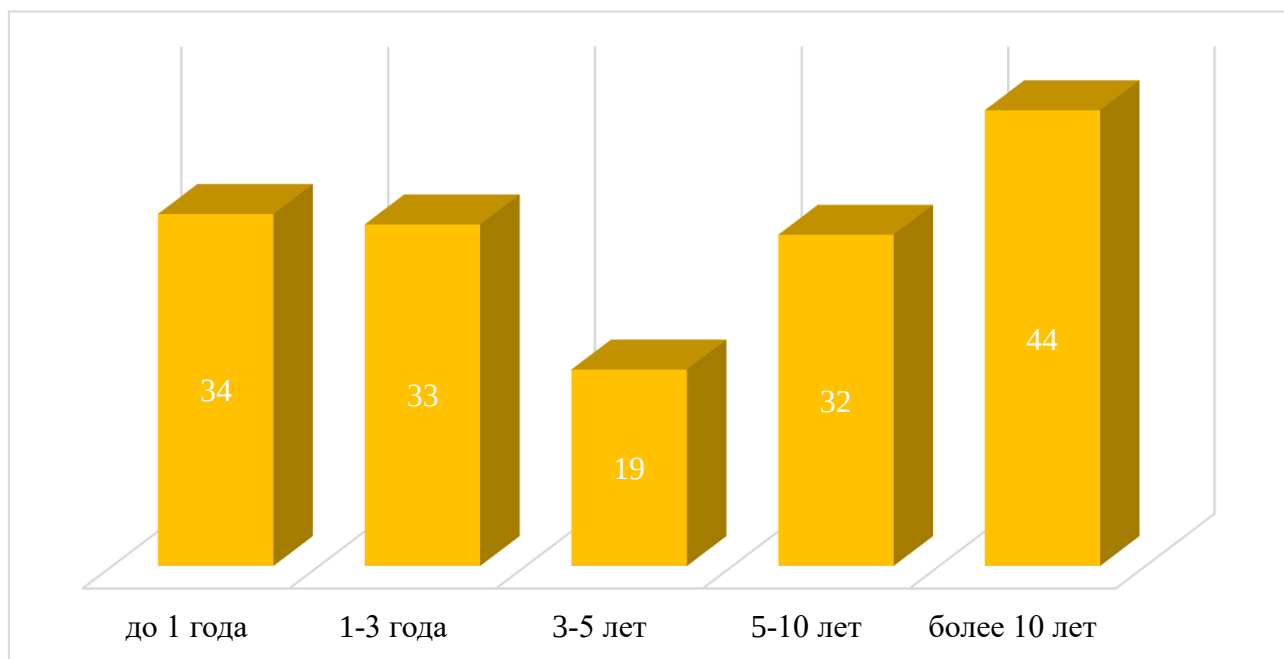


Рисунок 14 – Структура персонала Филиала ОАО «РЖД» (Пензенская дистанция СЦБ) по стажу, чел. [29]

Говоря текучести кадров следует сказать, что за декабрь месяц 2023 год текучесть кадров по Пензенской дистанции СЦБ составила 0 %. За двенадцать месяцев 2023 года текучесть кадров по Пензенской дистанции СЦБ составила 10,2 % при плане 8%, всего уволено 71 человек.

Принято за декабрь и двенадцать месяцев 2023г. – 56 работника из них 22 работника вновь.

За декабрь месяц 2024 год текучесть кадров по Пензенской дистанции СЦБ составила 1,25 %. За декабрь и двенадцать месяцев 2024 года текучесть кадров по Пензенской дистанции СЦБ составила 14,47 %.

Принято за двенадцать месяцев 2024 г. – 56 работников.

Уволено за три месяца 2025г. 6 работников. Принято за три месяца – 6 работников.

2.2 Оценка социально-психологического климата в коллективе Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Для получения информации о существующем социально-психологическом климате в дистанции была изучена социально-демографическая структура, которая включала в себя анализ возраста, пола, стажа и образования сотрудников.

С целью более глубокого изучения данного вопроса было проведено интервью с ведущим специалистом по управлению персоналом. Вопросы глубинного интервью представлены в приложении Д.

На вопрос, какие ценности и принципы важны для вашей компании, ведущий специалист по управлению персоналом ответил:

«В открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» существует Кодекс деловой этики, где прописаны нормы поведения и свод правил, которые сотрудники организации обязаны применять.

Кодекс очень прост в своём написании и понятен каждому сотруднику. С этим документом мы знакомим, на этапе собеседования с кандидатом, нам важно, чтобы наш будущий сотрудник поддерживал наши принципы и ценности. Ценности бренда «РЖД»:

- 1. Ценность в людях;*
- 2. Партнерство;*
- 3. Открытость инновациям.*

Принципы корпоративной культуры:

- 1. Делаем для страны;*
- 2. Делаем, уважая людей;*
- 3. Делаем командой, достигая общую цель;*
- 4. Делаем надежно;*
- 5. Делаем эффективно, сохраняя ресурсы;*
- 6. Делаем лучшие».*

Ответ на вопрос, как стиль управления применяет руководство, был получен следующий ответ:

«В нашем филиале на должности руководителя стоит очень опытный человек, который работает на результат. Но несмотря на это, следует сказать, что в процессе труда он применяет как авторитарный, так и демократический стиль управления. Всё зависит от поставленных им задач».

Анализируя ответ ведущего специалиста по управлению персоналом Пензенской дистанции СЦБ можно сказать, что руководитель использует смешанный стиль управления, сочетая в себе жёсткость, требовательность и лояльность в инициативах своих сотрудников.

«Также в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД» прописаны правила не только для сотрудников холдинга, но и для руководителей. В пункте 5.2 «Делаем, уважая людей» написано:

- уважительно относитесь к работникам, соблюдайте их права, не допускайте в своей управленческой практике использования методов, наносящих ущерб личному достоинству, принятия необоснованных решений;*
- противодействуйте любым формам дискриминации;*
- прислушивайтесь к мнению своих работников, уважайте их ценности, чувства и убеждения, а также право на личное время и отдых;*
- умейте признавать свои ошибки и принимать конструктивную критику, давайте развернутую обратную связь для развития работникам – персонально, при личном общении».*

На следующий заданный вопрос, как осуществляется коммуникация внутри компании, есть ли открытые каналы для обратной связи, специалист ответил:

«Не так давно холдинг внедрил новый корпоративный мессенджер «eXpress», где сотрудники обмениваются любой рабочей информацией. Сейчас данный портал доступен для любого устройства, что делает мессенджер очень удобным для общения.

В целях безопасности и конфиденциальности, данный сервис представляет собой закрытую платформу.

Также в ОАО «РЖД» существует «Сервисный портал» – это личный кабинет работника, базовый инструмент для получения кадровых и социальных сервисов. В данном вопросе портал выступает в качестве взаимодействия руководства и сотрудников. В нём специалист любого уровня может задать вопрос не только руководителю филиала, в котором он работает, но и любому другому вне зависимости от места работы».

Можно сделать вывод, что организация очень старается держать коммуникацию внутри компании, обеспечивая безопасность своих сотрудников, невзирая на структуру распределения власти.

На вопрос, как часто возникают конфликты среди сотрудников, был получен ответ:

«Конфликты возникают не часто, но если возникают, то по абсолютно разным причинам, это могут быть и межличностные отношения, и конфликты по рабочим процессам».

Из полученного ответа можно говорить о том, что коллектив неконфликтный, но разные обстоятельства могут привести к недопониманию.

На вопрос, как вы собираете обратную связь от сотрудников о их удовлетворенности работой, был получен ответ:

«В основном для анализа удовлетворённости труда, холдинг использует метод опроса. Сотрудники проходят опросы раз в три – четыре месяца. Мы тщательно следим за тенденцией развития данного вопроса, помимо опросов часто интересуемся всё ли устраивает на рабочем месте вживую.

В настоящей ситуации на рынке труда, с появлением кадрового голода, организация делает акцент на все элементы удовлетворённости: возможность карьерного роста, заработная плата, условия труда, статус организации и т.д. Нам важно сохранить и развивать свои кадры, поэтому мы делаем всё зависящее от нас.

Также существует «Анкета увольняющегося сотрудника ОАО «РЖД»», где при процедуре увольнения каждый заполняет предоставленную анкету в бумажной форме. Данное мероприятие даёт возможность показать в чём заключалась неудовлетворённость бывшего нашего сотрудника и устранить слабые места».

Исходя из этого можно говорить, что компания старается удерживать своих людей и предоставить им наилучшие условия для рабочего процесса.

И на вопрос, какие действия предпринимаются на основе полученной обратной связи, специалист по управлению персоналом ответил:

«В ОАО «Российские железные дороги» практика сбора и анализа обратной связи сотрудников, рассматривается как один из ключевых инструментов для обеспечения непрерывного организационного развития и формирования благоприятного социально-психологического климата. Системный подход к работе с отзывами персонала направлен на повышение уровня удовлетворённости трудом и оптимизацию внутренних процессов.

Одним из приоритетных направлений в данной деятельности является комплексный анализ поступающей обратной связи, позволяющий выявлять повторяющиеся темы, устойчивые тенденции и проблемные зоны, охватывающие значительное влияние на широкий круг работников. Выделение приоритетных направлений осуществляется с учётом степени воздействия на производственные показатели.

Для оценки эффективности реализуемых мероприятий используются повторные опросы и иные инструменты сбора обратной связи, позволяющие определить степень достижения поставленных целей и корректировать действия в соответствии с изменяющимися условиями».

Для подтверждения данных, полученных в ходе интервью, следует провести социологический опрос среди сотрудников Пензенской дистанции СЦБ.

Для проведения данного метода сбора информации была разработана анкета, представленная в приложении Е. В анкетном опросе приняли участие 30 респондентов.

Цель проведения опроса – выявление реального социально-психологического климата в Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки – структурного подразделения Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

В ходе социологического опроса по выявлению социально-психологического климата в коллективе Пензенской дистанции СЦБ, был задан вопрос, как респонденты оценивают уровень открытости общения в команде. Из опрошенных 73% сотрудников охарактеризовали уровень открытости в коллективе – средний, оставшиеся 27% ответили – высокий.

В ходе авторского опроса респондентам было предложено несколько утверждений, о восприятии сотрудниками профессиональных и личностных качеств своих коллег. 56% опрошенных заявили, что в коллективе есть всякие люди, 44% ответили, что большинство членов их коллектива – хорошие, симпатичные люди.

Чувствуют ли поддержку со стороны своей команды в трудные моменты, 90% опрошенных ответили, что часто чувствуют поддержку и только 10% – редко.

Отрицательный результат в ходе социологического опроса был получен на вопрос об удовлетворённости трудом. В основном удовлетворен (а) – ответили 40% опрошенных, в основном не удовлетворен (а) – ответили 50% опрошенных, нейтрально – 10% опрошенных.

На вопрос социологического опроса направленный на выявление социально-психологического климата, как часто в коллективе происходят конфликты, мнение разделилось, результаты представлены на рисунке 15.

■ Часто ■ Редко ■ Иногда

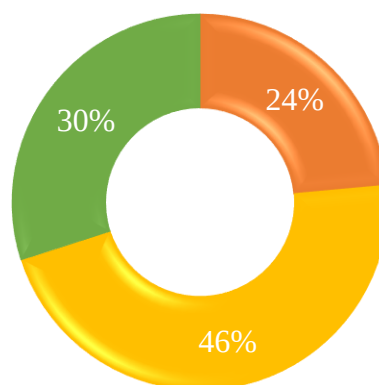


Рисунок 15 – Частота конфликтов в трудовом коллективе Пензенской дистанции СЦБ (в % о числа опрошенных, n=30)

Причинами возникновения конфликтов по данным опроса стали: возраст и компетенции; характер некоторых работников; срок выполнения комплексных задач.

Следующий вопрос авторского опроса был посвящён факторам мотивации, результат представлен на рисунке 16.

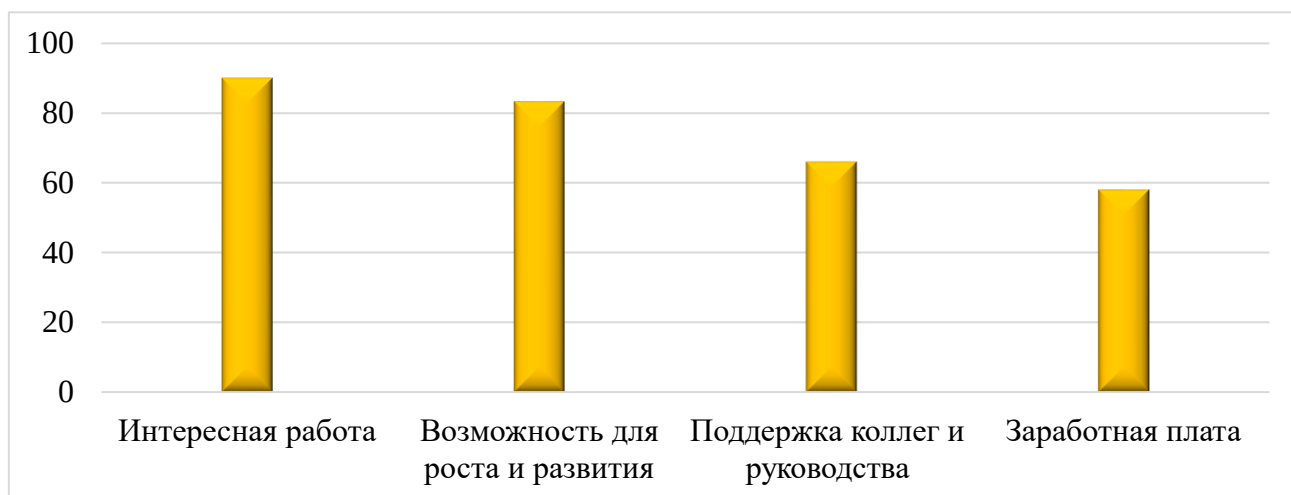


Рисунок 16 – Приоритетные источники мотивации Пензенской дистанции СЦБ (в % о числа опрошенных, n=30)

На первом месте расположился вариант ответ – интересная работа, этот вариант выбрали 90% опрошенных. Вторая причина, как фактор мотивации стала – возможность для роста и развития, 83,3% отметили этот вариант.

Поддержка коллег и руководства – занимает третье место в этом рейтинге, 66% респондентов проголосовали за этот ответ. По результатам опроса, меньше всего мотивирует персонал – заработная плата, за данный вариант проголосовали всего 58% опрошенных.

Как вы оцениваете уровень сотрудничества в команде 100% респондентов единогласно охарактеризовали его посредственным.

В ходе анализа социологического опроса вопрос об уровне поддержки руководства не собрал такой солидарности среди сотрудников, как предыдущий.

Результаты данного вопроса отражены на рисунке 17.

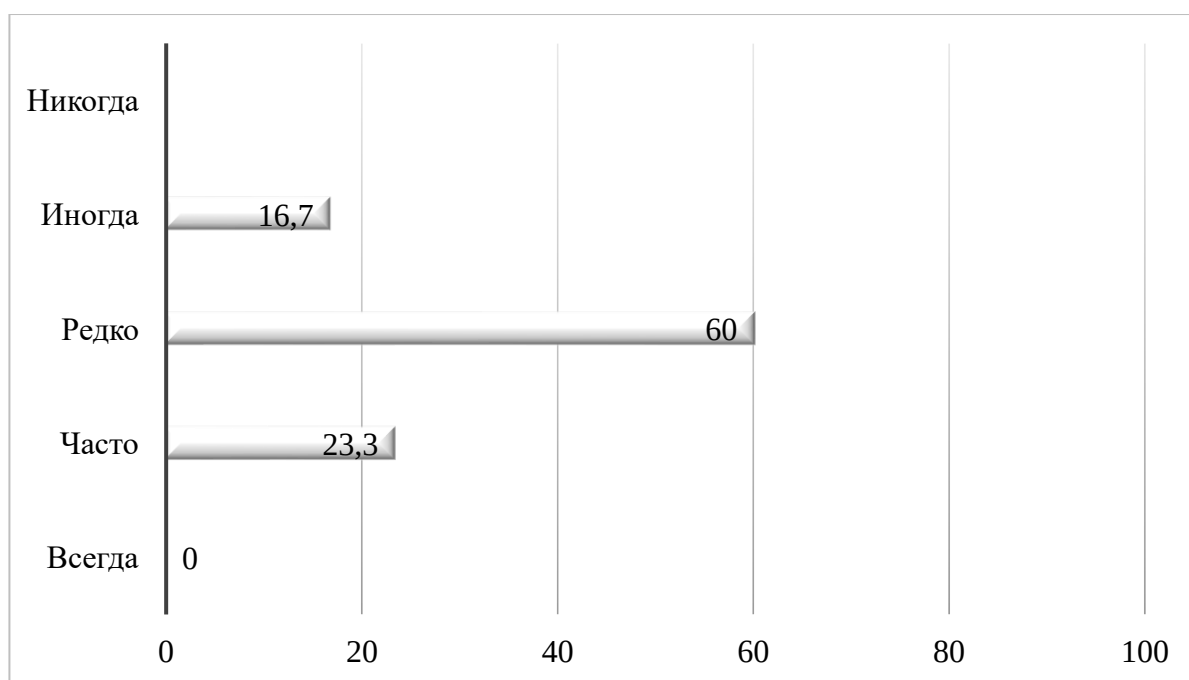


Рисунок 17 – Уровень сотрудничества в трудовом коллективе Пензенской дистанции СЦБ (в % от числа опрошенных, n=30)

По анализу результата видно, что ответ «всегда» и «никогда» собрал 0%. 23,3 % сотрудников чувствуют поддержку от своего руководителя часто и 16,7% – иногда. Большая часть респондентов редко, когда чувствуют поддержку от руководителя.

Кроме этого в ходе анализа социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ была использована экспресс-методика таких авторов как О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто. Вопрос направленный на оценку

коллектива, где 9 – коллектив, в котором не хочется находиться, а 1 – это идеальный коллектив.

Исходя из ответов, ни один сотрудник не оценил коллектив ниже – 5, но безупречной свою команду никто не считает.

1. 56,6% оценили свой коллектив на 5;
2. 16,6% опрошенных оценили коллектив на 3;
3. 14,3 % оценили коллектив на 2;
4. 12,5% оценили коллектив на 4.

Основываясь на результатах, средней оценкой коллектива Пензенской дистанции СЦБ – 4. Четверка сигнализирует о наличии определенных проблем и недостатков в коллективе, которые, однако, не являются критическими и не делают работу совершенно невыносимой. Возможно, есть отдельные моменты, вызывающие раздражение, недопонимание или трения, но в целом атмосфера остается рабочей и функциональной. Коллеги могут не быть лучшими друзьями, но способны эффективно взаимодействовать для достижения общих целей.

Последний вопрос социологического опроса, был сформулирован для сбора мнений респондентов о необходимых методах для улучшения атмосферы в команде. Данный вопрос разрешал выбрать несколько вариантов ответа. Анализируя собранные опросники, больше всего собрали реакции ответы «улучшение коммуникаций между членами команды» и «повышение уровня доверия через открытые рассуждения».

По результатам авторского исследования социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ выявлены следующие недостатки:

1. Уровень открытости в команде средний.
2. Персонал ощущает средний уровень удовлетворенности трудом.
3. В коллективе слабый уровень сотрудничества.
4. Руководство редко поддерживает своих подчинённых.

Опрос показывает, что у команды есть потенциал, но есть и области требующие внимания. Несмотря на поддержку коллег и редкие конфликты, умеренный уровень открытости, удовлетворённости работой и сотрудничества в

сочетании с отсутствием поддержки со стороны руководства позволяют предположить, что потенциал команды не реализуется в полной мере. Сосредоточение внимания на развитии лидерских качеств, содействии открытому общению и устранении факторов, влияющих на удовлетворенность работой, может значительно улучшить динамику команды и общую эффективность.

Кроме того, выраженное желание проводить мероприятия по сплочению команды предоставляет ценную возможность для активного решения этих проблем. Такие инициативы могут помочь укрепить взаимоотношения улучшить коммуникацию и создать более позитивную и поддерживающую рабочую среду.

3 Возможности регулирования социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»

Для определения направлений регулирования социально-психологического климата в организации были проведены исследования для выявления факторов, отрицательно влияющих на атмосферу в коллективе.

Результаты социологического опроса и интервью, проведённого в рамках изучения социально-психологического климата коллектива, позволили выявить ряд значимых особенностей, определяющих данные состояния. В ходе изучения СПК были выявлены отрицательные аспекты в трудовом коллективе Пензенской дистанции СЦБ, которые негативно влияют на внутренний климат и требуют совершенствования.

Перед разработкой рекомендаций, была изучена научная литература и современные практики, на основании полученных данных и анализа, можно выделить конкретные мероприятия по каждому из проблемных аспектов, направленные на улучшение социально-психологического климата в конкретном коллективе.

В ходе изучения социально-психологического климата в Пензенской дистанции СЦБ было выявлено, что в коллективе уровень открытости – средний. Данный факт требует регулирования. Одним из инструментов, способствующих формированию доверительной и открытой коммуникации в коллективе, является практика Sprint Retrospectives – ретроспектив по итогам рабочих спринтов, заимствованная из гибких методологий управления проектами, в частности Scrum.

Sprint Retrospective представляет собой регулярную встречу команды по завершении рабочего цикла (спринта), целью которой является анализ того, что сделано хорошо, какие трудности возникли, и что можно улучшить в дальнейшем. Важно отметить, что в ходе таких встреч внимание анкетировается не на поиске виновных, а на выявлении и устранении системных проблем, а также

на укреплении командного взаимодействия. В производственном контексте ретроспективы могут быть адаптированы под специфику цеховых, участковых команд [2, с. 67].

Открытость – один из ключевых элементов психологической безопасности в коллективе. В трудовых коллективах с преобладанием рабочего персонала зачастую наблюдается замкнутость, обусловленная иерархичностью, страхом перед наказаниями за ошибки, либо отсутствием привычки к конструктивному диалогу с руководством. Внедрение практики ретроспектив может сыграть трансформирующую роль по направлениям представленных на рисунке 18.



Рисунок 18 – Преимущества применения метода Sprint Retrospectives для регулирования социально-психологического климата [2, с. 68]

Для достижения желаемых эффектов важно соблюдать ряд условий.

1. Адаптация формата ретроспектив под уровень подготовки персонала (например, с использованием визуальных инструментов, простых вопросов, примеров).
2. Модерация встреч с акцентом на поддержание уважительной атмосферы.
3. Регулярность проведения и обратная связь по результатам.
4. Поощрение инициатив и демонстрация того, что высказанные идеи находят практическое применение.

Таким образом, практика Sprint Retrospective, адаптированная к условиям производственного коллектива, способна стать эффективным механизмом повышения уровня открытости, доверия и командной сплочённости. В долгосрочной перспективе это способствуют не только улучшению психологического климата, но и повышению производительности труда, снижению текучести кадров и укреплению организационной культуры.

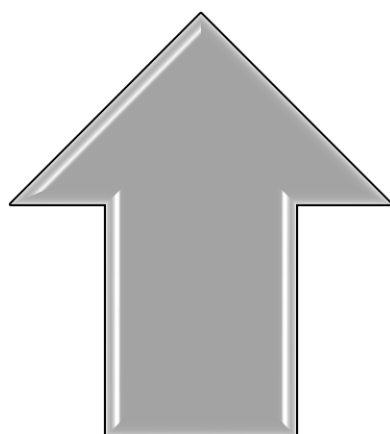
Следующее упущение в создании благоприятного климата в Пензенской дистанции СЦБ является средний уровень удовлетворённости трудом. Удовлетворенность трудовой деятельностью является одним из ключевых факторов, определяющих уровень вовлеченности персонала, его психологическое состояние, мотивацию к достижению целей и устойчивость к профессиональному выгоранию. В современных организациях все более очевидным становится тот факт, что универсальные меры стимулирования работников нередко теряют свою эффективность в силу игнорирования индивидуальных особенностей, потребностей и ценностных установок сотрудников. В этом контексте особую актуальность приобретает внедрение дифференцированной системы поощрений, ориентированной на персонализированное признание вклада каждого члена коллектива.

1. Дифференцированная система поощрений.

Дифференцированная система поощрений представляет собой структурированный комплекс мер материального и нематериального стимулирования, направленных на удовлетворение базовых и высших

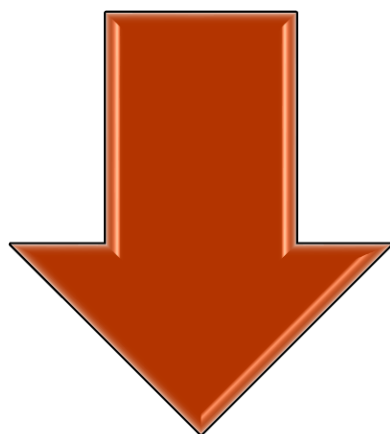
потребностей сотрудников в соответствии с их трудовыми достижениями, профессиональной активностью, инициативностью, а также степенью вовлеченности в корпоративную жизнь. Основная цель данной системы заключается не только в укреплении мотивационного климата в коллективе, но и в формировании устойчивого ощущения значимости труда и его признания со стороны руководства. Так как результат социологического опроса показал, что персонал Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД» мотивирует меньше всего материальное вознаграждение, стоит сделать акцент на нематериальных поощрениях.

К числу наиболее эффективных форм нематериального поощрения, учитывающих специфику труда работников дистанции СЦБ, можно отнести следующие меры, представленные на рисунке 19.



Публичное признание заслуг

Торжественное упоминание достижений сотрудников на производственных собраниях, размещение информации о лучших работниках на информационных стендах или в корпоративных изданиях, способствует усилению чувства гордости за свою деятельность и способствует формированию позитивного имиджа в коллективе



Индивидуальные и коллективные благодарности

Официальные благодарственные письма, грамоты и знаки отличия со стороны руководства укрепляют ощущение причастности к общему делу и повышают внутреннюю удовлетворённость трудом

Рисунок 19 – Формы нематериального поощрения [16, с. 93]

2. Карьерное планирование. Важно отметить, что в ходе авторского опроса, было выявлено, что 83,3% мотивирует карьерный рост, поэтому внедрение карьерного планирования повысит уровень удовлетворённости и лояльности сотрудников.

Данный метод представляет собой систему управленческих действий, направленных на создание условий для личностного и профессионального роста сотрудников в соответствии как с их индивидуальными целями, так и с потребностями организации. Такой подход позволяет не только удерживать ценные кадры, но и эффективно распределять человеческие ресурсы, обеспечивая более высокую степень соответствия между компетенциями работников и требованиями их должностных ролей.

Ключевым элементом карьерного планирования является разработка индивидуальных планов профессионального развития, включающих этапы овладения знаниями, освоения дополнительных функций, прохождения специализированного обучения и повышения квалификации. Эти планы формируются на основе анализа текущих компетенций сотрудника, оценки его профессионального потенциала, а также личных предпочтений в области будущего развития.

Эффективное карьерное планирование требует участие как непосредственного руководителя, так и HR-специалистов. Важно, чтобы процесс планирования основывался на принципах открытого диалога между сотрудником и организацией, взаимного согласования целей и возможностей, а также периодического пересмотра карьерных маршрутов с учётом изменений стратегии компании или профессиональных интересов самого работника.

Карьерное планирование также может включать: [14, с. 54]

- участие в наставничестве;
- ротацию внутри подразделений;
- стажировки в других отделах или филиалах компании;
- включение в кадровый резерв на управленческие должности;

– доступ к внутренним обучающим платформам и сертифицированным курсам.

Следующая проблема, выявленная в ходе анализа СПК в трудовом коллективе филиала ОАО «РЖД» – низкий уровень сотрудничества.

Одним из действенных инструментов по повышению внутриколлективных связей и формированию единой производственной культуры, являются тренинги на производственные темы, преимуществом данного метода является повышение профессионального уровня сотрудников. Подобные обучающие мероприятия представляют собой специально организованные формы групповой работы, направленные на передачу знаний, развитие навыков и формированию общих поведенческих норм.

В условиях производственных коллективов, где значительную часть персонала составляют рабочие, эффективность коммуникации, согласованность действий и единое понимание приоритетов деятельности приобретает особую значимость. Особенно это актуально при наличии факторов, таких как различие в профессиональном опыте, уровень базового образования, возрастные различия. В этих условиях совместное участие сотрудников в тематических тренингах способствует выравниванию уровня профессиональных знаний и снижению риска ошибок.

Наиболее эффективными темами тренингов в производственной среде являются:

– Охрана труда и промышленная безопасность, целью которой является не только актуализация знаний о нормативных требованиях, но и развитие у участников устойчивых моделей безопасного поведения в рабочих ситуациях.

– Бережливое производство, направленное на формирование представлений о минимизации потерь, рационализации рабочих процессов, стандартизации операций и вовлечении сотрудников в процессы непрерывного улучшения.

Совместное прохождение таких тренингов способствует развитию так называемого командного мышления, под которым понимается способность сотрудников действовать скоординировано, осознавая цели не только своей индивидуальной деятельности, но и общие цели подразделения. Тренинговый формат, в отличие от традиционного инструктажа, предполагает активное участие обучающихся.

Таким образом, образовательный процесс в тренинговом формате становится одновременно и средством профессионального обучения, и инструментом внутриорганизационного взаимодействия.

Внедрение данного инструмента способствует развитию некоторых факторов, представленных на рисунке 20.



Рисунок 20 – Ключевые эффекты реализации производственных тренингов в организации [2, с. 34]

Ещё одним инструментом для повышения уровня сплоченности коллектива Пензенской дистанции СЦБ может служить – тематические вечера или викторины.

Особенно целесообразно представляется проведение таких мероприятий в связке с календарными и профессиональными праздниками, что позволяет усилить их смысловую нагрузку и повысить уровень вовлеченности персонала. Например, организация тематического вечера, приуроченного к «Всемирный день охраны труда» или «День железнодорожника», может включать в себя как познавательные элементы, так и развлекательного формата. Такой подход позволяет решать одновременно образовательные и социально-психологические задачи.

Преимущества подобных мероприятий:

1. способствуют выстраиванию горизонтальной коммуникации между сотрудниками различных участков и смен;
2. снижают напряжённость в межличностных отношениях за счёт неформального взаимодействия;
3. укрепляют корпоративную идентичность и чувство сопричастности к общему делу;
4. представляют возможность для неформального признания заслуг работников;
5. поддерживают положительный эмоциональный фон в коллективе.

Таким образом, включение тематических корпоративных мероприятий в календарь внутренней жизни подразделения способствует развитию благоприятного социально-психологического климата, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на дисциплину, уровень доверия между сотрудниками и общую эффективность труда.

В ходе анализа СПК в Пензенской дистанции СЦБ выявилось, что руководство редко поддерживает своих подчиненных. В связи с этой проблемой можно внедрить систему «Часы руководителя».

Формат «Часы руководителя» представляет собой установленный, заранее объявленный временной интервал, в течение которого любой сотрудник организации имеет возможность лично обратиться к руководителю или к представителю администрации с вопросами, предложениями, жалобами либо

идеями, минуя формализованные бюрократические каналы. Данная инициатива служит механизмом горизонтализации управленческих коммуникаций, устраняя традиционные барьеры иерархической дистанции. А также демонстрирует готовность руководства к открытому равноправному диалогу с коллективом.

Особенностью данной практики является неформализованный характер общения.

Формат «Часы руководителя» может выполнять одновременно несколько функций:

- Коммуникативная – обеспечивает прямой канал связи между персоналом и управленческим уровнем.
- Диагностическая – позволяет выявлять проблемные зоны в системе взаимодействия и организационной культуре.
- Мотивационная – формирует у сотрудников чувство значимости их мнения и уверенности в доступности руководства.
- Профилактическая – предотвращает развитие конфликтов, недовольства или демотивации на разных стадиях.

Для повышения эффективности подобной практики целесообразно сопровождать ее ведением кратких протоколов, в которых фиксируются ключевые вопросы и предложенные решения, с последующей обратной связью по результатам рассмотрения. Это способствует укреплению прозрачности управления и доверия к принимаемым решениям.

В ходе рассмотрения комплекса мероприятий по регулированию социально-психологического климата в коллективе была обоснована необходимость системного подхода к формированию благоприятной рабочей среды, способствующей как профессиональной эффективности сотрудников, так и устойчивому развитию организации в целом.

Каждое из мероприятий отражает конкретный вектор воздействия. Их комплексное внедрение позволяет не только корректировать существующие проблемные зоны, но и формировать устойчивую среду психологической

безопасности, в которой раскрывается потенциал сотрудников, укрепляется внутренняя сплочённость команды и повышается адаптивность всей организационной системы.

На основании разработанных мероприятий, направленных на регулирование социально-психологического климата в коллективе, был сформирован методический гайдбук, представленный в приложении Ж.

Таким образом, регулирование СПК через целенаправленные и систематизированные мероприятия не только возможно, но и необходимо для современного коллектива, стремящегося к высокой продуктивности, инновационности и сохранению кадрового потенциала. Это требует осознанной позиции со стороны руководства, инвестиции в развитие человеческого капитала и готовности к организационным изменениям, направленным на укрепление социально-психологического фундамента всей деятельности.

Заключение

Регулирование социально-психологического климата в организации транспортной сферы представляет собой одну из приоритетных задач современного управления персоналом. Успешное решение этой задачи способствует формированию эффективного, устойчивого и лояльного трудового коллектива, способного оперативно и с высокой степенью ответственности выполнять производственные задачи, особенно в таких критически значимых отраслях, как железнодорожный транспорт. В условиях постоянно возрастающей нагрузки, необходимости соблюдения чёткого графика движения поездов, обеспечивая безопасности на объектах инфраструктуры железной дороги важнейшее значение приобретает согласованность и психологическая устойчивость внутри трудового коллектива.

В рамках выполненного исследования были системно рассмотрены как теоретические, так и прикладные аспекты проблемы формирования и регулирования социально-психологического климата в организации. В первой главе работы был проведён всесторонний анализ к понятию социально-психологического климата, его структуре и условиям его формирования. Особое внимание было уделено обоснованию роли социально-психологического климата как одного из важнейших факторов, определяющих уровень сплочённости и эффективности взаимодействия персонала.

Рассмотрены ключевые теоретические положения, объясняющие влияние таких переменных, как характер межличностных отношений, стиль руководства, организация труда, а также гендерные аспекты, возрастной и национальный состав коллектива и т.д. Подчёркивается, что СПК – это не просто фон для производственной деятельности. А динамическая система, формируемая в ходе постоянного взаимодействия сотрудников и определяющая продуктивность организационного поведения.

Наряду с теоретическими аспектами были подробно проанализированы методы оценки социально-психологического климата, представляющие собой важный инструмент диагностики психологической среды внутри коллектива. Данные методы, позволяют не только выявить общие тенденции, характерные для коллектива, но и зафиксировать локальные проблемные зоны, требующие управленческого вмешательства. Их использование обеспечивает объективную основу для принятия решений, направленных на улучшение внутренней среды организации и укрепление социально-психологического климата.

Особое внимание было уделено прикладному аспекту темы, что нашло отражение во второй главе исследования, в которой рассматривался конкретный пример – Пензенская дистанция СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД». Данное структурное подразделение является важным элементом в общей системе магистральной инфраструктуры Приволжской железной дороги и выполняет ключевые функции по содержанию, ремонту и надзору за состоянием железнодорожных путей. Работа дистанции характеризуется высокой степенью регламентации, строгим соблюдением технологических нормативов и дисциплины, что требует от сотрудников максимальной ответственности, концентрации и слаженности в выполнении профессиональных обязанностей.

В рамках исследования был проведён детальный анализ кадрового потенциала Пензенской дистанции СЦБ, который включал изучение количественного и качественного состава персонала, его возрастной, профессиональной и квалификационной структуры. Особое внимание уделялось оценке уровня квалификации работников, их стажа работы в отрасли, а также динамике кадровых изменений за последние годы.

Также было проведено интервью с ведущим специалистом управления персоналом, что позволило получить глубокое понимание специфики управления коллективом на предприятии. Кроме того, был организован социальный опрос сотрудников, структура и содержание вопросов которого были сформулированы на основе методик оценке социально-психологического климата, подробно рассмотренных в первой главе.

Главным выводом второй главы исследования стала комплексная оценка социально-психологического климата коллектива Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки. На основании проведённого социального опроса было установлено, что сотрудники в среднем оценили свой коллектив на уровне 4. Такая оценка свидетельствует о том, что большинство работников воспринимают свою рабочую среду как относительно благоприятную, но при этом сохраняется пространство для улучшения социальных и психологических условий взаимодействия.

Полученные результаты позволили выявить ряд проблемных зон, связанный с межличностными отношениями, уровнем доверия и взаимопомощи, а также степень удовлетворённости условиями труда и руководства. Эти данные являются важной основой для разработки рекомендаций по регулированию социально-психологического климата и повышению эффективности работы коллектива, что подробно рассматривается в третьей главе работы. В частности, были обозначены ключевые направления работы: развитие культуры взаимной поддержки, повышение открытости коммуникаций в команде, учет многообразия личностных характеристик сотрудников, внедрение эффективных механизмов управления конфликтами, повышение уровня удовлетворённости и вовлеченности работников, укрепление сотрудничества и командного взаимодействия, а также активизация поддержки со стороны руководства.

Реализация данных рекомендаций позволит сформировать более прозрачную, доверительную и продуктивную рабочую атмосферу, что, в свою очередь, позитивно скажется на лояльности и общей эффективности коллектива.

Таким образом, выполненное исследование подтвердило важность системного подхода к регулированию социально-психологического климата в организациях транспортного сектора как фактора, существенно влияющего на качество труда и эффективность деятельности. Результаты работы могут быть рекомендованы для использования в других подразделениях ОАО «РЖД» и других транспортных организациях, а также служить базой для дальнейших

научных исследований в области организационной психологии и управления человеческими ресурсами.

В целом, изучение и совершенствование социально-психологического климата в транспортных организациях является актуальной и перспективной областью, способной внести значительный вклад в повышение безопасности, эффективности потенциала отрасли. Системное внедрение научно обоснованных методов и рекомендаций по управлению СПК станет важной составляющей устойчивого развития организаций в условиях современного вызова и динамичного изменения внешней среды.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12. 2001 №197-ФЗ [Электронный ресурс] Дата обновления: 07.04.2025. Доступ из системы Консультант Плюс
2. Агакишева А. Н., Воронина А. В. Экономические и технические аспекты практики управления организацией и трудовыми ресурсами // Ростовский государственный университет путей, 2022. – 124 с.
3. Александрова Н. А. Социология и психология управления человеческими ресурсами : Учебное пособие // В. - Чита : ЗабГУ. – 2021. – 147 с.
4. Банишева Л. И. Анализ благоприятного и неблагоприятного социально- психологического климата в коллективе организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №10-1. – С. 25-28.
5. Большакова А. Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2015. – 352 с.
6. Будаева, Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе // Вестник Бурятского государственного университета. – Улан-Удэ. – 2015. – С. 92-95.
7. Виноградская Н. А. Формирование технологии регулирования социально-психологического климата в коллективе // В сборнике: Значение интеграции науки и решение актуальных проблем при организации производства в предприятиях текстильной промышленности. – 2017. – С. 720-725.
8. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография // 2-е изд., испр. – Москва: Норма: Инфра-М. 2020. – 352с.
9. Глухенькая, Н. М. Исследование систем управления персоналом организации // монография – Прага: Научно-издательский центр «Социосфера-CZ».- 2014. – 96 с.

10. Гулицкая В. И. Теоретические аспекты рассмотрения социально-психологического климата в коллективе организации // Молодой ученый. — 2020. — № 38. — С. 180-183.
11. Гурьев М. Е. Анализ факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата внутриколлективных отношений // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – 2015. – №21. – С. 86-94.
12. Гусева А. И. Социально-психологические методы мотивации работников (социометрия) // Учебно-методическое пособие для студентов специальности «Эксплуатация железных дорог». – 2019. – 16 с.
13. Должностная инструкция ведущего специалиста по управлению персоналом Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки / Утв. Начальник службы управления персоналом Куйбышевской дирекции инфраструктуры от 01.06.2022
14. Евстифеева Е. А. Филиппченкова С.И., Балакшина Е.В. Кадровый потенциал: теория и практика: монография – Тверь. – 2020. – 175 с.
15. Епишкин И. А. Колганова Т.А. Особенности управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта // Научный журнал. – 2020. – №4. – 49 с.
16. Зазыкин, В. Г. Психология социального взаимодействия: учебное пособие // М.: Юрайт. 2023. – 332 с.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. 2022. – 512 с.
18. Киселева, Е. В., Крутцова, М. Н., Приятелева, Л. Г., Рудко, А. М., Скворцова, Л. И. Методы организационной диагностики в управлении персоналом // учебно-методическое пособие. Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС. – 2010. – 422 с.
19. Клименко С. С. Факторы формирования психологического климата в коллективе // Молодой ученый. — 2019. — № 48 (286). — С. 451-453.

20. Кодекс деловой этики ОАО «РЖД» : утвержден решением совета директоров ОАО «РЖД» (протокол от 23 июня 2023 г. № 13). – Москва, 2023. – 27 с.
21. Крайг Р. Психология общения // пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 320 с.
22. Лебедева Л. В. Социальная психология : учебное пособие // Москва : ФЛИНТА. – 2019. – 230 с.
23. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, структура и динамика смыслообразования // М.: Смысл. 2020. – 288 с.
24. Луковников Н. Н. Психология и педагогика профессиональной деятельности : учебное пособие // Тверь : Тверская ГСХА. – 2019. – 197 с.
25. Макеев В. А. Социально-психологические методы мотивации работников (социометрия) // Санкт-Петербург: Лань. – 2023. – 288 с.
26. Нечепоренко О. П. Стил ь руководства как фактор социально-психологического климата и удовлетворённости работой // Вестник Омского государственного университета. – Омск. – 2013. – С. 45-52.
27. Отчёт анализа положения дел с укомплектованностью и квалификацией персонала за декабрь и двенадцать месяцев 2023 года / Утв. ведущим специалистом по управлению персоналом Пензенской дистанции СЦБ. – 2023.
28. Отчёт анализа положения дел с укомплектованностью и квалификацией персонала за декабрь и двенадцать месяцев 2024 года / Утв. ведущим специалистом по управлению персоналом Пензенской дистанции СЦБ. – 2024.
29. Отчёт анализа положения дел с укомплектованностью и квалификацией персонала за декабрь и двенадцать месяцев 2025 год / Утв. ведущим специалистом по управлению персоналом Пензенской дистанции СЦБ. – 2025.

30. Пенетова Е. В. Анализ методов диагностики социально-психологического климата организаций // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2017. – № 16. – 8 с.

31. Положение о Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки – структурном подразделении Куйбышевской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» / утв. начальником Куйбышевской дирекции инфраструктуры. – Самара – 2023.

32. Понятовская А. Методики изучения социально-психологического климата трудового коллектива // Наука через призму времени. — 2018. — № 4. — 13 с.

33. Правила внутреннего трудового распорядка Пензенской дистанции СЦБ / Утв. Начальником пути от 29.05.2014

34. Румянцева З. П., Саломатин, Н. А. Организация и мотивация труда: учебное пособие // М.: КНОРУС. 2021. – 264 с.

35. Савельева М. В. Социально-психологические факторы формирования благоприятного психологического климата в коллективе // Вестник Университета Российской академии образования. – 2017. – № 4. – С. 64-69.

36. Создано ОАО «РЖД» // Официальный сайт ОАО «Российские железные дороги». [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9421>

37. Соловьева О. А. Теория и практика создания инклюзивной образовательной среды в учреждениях профессионального образования: Учеб.-метод. пособие / Минск: РИПО. – 2023. – 192 с.

38. Солонович А. П. Демократический стиль руководства // Минск: Белорусский государственный технологический университет. – 2019 – С. 496-499.

39. Судакова В., Петрухина П. Особенности формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе// В

сборнике: Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России. – 2017. – С. 102-106.

40. Терелянская Е. В., Терелянская И.В. Личность социальных работников как предиктор социально-психологического климата в системе социальных служб // Известия ВГПУ. – 2022. – №3. – С. 38-44.

41. Чегринцова С. В. Организационное поведение : Учебное пособие – Тверь // Тверской государственный университет. – 2023. – С. 247.

42. Штатное расписание Пензенской дистанции СЦБ / утв. Начальником дистанции от 30.12.2024.

43. HR-Перезагрузка: четыре уровня погружения в HR-технологии // [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://penza.hh.ru/article/503207> (дата обращения: 25.05.2025)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Итоговые показатели по результатам методики К.Э. Сишора

Низкий уровень (3-5 баллов)	Этот диапазон соответствует начальной стадии взаимоотношений в группе. Сплоченность на этом уровне в первую очередь связана с развитием эмоциональных связей между членами. Взаимодействие является основополагающим, и группа все еще формирует свою идентичность.
Средний уровень (6-12 баллов)	Этот уровень означает этап, на котором сплочённость группы более устойчива. Ключевой характеристикой является соответствие основных ценностей большинству членов группы. Эти общие ценности неразрывно связаны с совместной деятельностью, осуществляемой группой. Налицо очевидно совпадение точек зрения и общее понимание цели.
Высокий уровень (13-19 баллов)	На этом этапе продвинутом уровне процессы интеграции в группе полностью реализованы, что свидетельствует о высокой степени сплоченности. Все участники разделяют общее понимание и приверженность общим целям деятельности группы. Это общее видение способствует созданию синергетической среды, в котором индивидуальный вклад сочетается с коллективным успехом.

Приложение Б

Бланк методики определения социально-психологического климата группы Л.Н. Лутошкина

Положительные особенности	3	2	1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии

Приложение В

Организационная структура Пензенской дистанции СЦБ Куйбышевской ДИ ЦДИ ОАО «РЖД»



Приложение Г

Должностная инструкция ведущего специалиста по управлению персоналом

_____ Е.В. Донченко

« » 20 г

_____ С.Г. Гахов

« » 20 г

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

*Ведущего специалиста по управлению персоналом Пензенской дистанции
сигнализации, централизации и блокировки*

Фамилия имя отчество: *Лариса Николаевна*
Образование: *высшее, «Самарский институт инженеров
железнодорожного транспорта», 2001г.*
Специальность: *«Вагоны»*
Квалификация: *Инженер путей сообщения - механик*

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность ведущего специалиста по управлению персоналом Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки - структурного подразделения Куйбышевской дирекции инфраструктуры - структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД».

1.2. Ведущий специалист по управлению персоналом Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки назначается и освобождается от должности приказом начальника Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки Куйбышевской дирекции инфраструктуры Центральной дирекции инфраструктуры - филиала ОАО «РЖД».

1.3. Ведущий специалист по управлению персоналом Пензенской дистанции сигнализации, централизации и блокировки должен знать следующие нормативные документы:

- трудовой кодекс Российской Федерации;
- федеральный закон о персональных данных от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ;
- программу развития человеческого капитала ОАО «РЖД» от 14 декабря 2020 г. № 2757р стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»;
- программу развития социально-кадрового блока Куйбышевской железной дороги от 30 ноября 2020 г. № КБШН-504/пд;

Приложение Д

Перечень вопросов для проведения глубинного интервью

1. Какие ценности и принципы наиболее важны для вашей организации?
2. Какой стиль управления преобладает в Вашем коллективе?
3. Как осуществляется коммуникация внутри компании? Есть ли открытые каналы для обратной связи?
4. Как часто возникают конфликты среди сотрудников?
5. Как вы собираете обратную связь от сотрудников о их удовлетворенности работой?
6. Какие действия предпринимаются на основе полученной обратной связи?

Приложение Е

Анкета социологического опроса

1. Ваш пол
 - Мужской
 - Женский
2. Сколько вам лет?
 - До 30 лет
 - 31-35 лет
 - 36-45 лет
 - 46-50 лет
 - Больше 50 лет
3. Ваш стаж работы в Пензенской дистанции СЦБ
 - До 1 года
 - 1-3 года
 - 3-5 лет
 - 5-10 лет
 - Более 10 лет
4. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?
 - Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди.
 - В нашем коллективе есть всякие люди.
 - Большинство членов нашего коллектива - люди малопрятные.
5. Чувствуете ли Вы поддержку со стороны команды в трудные моменты?
 - Всегда
 - Часто

- Иногда
 - Редко
 - Никогда
6. Как часто возникают конфликты в коллективе?
- Очень часто
 - Часто
 - Иногда
 - Редко
 - Никогда
7. Как Вы считаете, какая самая частая причина конфликтов внутри коллектива?
8. Насколько Вы удовлетворены своей работой и условиями труда?
- Полностью удовлетворен(а)
 - В основном удовлетворен(а)
 - Нейтрально
 - В основном не удовлетворен(а)
 - Полностью не удовлетворен(а)
9. Какие факторы, по Вашему мнению, способствуют вашей мотивации? (можно выбрать несколько вариантов)
- Интересная работа
 - Возможность для развития и роста
 - Поддержка коллег и руководства
 - Заработная плата
10. Как вы оцениваете уровень сотрудничества между членами команды?
- Очень высокий
 - Высокий
 - Средний
 - Низкий

- Очень низкий
11. Как часто вы чувствуете поддержку со стороны руководства?
- Очень часто
 - Часто
 - Иногда
 - Редко
 - Никогда
12. Какие меры, по Вашему мнению, могут улучшить атмосферу в команде? (можно выбрать несколько вариантов)
- Проведение тренингов на командообразование
 - Улучшение коммуникаций между членами команды
 - Организация регулярных встреч для решения проблем
 - Повышение уровня доверия через открытые обсуждения
 - Другое
 - Ничего не нужно, я доволен(а) атмосферой в коллективе
13. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 - коллектив, который вам очень не нравится. В какую цифру вы поместите ваш коллектив.
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
 - 7
 - 8
 - 9

Приложение Ж

Гайдбук «Социально-психологический климат коллектива»



ГАЙДБУК



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА





СОДЕРЖАНИЕ



♦ **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КЛИМАТ КОЛЛЕКТИВА**

♦ **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА
ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
КОЛЛЕКТИВА**

♦ **ФАКТОРЫ БЛАГОПРИЯТНОГО
КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА**

♦ **ФАКТОРЫ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО
КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА**

♦ **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
КОЛЛЕТИВА**

♦ **МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ
БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В
КОЛЛЕКТИВЕ**



СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА



Социально-психологический климат (СПК) представляет собой совокупность устойчивых межличностных отношений, эмоциональных состояний и норм взаимодействия, складывающихся в процессе совместной трудовой деятельности коллектива. Данный феномен оказывает значительное влияние на уровень мотивации персонала, производственную активность, психологическую устойчивость работников, а также на характер внутриколлективных взаимодействий и текучесть кадров.

Для ОАО "РЖД" управление СПК — это стратегическая задача, напрямую связанная с безопасностью движения, эффективностью процессов и лояльностью персонала. Систематическая работа по оценке климата, обучению руководителей, предупреждению конфликтов и созданию благоприятной психологической среды позволяет повышать качество труда и укреплять позиции компании как ответственного работодателя.



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА



1. Организационные факторы

- Стиль руководства и система управления
- Система мотивации и поощрений
- Корпоративная культура
- Условия труда

2. Социально-психологические факторы

- Характер взаимоотношений в коллективе
- Уровень сплочённости, доверия и взаимопомощи
- Эмоциональный фон и настроение группы
- Социальные роли и статусно-ролевые позиции

3. Индивидуально-личностные факторы

- Психологические особенности сотрудников
- Уровень профессиональной компетентности
- Уровень самореализации и удовлетворённости работе
- Эмоциональный интеллект

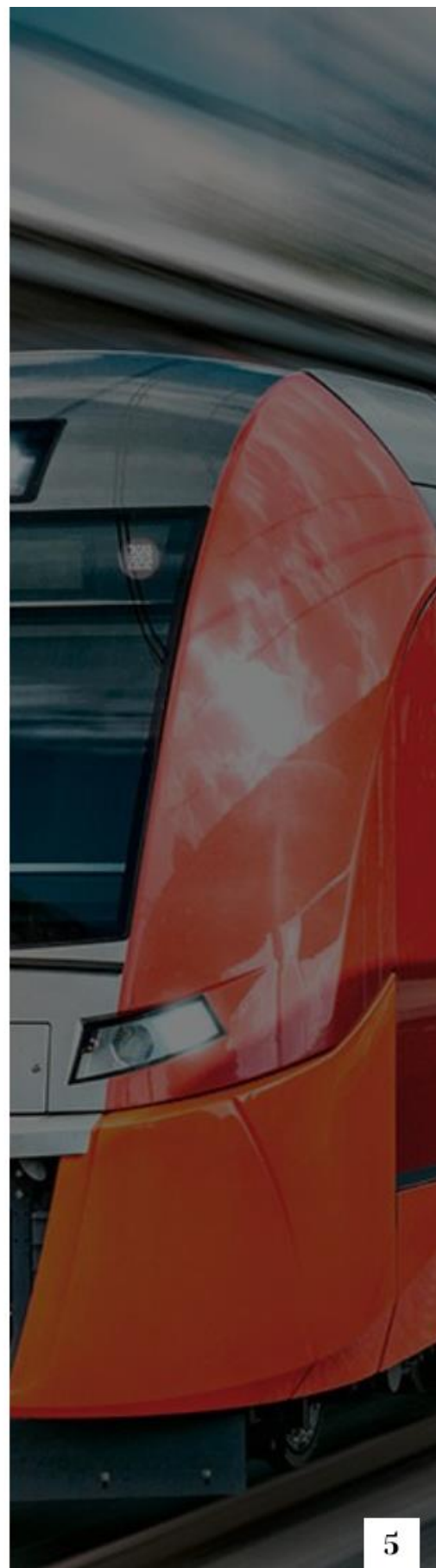




ФАКТОРЫ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА



- 1. Взаимное уважение и поддержка в коллектива**
- 2. Открытость и прозрачность коммуникаций**
- 3. Доверие и честность в отношениях**
- 4. Способность к конструктивному разрешению конфликтов**
- 5. Поддержка и поощрение индивидуального роста и развития**
- 6. Чувство принадлежности и командного духа**
- 7. Равноправие и справедливость в распределении ответственности и вознаграждений**
- 8. Положительная обратная связь и признание достижений**
- 9. Способность к адаптации и гибкости в изменяющихся условиях**





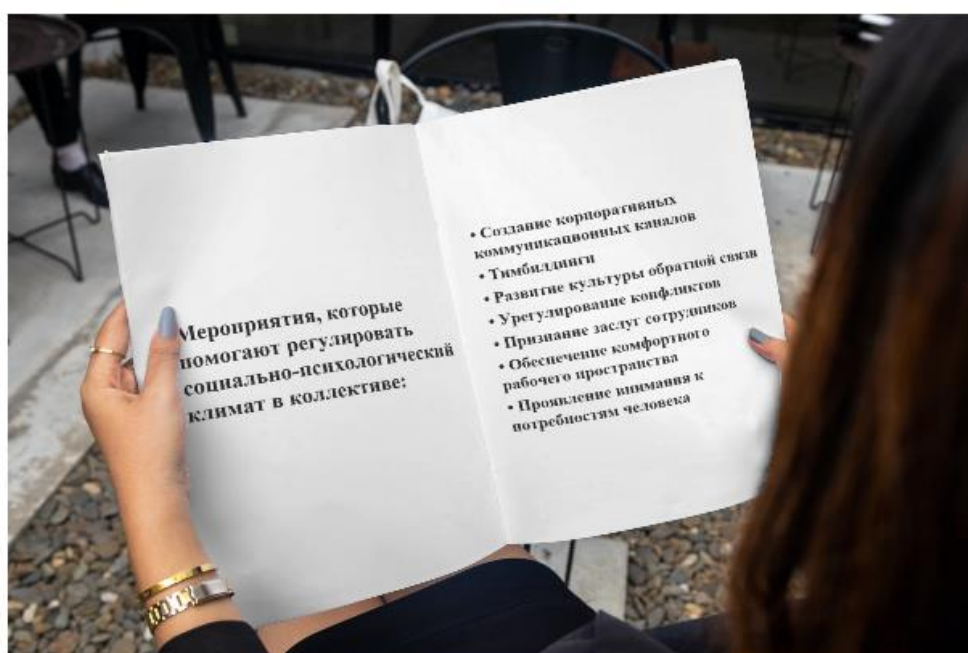
ФАКТОРЫ НЕБЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА



- 1. Недостаток доверия и взаимопонимания между членами коллектива**
- 2. Низкий уровень коммуникаций**
- 3. Недостаток поддержки и эмпатии со стороны окружающих.**
- 4. Недостаток возможностей для самореализации и профессионального роста**
- 5. Недостаток чувства принадлежности и уважения в коллективе**
- 6. Недостаток конструктивного разрешения конфликтов и умения работать в команде**
- 7. Недостаток возможностей для самовыражения и саморазвития**
- 8. Негативное отношение к различиям и дискриминация на основе расы, религии и других характеристик**



МЕРОПРИЯТИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ



Sprint Retrospective (Ретроспектива спринта)

Sprint Retrospective представляет собой регулярную встречу команды по завершении рабочего цикла (спринта), целью которой является анализ того, что сделано хорошо, какие трудности возникли, и что можно улучшить в дальнейшем. Важно отметить, что в ходе таких встреч внимание анкетировается не на поиске виновных, а на выявлении и устранении системных проблем, а также на укреплении командного взаимодействия. В производственном контексте ретроспективы могут быть адаптированы под специфику цеховых, участковых команд.



Карьерное планирование

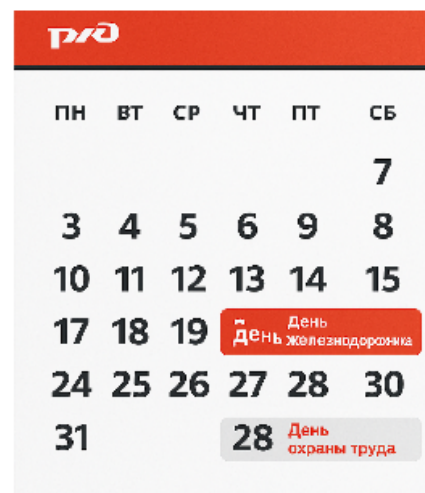
Ключевым элементом карьерного планирования является разработка индивидуальных планов профессионального развития, включающих этапы овладения знаниями, освоения дополнительных функций, прохождения специализированного обучения и повышения квалификации. Эти планы формируются на основе анализа текущих компетенций сотрудника, оценки его профессионального потенциала, а также личных предпочтений в области будущего развития.

Дифференцированная система поощрений

Дифференцированная система поощрений представляет собой структурированный комплекс мер материального и нематериального стимулирования, направленных на удовлетворение базовых и высших потребностей сотрудников в соответствии с их трудовыми достижениями, профессиональной активностью, инициативностью, а также степенью вовлеченности в корпоративную жизнь. Основная цель данной системы заключается не только в укреплении мотивационного климата в коллективе, но и в формировании устойчивого ощущения значимости труда и его признания со стороны руководства.

Тренинги на развитие soft-компетенций

Ключевыми направлениями развития soft-компетенций являются тренинги по развитию эмоционального интеллекта, эффективной коммуникации и командного взаимодействия. Эти программы направлены на формирование у сотрудников навыков активного слушания, ясного и точного выражения мыслей, способности к сотрудничеству и пониманию эмоционального состояния коллег. Они особенно важны в условиях напряжённого ритма работы и высокой степени кооперации между подразделениями, характерных для производственных предприятий.



© 2006 The Authors

«Часы руководителя»

9