

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ**

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 92071311  
Кудрявцевой Юлии Сергеевны

Научный руководитель

Доктор эконом.наук, профессор

Третьякова Л.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ.....	6
1.1 Место и роль социально-психологического климата в системе управления персоналом.....	6
1.2 Подходы и технологии формированию благоприятного социально- психологического климата в коллективе.....	13
1.3 Методы и показатели оценки эффективности формирования благоприятного социально-психологического климата .....	16
ГЛАВА II. АНАЛИЗ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ АО «ОЭМК» .....	26
2.1 Организационно - экономическая характеристика АО «ОЭМК».....	26
2.2 Анализ благоприятного социально-психологического климата .....	34
2.3 Оценка системы благоприятного социально-психологического климата....	40
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	48
3.1 Проектное решение по совершенствованию благоприятного социально- психологического климата в организации АО «ОЭМК».....	48
3.2 Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Огромное значение имеет характер взаимоотношений между сотрудниками, то расположение, которое преобладает в рабочей группе. Для обозначения психологического состояния группы применяют такое понятие как «социально-психологический климат». Создание благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий роста продуктивности труда и качества выпускаемой продукции. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального формирования коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

Благоприятный социально-психологический климат является неотъемлемой частью в отношении трудового коллектива, от которого зависит дальнейшая эффективность выполнения работы, для достижения поставленных целей. Климат определяется в процессе отношений и взаимодействий между людьми, которое в дальнейшем устанавливает его потенциальный функционал. Так, благоприятный социально-психологический климат увеличивает эффективность работы сотрудников, содействует их объединению. В свою очередь, неблагоприятный социально-психологический климат снижает качество труда и понижает работоспособность коллектива в целом, что способствует уменьшению эффективности и возможности не достижения целей.

Чем качественнее и выше благоприятный социально-психологический климат в коллективе, тем он лучше определяет отношение самого руководителя не только к его организации или фирме, но еще и к самим сотрудникам, что в дальнейшем позволит добиться желаемых и поставленных целей.

Почти любое предприятие или организация в определенный момент своего развития приходит к пониманию того, что недостаточно только лишь подбирать, обучать или же мотивировать персонал – необходимо его еще и удерживать, особенно ценных сотрудников. Однако прежде чем разрабатывать мероприятия по повышению удовлетворенности сотрудников к своей работе и организационными условиями, необходимо для начала диагностировать их потребности.

**Степень научной разработанности темы.** Общетеоретические аспекты охраны труда разрабатывали такие ученые, как Арустамов Э.А, Ефремов О.С., Зеркалов Д.В., Файнбург Г.З. В работе используются труды Аляветдинова Р.И. и Михайлова Ю.М. по ключевым вопросам организации охраны труда в государственном и частном медицинском учреждении. Проблема повышения экономической эффективности затрат на охрану труда рассматривалась в работах отечественных и зарубежных ученых-экономистов: Аширов Р.З, Генкина Б.М., Одегова Ю.Г., Смольяновой Е.Л. и Третьяковой Е.А. В нашей работе также используются работы ученых в сфере управления персоналом – Веснин В.Р., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Зайцева Т.В., Кибанов А.Я, Крикун В.П., Маренков Н.Л., Шекшня С.В., а также других авторов, комментарии к трудовому законодательству, учебники и журналы по безопасности труда и здоровья персонала. Тем не менее, рассмотрению проблем организации системы управления безопасностью труда и здоровья персонала в медицинских учреждениях, а также в условиях производства экспертной деятельности в рамках уголовного, гражданского и административного судопроизводства, уделено недостаточно внимания.

**Объектом исследования** является АО «ОЭМК».

**Предметом исследования** выступает система управления безопасностью труда и здоровья персонала.

**Целью дипломной работы** является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления социально-психологического климата в коллективе АО «ОЭМК».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) определить место и роль социально-психологического климата в коллективе организации в системе управления;
- 2) рассмотреть методы оценки системы управление социально-психологическим климатом в коллективе АО «ОЭМК»;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику АО «ОЭМК»;
- 4) провести анализ системы управления персоналом организации;
- 5) оценить существующую систему управления социально-психологическим климатов в коллективе АО «ОЭМК»;
- 6) разработать проект по совершенствованию системы управления социально-психологическим климатом в коллективе АО «ОЭМК»;
- 7) обосновать эффективность разработанных мероприятий.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области управления социально-психологическим климатов в АО «ОЭМК».
2. Определены методы решения проблем в области управления социально-психологическим климатом в АО «ОЭМК».
3. Разработан проект совершенствования системы управления социально-психологическим климатов в организации АО «ОЭМК», представляющий практический интерес для организаций подобного профиля.

**Информационную базу исследования** составляют законы Российской Федерации по вопросам государственного управления безопасностью труда, нормативно-правовые источники по вышеперечисленным вопросам, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, а также

годовая отчетность организации по вышеперечисленным вопросам за 2014-2016 годы, плановые и первичные документы.

**Основными методами исследования** в дипломной работе являются: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, SWOT-анализ.

**Структура дипломной работы.** Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

### **1.1. Место и роль социально-психологического климата в системе управления персоналом**

Коллектив работников, представляющий особую социальную группу, которая связана с общей деятельностью и целью, а также идеями.

Данное качество включает в себя особую форму производственных компонентов, которые имеют внутренние конкретные концепции, при которых климат – это особое объединение работников (людей), связанных одной идеей, целью.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации – один из самых важных условий, который необходим для улучшения производительности труда любой организации, удовлетворенности работой работников, которые в свою очередь будут положительно влиять на эффективность организации работой и повышать трудоспособность всех членов его коллектива. Благоприятный социально-психологический климат является не только мотивом различных девизов, лозунгов, компаний, а также стараний самих сотрудников и руководителей. Климат представляет собой конечный итог долгой и регулярной работы с коллективом. Он направлен на создание благоприятных как личностных, так и межличностных отношений сотрудников, как между собой, так и между работником и работодателем.

Психологический климат – объективно существующее явление. Он создается под влиянием двух факторов. Прежде всего, – это социально – психологическая атмосфера общества в целом. Второй фактор – микро

социальный условия: специфика функций предоставленного коллектива относительно разделения труда в обществе, географические и климатические условия, степень изолированности коллектива от широкой социальной среды (например, экипаж подводной лодки), возрастной и половой состав и т.д. Эти факторы и определяют состояние коллектива, которое называют социально – психологическим климатом. Под ним принято понимать эмоционально – психологический настрой коллектива, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами.

В научной литературе используются всевозможные определения, описывающие те же явление, собственно, что и психический климат: «социально – психологический климат», «морально – психологический климат», «психологический настрой», «психологическая атмосфера», «социально – психологическая обстановка». Однако большинство исследователей считает, что важнее иметь единство взглядов на сущность явления, чем спорить о его названии. Это играть роль наиболее рациональным объяснением.

Психологический климат формируется и имеет место быть в процессе коммуникации и общения служащих, а в том же духе управляющих и подчиненных, на фоне которого реализуются групповые потребности, появляются и разрешаются межличностные и групповые конфликты. При этом получают отчётливый нрав скрытые содержательные ситуации взаимодействия меж коллективом и работодателем, а в том же духе меж самим тружениками, товарищеская сплочённость, состязание или секретное конкуренция, сознательная наука или плохое влияние.

Все бесчисленные условия взаимодействия людей реализовываются через 4 основных способа взаимовлияния: убеждение, заражение, подражание, внушение. Наглядно показано на рисунке 1.1.



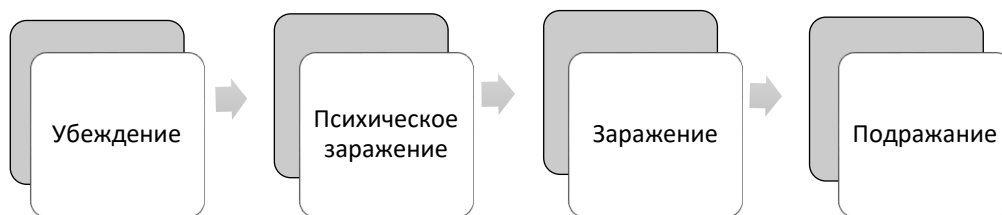


Рисунок 1.1. Основные способы взаимовлияния

Убеждение – это процесс логического обоснование, какого-либо суждения или умозаключения. Убеждение предполагает такое изменение сознания собеседника или целой аудитории, которое сформировывает подготовленность защищать данную точку зрения и действовать в согласовании с нею. Убеждение – это способ действия на личность или группу, который затрагивает и умную, и эмоциональную сферы личности. Убеждение предполагает пребывание содержательной информации в сообщении такового, кто убеждает, и осознанное весть к ней такового, кто воспринимает.

Психическое заражение – действие совершенного другого плана. Это явление заложено чрезвычайно углубленно в психике человека и по личному происхождению является очень старым [13]. В целом, чем более ступень развития общества и вместе с, тем человека как личности, тем критичнее последний по отношению к силам, автоматом увлекающим его на путь тех или остальных действий или переживаний. Иными словами, многообещающий в личностном плане человек нуждается в убеждении, а автоматическое заражение действует на него ослаблено или совсем не действует.

Подражание – как разновидность психического заражения целенаправленно на воссоздание индивидом определённых наружных дьявол поведения, манер, действий, поступков. Но это лишь один вариант воспроизведения. Существует так же внутреннее копирование – логика эмоций и поведения человека ухватываются подсознательно и наружные проявления иного человека при внутреннем подражании, естественно, учитываются, но они кажутся натуральными. Подражание трудным психическим особенностям исполняется сходу полностью [54].

Психологическое действие одного человека на иного или на группу людей сразу, рассчитанное на некритическое восприятие слов, проявленных в них идей и воли, имеется внушение. Суть предложения содержится в том, что ежели имеется совершенное и безоговорочное доверие слушающего к говорящему, то слова другого вызывают у главного те наиболее представления, образы и чувства, какие владеет ввиду говорящий. А абсолютная четкость и безоговорочность данных вызванных представлений с той же необходимостью требуют действий, как как будто эти представления были получены прямым надзором или познанием самого слушающего, а не средством иного лица [43].

Социальный психолог В.Б. Ольшанский выделяет возможные типы взаимного влияния на деятельность друг друга.

Таблица 1.1.

Возможные типы влияния на деятельность по В.Б. Ольшанский

Типы влияния	Описание типов
1	2
Взаимное облегчение	Присутствие данных партнёров повышает успешность деятельности каждого из них.
Взаимное затруднение	Взаимное присутствие приводит к увеличению числа ошибок в деятельности каждого.
Однородное облегчение	Присутствие одного партнёра облегчает деятельность другого.
Однородное затруднение	Присутствие одного отрицательно влияет на деятельность другого.
Независимость	совместное присутствие никак не отражается на деятельности каждого, что практически наблюдается очень редко.

Сам факт контраста типов, обоюдных воздействий на активность подводит к осознанию такового явления, как психологическая сопоставимость.

Это один из важных внутренних причин, влияющих на психический климат коллектива.

Формирование и улучшение социально-психологического климата – это постоянная практическая цель каждого из менеджеров. Создание подходящего климата является занятием не только серьезным, но и творческим, требующим познаний его природы и средств регулирования, умения предугадывать вероятные ситуации во отношениях членов группы. Формирование неплохого социально-психологического климата просит, в особенности от менеджеров и психологов в фирмах, осмысливания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, искренних переживаний, переживаний, по отношению одного к другому.

Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата Шепель В.М. Психологический климат, по его мнению – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Он считал, что климат отношений между людьми в организации состоит из трех составляющих [54]:

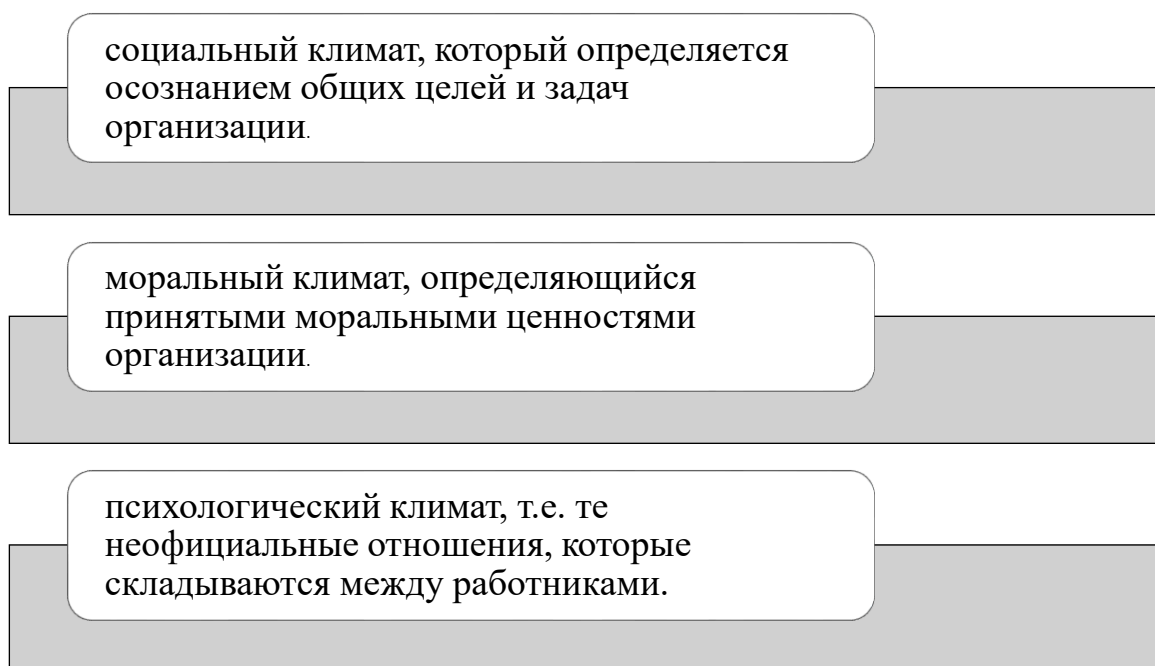


Рис. 1.2. Составляющие социально-психологический климат

Отношениями между членами трудового коллектива обусловлены некоторыми причинами: главным деловитостью (формальные дела) и межличностными отношениями (неформальные дела). Состояние неформальных межличностных отношений в коллективе именуют социально-психологическим климатом, который характеризуется прочностью внутренних связей меж членами коллектива.

Формирование подходящего социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важных критерий борьбы за рост производительности труда и свойство издаваемой продукции.

Социально-психологический климат может подвергаться анализу в качестве полифункционального показателя:

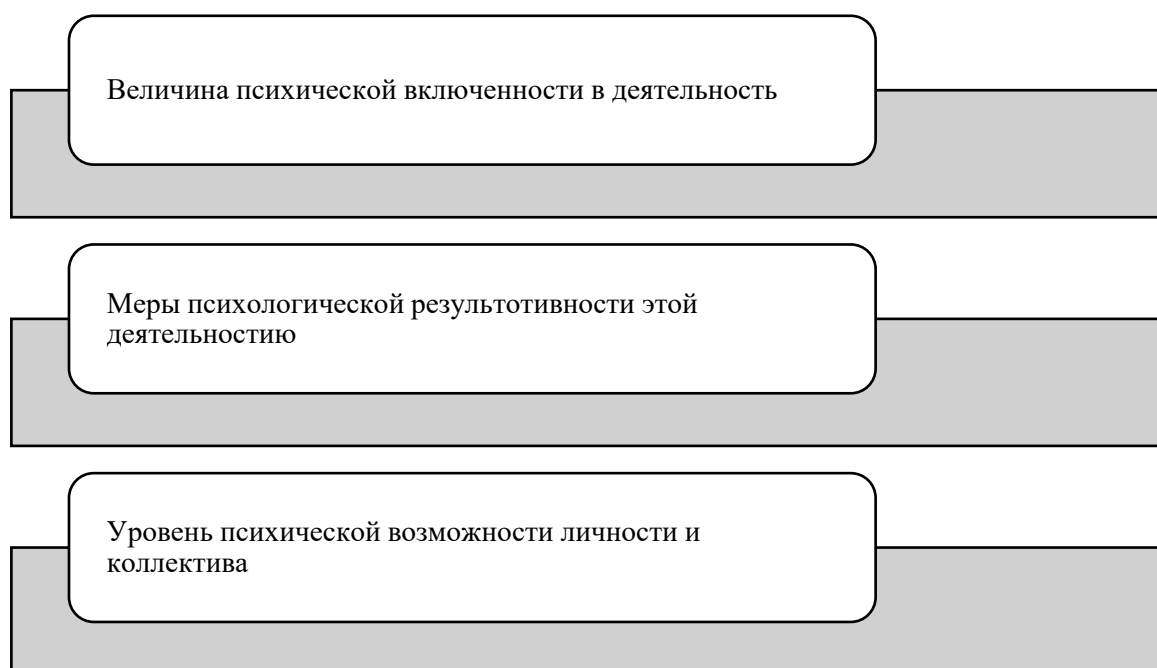


Рисунок 1.3. Анализ качества социально-психологических показателей.

Несмотря на отличие в подходах и определениях социально-психологического климата в коллективе, почти все эксперты, как забугорные, так и русские, сходятся на том, что сравнительно уже издавна устойчивых и

выработанных психологических настроениях в коллективах организации, является целостной чертой самого коллектива, которая имеет место быть в межличностных отношениях, как меж самими тружениками, так и меж работником и работодателем. Именно эти дела отчасти воздействуют на итоги производственной деятельности, собственной энергичности труженика, а в том же духе его самочувствия.

## 1.2 Показатели социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат как интегральное положение группы подключает в себя цельный комплекс разных черт. Поэтому его нереально замерить по какому-либо одному показателю. Разработана определенная система характеристик, на основании которых как оказалось вероятным поставить степень и тезис социально-психологического климата.

При изучении социально-психологического климата с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся:

1. Удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда.
2. Удовлетворенность взаимоотношениями с товарищами по работе и менеджерами. Это выясняют, например, с помощью следующих вопросов:
3. Удовлетворенность системой морального и материального стимулирования.

Для каждого из вышеприведенных вопросов анкеты предполагается 3-, 5- или 7-балльная шкала ответов.

5. Отношение сотрудников фирмы к работе, коллегам, менеджерам. На этом месте допустимы, в частности, подобные вопросы [32]:

6. Установки и ценностные ориентации сотрудников фирмы.
7. Трудовая и коллективная инициативность сотрудников. Здесь выясняется выполнение отклонений формирования, повышение качества продукции, участие в общественно-политических движениях.

8. Уровень конфликтности сотрудников – причины конфликтов, их напряженность, направленность, типы, скорость и качество разрешения.

9. Настоящая и вероятная текучесть кадров. Настоящая текучесть ориентируется по справедливым этим отдела кадров. Вероятная текучесть кадров быть может выявлена по ответам на грядущий вопрос анкеты: «Собираетесь ли Вы в ближайшем будущем сменить место работы и профессию?».

#### 10. Профессиональная подготовка персонала

Задавая такие вопросы анкетиремым, исследователь в итоге узнает все больше об организации. Математический анализ данных позволяет обнаружить свойства и причины подходящего и неблагоприятного психологического климата.

Таблица 1.2

Характеристика социально-психологического климата

Характеристика климата		
Благоприятный климат		Не благоприятный климат
№	Характеристика благоприятного климата	Характеристика не благоприятного климата
1	Доминирование благоприятной атмосферы в коллективе; поддержка коллег; в отношениях преобладает согласие и помощь;	Доминирование подавленное расположение, пессимизм, конфликтность, антипатия
2	Нормы правильного взаимоотношения ко всем членам коллектива; поддержка слабых, новичков	Отсутствие нормы верности, равенства в отношениях
3	Ценности личности, трудолюбие, честность, бескорыстие	Нет чувства трудолюбия, бескорыстие, личности
4	Сотрудники объединены активом, быстро откликаются на общее дело	Пассивные все члены данной организации, стремятся обособиться от остальных
5	Успехи, неудачи, сопровождаются готовностью помочь достичь определенных поставленных целей	Успехи, неудачи – равнодушие других людей, либо зависть со стороны других сотрудников
6	По отношению к сотрудникам других подразделений, бригадам и отделам имеется взаимное сотрудничество, понимание	Наличие конфликтных сотрудников, отказывающихся участвовать в совместных делах организации
7	«один – за всех, и все – за одного»	Не способны на объединение; возникновение ссор, взаимные обвинения, конфликты

Для совершенствования благоприятного климата необходимо использовать ряд организационных и социально-психологических приемов. Организационные приемы предполагают:

1. приглашение опытных психологов. Этот шаг диктуется простыми суждениями: нежели человек почувствовал себя больным, он обращается к медику; нежели менеджеры пришли к выводу, что в их организации сложился нездоровой социально-психологический климат, необходимо обратиться к спецу; проведение конкретного эмпирического исследования с целью определения событий неблагоприятных взаимоотношений служащих; извещение компанией о результатах исследования (на собрании, совещании и пр.); принятие коллективного решения об устранении объективных обстоятельств, нехорошо влияющих на климат; контроль за реализацией коллективного решения и состоянием социально-психологического климата.

Социально-психологические приемы опираются на результаты проведенного исследования и предполагают в основном следующее:

1) Выявление нетрадиционной структуры группы, раскрытие победителя и его основной роли в коллективе. Необходимо найти ответ на вопрос о том, достаточна ли сама энергичность победителя на благородные цели – защита интересов людей своей группы, создание пригодного климата, возвышение уровня развития группы, или, против, победитель преследует эгоистические цели - возвышение личного статуса, престижа в урон интересам группы;

2) определение уровня развития группы, социально-психологическая коррекция групповых действий и состояний;

3) определение обстоятельств конфликтов в группе и использование социально-психологических методик их конструктивного разрешения;

4) коррекция формальной и неформальной структуры группы (например, повторные выборы главного формального лидера – бригадира);

5) социально-психологическая коррекция взаимоотношений в трудовом коллективе (проведение социально-психологических тренингов и психологических консультаций).

Как говорилось в предыдущих высказываниях, социально-психологический климат – это прежде всего термин, особенных групповых отношений. Эти отношения не возникают спонтанно, они являются особенным результатом усилий многих людей, в особенности руководителей, менеджеров, а также самих членов данных групп.

Благоприятный социально-психологический климат прежде всего проявляется в удовлетворенности работника трудом, который он делает, а также в взаимоотношениях между коллегами и работодателем. Большую роль в «оздоровлении» климата играет роль специалисты – психологи и конфликтологи, которые помогают в решении остро поднятых вопросах.

Руководитель играет не маловажную роль в формировании благоприятного социально-психологического климата, который способен принять определенные решения, связанные с урегулированием отношений в коллективе и указывать на развитие, становление и формирование благоприятного социально-психологического климата в организации.

### 1.3. Методы и показатели оценки эффективности формирования благоприятного социально-психологического климата

Методики изучения конкретных социально-психологических явлений достаточно обширно.

Наиболее распространенными социально-психологическими методами формирования благоприятного климата в коллективе являются тренинги, арт-терапия и методы телесной психотерапии.



Они все тесно связаны друг с другом. Один метод взаимодополняет другой. Совместное их использование позволит лучше добиться желаемого результата.

Для того, чтобы лучше рассмотреть связь между всеми методами, была сделана схема, показанная ниже (рис.1.2).



Рисунок 1.4. Схема взаимосвязи методов управления

На тренингах используют специальные обучающие модели, постановку целей. Благодаря тренингам можно измерять и оценивать поведение сотрудников, например, тренинги, объединенные в группы. Такие тренинги помогают обучать работников карьерному планированию, принимать решения, развивать умения справляться с тревогой и волнением, а также улучшить навык общения с сослуживцами.

Арт - терапия базирована на отражении внутреннего состояния работников с помощью зрительных образов, например, лепка скульптур, рисование и так далее. Произведения, которые были получены таким образом, помогут определить уровень негативного и агрессивного состояния, а также окажут помощь в предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций.

Методики телесной психотерапии базируются на взаимосвязи психологических и физиологических процессов, т.е. определенные жесты, движения и позы показывают характеристику личности. На некоторых

предприятиях организованы специальные комнаты психологической разгрузки, позволяющие высвободиться от отрицательных эмоций.

Наряду с вышеперечисленными, существуют и другие методы, позволяющие сформировать благоприятную психологическую обстановку. Многие предприятия с этой целью пользуются услугами психологов, как штатных, так и временно привлеченных.

Многообразие и сложность социально-психологических феноменов обуславливает и наличие большого количества методик их изучения. Вместе с тем их можно классифицировать в зависимости от конкретных классов социально-психологических феноменов, которые с их помощью исследуются.

- Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто);
- Социометрия (индекс групповой сплоченности);
- Методика «Удовлетворенность работой» (разработанная В.А. Розановой).

Охарактеризуем каждую из методик.

Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто).

Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии.

Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – не приятный». 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».

Опыт показывает, что проводимые исследования психологического климата, как правило, преследуют две цели:

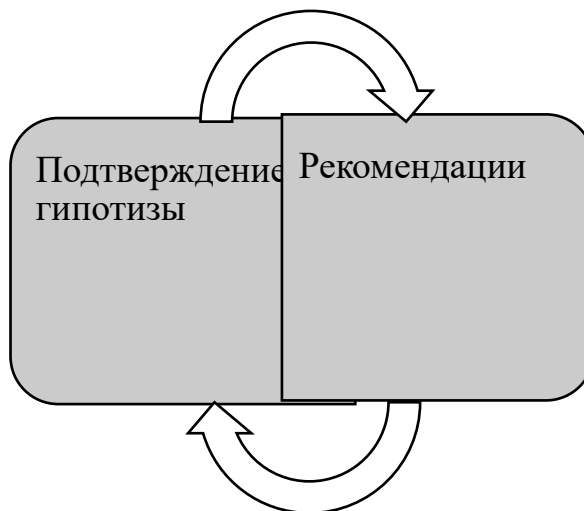


Рисунок 1.5. Цели социально-психологического климата

1) для подтверждения гипотезе, которая предполагает взаимосвязь между спецификой психологического климата в коллективе и их закономерностях, которые протекают в их рядах имеет место быть предположению о том, что социальные, социально-психологические, а также производственные процессы происходят по-разному в каждом коллективе с различным уровнем социально-психологическим климатом.

2) Создание конкретных рекомендаций по усовершенствованию социально-психологического климата в коллективе организации.

Для создания решений второй группы данных задач, были созданы определенные методики для каждого предложенного случая, которые были рассмотрены ниже в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Методы исследования для второй группы задач

Название методик	Характеристика	Применение
1	2	3
Тестирование	Устанавливает и измеряет	Применяется для всех типов

	индивидуальные психические состояния респондента	работника
Опрос	Помогает установить ответы на неподдающиеся тестам вопросы	Применяется для всех типов работника
Тренинг	Данный вид методик создан для сплочения, повышения эффективности уровня климата после предыдущих методик	Применяется для всех типов работника

В свою очередь метод «тестирования» подразделяется на несколько составляющих, представленных ниже в схеме на рисунке 1.4.



Рисунок 1.6. Форма тестового метода

Как и в предыдущем случае, по изучению практики, возникает определенная потребность в создании так называемой «среды», для того, чтобы создать диагностику социально-психологического климата в коллективе, следить за работой определенных мероприятий, их особое влияние на климат. Продолжая наблюдать за такими измерениями, они в конечном итоге могут быть полезны для оптимальной адаптации новых сотрудников, внутриличностных отношений, возможность проследить динамику текучести кадров в организации.

Социально-психологический климат основного коллектива работников понимается многими авторами, исследовавшими данную проблему, как определенную обусловленную социально устойчивую систему определенных отношений между членами работников организации, к работникам в целом.

Данные методики позволяют определять основные поведенческие, эмоциональные и когнитивные компоненты взаимоотношений между работниками организации.

В случае существенного признака данных компонентов будет рассматриваться определенный критерий, который будет создан на уровне основных понятий «нравится – не нравится», «приятный – не приятный».

При создании данных вопросов, которые будут направлены на изучение поведенческого компонента, будет выдерживаться критерий желаний работать в данном коллективе, или его отсутствие, так же желание общаться, иметь контакт с людьми данной группы, как в рабочее, так и не в рабочее время.

Основной критерий когнитивного компонента – переменная «знание – незнание особенностей членов коллектива».

### Социометрия

Дж. Морено, разработавший социометрическую технику, стал применяться для проведения диагностик межгрупповых либо межличностных отношений, для того чтобы изменять совершенствовать и улучшать благоприятный социально-психологический климат. При помощи метода социометрии было выявлена типология социального основополагающего поведения людей в условиях групповых и межличностных отношений; для наблюдения совместной социально-психологической совместимости членов определенной группы.

Цель – найти социально-психологический климат в коллективе; степень сплоченности – разобщенности группы, присутствие «фаворитов» и «отвергнутых». Таким образом, социометрия позволит обнаружить структуру группы, кто в какой роли оказался.

Правильно подобранные критерии, позволят максимально достоверно показать результаты социометрии, которые будут прописаны в программе исследования, а также их предварительном знакомстве со спецификой основной группы.

После выбора целей и предписанных к ней задач, будут учитываться основные признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе и группе отдельно. Для этого были выбраны следующие критерии отбора:

Напишите наиболее приятного для вас человека в вашей группе;

Напишите наиболее не приятного для вас человека в вашей группе.

Количество предполагаемых выборов после исследования: всем членам группы дают возможность ответить на определенные вопросы, которые позволяют в дальнейшем обнаружить симпатии и антипатии к членам данной группы. Инструкция предполагает следующие: «Напишите на бумажках под цифрой 1 фамилию члена группы, которого Вы выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 – кого бы Вы выбрали, если бы не было первого, под цифрой 3 – кого бы Вы выбрали, если бы не было первого и второй».

Однако социометрический анализ может отдать только наиболее сплошное отображение данной коммуникативной козни. И его невозможно применять для определения мотивов тех или других выборов одних членов группы иными. В связи с этим нужно обнаружить мотивационное ядро выбора в межличностных отношениях. Под мотивационным ядром тут понимается система мотивов, образующая психологическую базу персональной предпочтительности, проявляемой индивидами в социометрическом исследовании.

Одним из показателей, влияющих на формирование социально-психологического климата является фактор.

В данном случае факторов достаточно много, поэтому были выделены основные, при которых будет изменяться социально-психологический климат.

Данные факторы мы рассмотрим в схеме ниже (рис.1.3).



Рисунок 1.7. Факторы социально-психологического климата

Глобальная макросреда – это тот публичный фон, на котором строятся и развиваются дела людей. К этим причинам относятся: амунция в сообществе, степень жизни народонаселения, организация жизни народонаселения, социально-демографические причины, совокупность экономических, культурных, политических и др. критерий. Стабильность в экономической, политической жизни сообщества обеспечивают социальное и психологическое состояние его членов и непрямо воздействуют на социально-психологический климат рабочих групп.

Локальная макросреда, т. е. организация, в структуру которой вступает трудящийся коллектив (габариты организации, статусно-ролевая конструкция, неимение функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, роль служащих в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т. д.).

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда (погода, духота, нехорошая освещенность, неизменный шум имеют все шансы начинать источником завышенной раздражительности и непрямо

воздействовать на психологическую атмосферу в группе). Напротив, отлично оборудованное рабочее пространство, подходящие санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудящейся деятельности в целом, способствуя формированию подходящего социально-психологического климата.

Удовлетворенность работой.

Большое значение для формирования подходящего социально-психологического климата имеет смысл то, как работа является для человека интересной, разной, творческой, идет ли она его эффективному уровню, позволяет ему осуществлять творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность аспектами труда, оплатой, системой материального и нравственного стимулирования, соц оснащением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью приумножить ступень личного профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т. д.

Далее мы рассмотрим основные показатели, по которым можно определить причину неблагоприятного социально-психологического климата в организации. В таблице приведены основные показатели.

Таблица.1.2

Основные показатели расчета качества кадровой политики

Формула	Название формулы
1	2
$K_t = K_u / \text{Чср} * 100$	Коэффициент текучести кадров
$K_{пр} = [\text{Чпр} / \text{Чср.сп}] * 100$	Коэффициент оборота по приему
$K_a = [\text{Чвыб} / \text{Чср.сп}] * 100$	Коэффициент оборота по выбытию
$K_{зам} = [(\text{Чпр} - \text{Чвып}) / \text{Чср.сп}] * 100$	Коэффициент замещения
$K_{п.к.с.} = [\text{Чшт} / \text{Чср.сп}] * 100$	Коэффициент постоянства кадрового

Продолжение табл.1.2



Исходя из этих формул, будут сделаны подсчеты и выводы, которые в свою очередь будут влиять на показатель эффективности работы методов по совершенствованию социально-психологического климата в организации АО «ОЭМК».

Выводы к главе 1.

На основе исследуемых источников материала, были сделаны следующие выводы:

1. Было дано общее понятие благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
2. Определено место и роль социально-психологического климата в коллективе;
3. Рассмотрены методы, выделены факторы и изучены методы влияния на формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЛАГОПРИЯТНЫМ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В АО «ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика АО «Оскольский электрометаллургический комбинат»**

Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК) основан в 1974 году и расположен в районе уникального месторождения железных руд – Курской магнитной аномалии. Сегодня, находясь в составе металлургического дивизиона холдинга «МЕТАЛЛОИНВЕСТ», АО «ОЭМК» является первым и пока единственным в России предприятием, на котором в промышленном масштабе внедрены технологические принципы бездоменной металлургии. Новая технология, в основе которой лежат процесс прямого восстановления железа «MIDREX» и электродуговая плавка, позволила крупнейшему в Европе производственному комплексу данного типа выйти на совершенно новый уровень качества металла, почти освобожденного от вредных примесей и остаточных элементов.

Комбинат производит следующие виды продукции:

- Окисленные окатыши
- Металлизированные окатыши
- Литую заготовку
- Крупносортный прокат стана-700
- Среднесортный и мелкосортный прокат стана-350

Максимально использовать имеющиеся на предприятии мощности и повышать качество выпускаемой металлопродукции АО «ОЭМК» удастся благодаря реализации «Концепции развития металлургического комплекса АО «ОЭМК» в 2003-2010 гг., и предусматривающей выпуск 3,6 миллионов тонн качественной стали в год. В декабре 2008 года на АО «ОЭМК» практически вплотную подошли к этому рубежу: благодаря проведённой реконструкции и вводу в строй действующих новых мощностей, в электросталеплавильном цехе

впервые за всю историю предприятия было получено 3 миллиона тонн стали. Рассчитанный на производство 1,45 миллиона тонн стали в год, комбинат на сегодняшний день практически в два раза превысил свою проектную мощность и это не предел. В текущем году перед трудовым коллективом предприятия стоит новая задача - увеличить выпуск стали до 3,2 миллионов тонн. Техническая оснащённость, имеющиеся резервы оборудования и высокая квалификация персонала электросталеплавильного цеха помогают металлургам достигать рекордно высоких производственных результатов. Так в июне 2009 года в ЭСПЦ впервые за всё время работы было произведено 277,1 тысячи тонн литой заготовки в месяц.

Уникальные потребительские свойства металлопродукции АО «ОЭМК» позволяют использовать её при изготовлении деталей для отраслей военно-промышленного комплекса и в судостроении. Среди потребителей АО «ОЭМК» такие автогиганты, как Volkswagen, Ford, Peugeot, трубные заводы Германии, Франции, Болгарии и Украины. На российском рынке комбинат сотрудничает с Первоуральским трубным заводом, группой заводов Интерпайп, КамАЗ, Степногорским подшипниковым заводом, группой заводов «Северсталь-метиз» и другими.

АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» является современным высокоавтоматизированным металлургическим предприятием, производящим высококачественный прокат из углеродистых, низколегированных и легированных марок стали.

В 1974 году было подписано соглашение о сотрудничестве при создании в СССР металлургического комбината на базе процесса прямого восстановления железа с группой германских фирм «Зальцгиттер», «Корф-Шталь АГ», «Фридрих Крупп», «Сименс», «Демаг».

В ноябре 1982 года в цехе окомкования Оскольского электрометаллургического была получена первая промышленная продукция – окисленные окатыши.

В настоящее время АО «ОЭМК» является наиболее современным Российским металлургическим предприятием и единственным, на котором производится прямое получение железа из руд с применением технологии, исключаящей коксохимическое, агломерационное и доменное производства.

АО «ОЭМК» расположен вблизи крупных месторождений высококачественных железных руд, входящих в состав Курской магнитной аномалии.

В настоящее время завершено строительство 1 этапа комбината в составе цеха по производству окисленных окатышей мощностью 2600 тысяч тонн и металлизированных окатышей мощностью 1700 тысяч тонн, электросталеплавильного цеха мощностью 1600 тысяч тонн непрерывно-литой заготовки, крупносортно-заготовочного стана «700» мощностью 1400 тысяч тонн.

Среднесписочная численность работающих на 01.01.2016 г. составляет 18363 человека, в том числе 12177 человек промышленно-производственного персонала.

Далее в таблице ниже, мы рассмотрели показатели выпуска продукции за 3 года в период с 2014 по 2016 г.г. и дали подробную характеристику по каждому из представленных показателей.

Данные таблицы 2.1 говорят о значительном росте показателей производства за выбранный период. Почти в 3 раза увеличился выпуск продукции, работ и услуг (231%). Это связано с увеличением себестоимости проданных товаров на 436%.

Производство продукции, за выбранный период, показало разницу в 29%, причем в 2014 году было произведено больше продукции, чем в 2016. Тем не менее, выручка от продажи увеличилась по сравнению с 2014 годом на 278%.

Процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа, на себестоимость производимой с их помощью продукции, то есть амортизация основных средств, составила 145% в период с 2014 по 2016 год.

## Показатели выпуска продукции за 3 года в АО «ОЭМК»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Выпуск продукции, работ и услуг (без НДС, акцизов и др. аналогичных платежей) в действующих ценах, т.р.	369788	600789	854234	231
Производство продукции в натуральном выражении по основной номенклатуре, тн	3458,7	12554,2	10256	29
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов), т.р.	287062	591705	800379	278
Себестоимость проданных товаров, услуг, т.р.	204587	305789	892547	436
Амортизация нематериальных активов на конец отчетного периода, т.р.	-	-	-	-
Амортизация основных средств на конец отчетного периода, т.р.	1058	1895	3689	348

Данные таблицы 2.1 говорят о значительном росте показателей производства за выбранный период. Почти в 3 раза увеличился выпуск продукции, работ и услуг (231%). Это связано с увеличением себестоимости проданных товаров на 436%.

Производство продукции, за выбранный период, показало разницу в 29%, причем в 2014 году было произведено больше продукции, чем в 2016. Тем не менее, выручка от продажи увеличилась по сравнению с 2014 годом на 278%.

Процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа, на себестоимость производимой с их помощью продукции, то есть амортизация основных средств, составила 145% в период с 2014 по 2016 год.

Следующая таблица отражает расходы и прибыль за тот же период, что и в предыдущей таблице.

Таблица 2.2

Расходы и прибыль за 3 года отчетности в ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Управленческие расходы, т.р.	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т.р.	3578	4571	8000	223
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	20364	17458	19351	95
Прочие доходы, т.р.	40521	5011	8644	21
Прочие расходы, т.р.	39544	5689	20155	50
Прибыль(+), убыток(-) до налогообложения, т.р.	11245	15324	14586	129
Текущий налог на прибыль, т.р.	3654	2356	30148	827
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, т.р.	3647	63017	201459	552
Итого прибыль (убыток), т.р.	6695	18802	17700	264

Информация из таблицы 2.2 говорит нам о том, что за данный период увеличились расходы на коммерческие услуги, а именно, рост составил 223%. За 3 года убытка от продаж не произошло, однако прибыль уменьшалась. Рост составил 95%.

Резко сократилась сумма прочих доходов в 2015 году, в 2016 году увеличение было небольшое. В целом за отчетный период прочие доходы показали очень маленький показатель в 21% в 2016 году от 2014.

Прочие расходы составили всего лишь 50% в 2016 году от суммы 2014 года. Это связано с тем, что в 2015 году не было остановлено производство, были приняты меры по его усовершенствованию в некоторых цехах.

Прибыль (убыток) до налогообложения составила 14586 в 2014 году и 30148 в 2016. Это значит, что рост составил 129%. Причем налог увеличился на 827%.

Чистая прибыль в 2016 году по сравнению с 2014 годом составила 552%, причем самая большая прибыль была в 2015 году и составила (по сравнению с 2014 годом) 264%. Также итоговая прибыль была в 2015 году больше, чем в другой год отчетного периода. Итоговая прибыль в целом за отчетный период составила 264%, это больше чем в 2,5 раза.

Таким образом, АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» осуществляет сталеплавильную деятельность. Одним из направлений деятельности является развитие собственной розничной сети. За исследуемый период электрометаллургический комбинат постоянно увеличивал темпы производства, несмотря на то, что помогал обустроить такие государственные учреждения, как школы, детские сады и бассейны.

Далее в таблице 2.3. мы рассмотрели структурный анализ баланса на предприятии, из-за чего были сделаны следующие выводы, представленные ниже таблицы 2.3.

Таблица 2.3

## Структурный анализ баланса компании АО «ОЭМК»

1	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2016 г.	Абсолютное изменение		Относительное изменение (%)	
				2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014	2016 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1 176	1 107	1 250	(69)	143	-5,87	12,92

Результаты исследований и разработок	5 313	6 750	9 225	1 437	2 475	27,05	36,67
Основные средства	18 380 661	18 211 819	17 858 994	(168 842)	(352 825)	-0,92	-1,94
Финансовые вложения	17 368 561	34 174 233	22 867 620	16 805 672	(11 306 613)	96,76	-33,09
Отложенные налоговые активы	53 369	97 741	97 267	44 372	(474)	83,14	-0,48
Прочие внеоборотные активы	340 043	660 622	645 149	320 579	(15 473)	94,28	-2,34
Итого по разделу I	36 149 123	53 152 272	41 479 505	17003149	(11 672 767)	47,04	-21,96
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	4 077 803	4 587 033	4217057	509 230	(369 976)	12,49	-8,07
Дебиторская задолженность	27 441 859	25 024 991	18 180 313	(2416868)	(6 844 678)	-8,81	-27,35
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 655 098	932 086	23 384 253	(723 012)	22 452 167	-43,68	2408,81
Денежные средства и денежные эквиваленты	546 093	6 167 965	7 879 050	5 621 872	1 711 085	1029,47	27,74
Прочие оборотные активы	240 867	120 937	96 619	(119 930)	(24 318)	-49,79	-20,11
Итого по разделу II	34 766 185	37 399 450	54 123 814	2 633 265	16 724 364	7,57	44,72
Активы, всего	70 915 308	90 551 722	95 603 319	19636414	5 051 597	27,69	5,58
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	4 266	4 266	4 266	0	0	0,00	0,00
Добавочный капитал (переоценка внеоборотных активов)	2 240 274	2 237 115	2 231 849	(3 159)	(5 266)	-0,14	-0,24
Резервный капитал	213	213	213	0	0	0,00	0,00



Продолжение табл.2.3

IV. ДОЛГОСРОЧН ЫЕ	28 829 231	55 325 593	51 608 422	26496362	(3 717 171)	91,91	-6,72
1	2	3	4	5	6	7	8
ОБЯЗАТЕЛЬСТ ВА Отложенные налоговые обязательства	653 538	642 440	599 628	(11 098)	(42 812)	-1,70	-6,66
Итого по разделу IV	29 482 769	55 968 033	52 208 050	26485264	(3 759 983)	89,83	-6,72
V. КРАТКОСРОЧН ЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТ ВА Заемные средства	13 579 023	6 623 070	12 089 932	(6955953)	5 466 862	-51,23	82,54
Кредиторская задолженность	6 628 626	7 109 451	9 891 104	480 825	2 781 653	7,25	39,13
Оценочные обязательства	23	192 873	215 814	192 850	22 941	838478,26	11,89
Итого по разделу V	20 208 475	13 943 788	22 205 532	(6264687)	8 261 744	-31,00	59,25
Пассивы, всего	70 915 308	90 551 722	95603319	19636414	5 051 597	27,69	5,58

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Общая сумма активов предприятия с 2014 по 2015 год увеличилась на 19 636 414 тыс. руб., а также с 2015 по 2016 год увеличилась на 5 051 597 тыс. руб.. Кроме того, сумма долгосрочных обязательств к 2015 году увеличилась, а сумма краткосрочных обязательств уменьшилась в 2 раза. К 2016 году сумма долгосрочных обязательств незначительно снизилась на 6,72 %, а сумма краткосрочных обязательств увеличилась на 82,54%.

2. К 2015 году увеличение общей суммы активов произошло за счет увеличения финансовых вложений, прочих внеоборотных активов, денежных средств и денежных эквивалентов. К 2016 году общая сумма активов увеличилась за счет финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов).

3. К 2015 году сумма внеоборотных активов увеличилась на 17 003 149 тыс. руб. Это связано с увеличением финансовых вложений на 16 805 672

тыс. руб. К 2016 году сумма внеоборотных активов уменьшилась на 11 672 767 тыс. руб. Это связано со снижением финансовых вложений на 11 306 613 тыс. руб.

4. К 2015 году сумма оборотных средств предприятия увеличилась на 2 633 265 тыс. руб. Это связано с увеличением денежных средств и денежных эквивалентов. К 2012 году сумма оборотных средств предприятия увеличилась на 16 724 364. Это связано с увеличением денежных средств и денежных эквивалентов за счет финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов) и уменьшения дебиторской задолженности. Стоит отметить, что к 2015 году величина долгосрочных обязательств значительно увеличилась на 26 485 264 тыс. руб. Но к 2012 году величина долгосрочных обязательств уменьшилась на 3 759 983 или на 6,72%. Это уменьшение произошло за счет кредиторской задолженности, т.е. за счет задолженностей поставщикам.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом

В 2016 году, на электрометаллургическом комбинате работали 18363 человека. Из них 3000 сотрудника являются женщинами и 15363 мужчинами. Рассмотрим распределение персонала по полу на предприятии.

Таблица 2.4

Распределение персонала АО «ОЭМК» по полу в 2016 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
1	2	3	4	5
Рабочий персонал, в том числе:	15363	84,26	3000	57,04
– ЭСПЦ	205	100	0	100
– СПЦ-1, СПЦ-2	144	0,93	3	2,22
– ЦОиМ	96	2,78	6	4,44
– ЦРМО	51	6,48	1	1,48
– ЭЭРЦ	63	7,41	8	1,48
– АТЦ	11	10,19	29	21,48
– Другие цеха	14755	23,15	2907	12,59
Администрация	24	3,7	12	17,78
Коммерческая служба	9	7,41	23	17,04

1	2	3	4	5
Лаборатория	5	4,63	11	8,15
ИТОГО:	15363	44,48	3000	55,56

Продолжение табл.2.4

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают мужчины (84,26%), а наибольшую группу по численности занимают другие цеха (в пределах 14755 человек.) Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов по возрасту. Эти данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение работников АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» по возрасту в 2016 году

Группы работников по возрасту, лет	Всего	Группы работников							
		Администрация		Рабочий персонал		Коммерческая служба		Ветеринария - лаборатория	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 20	2-0,82%	0	0	2	1,19	0	0	0	0
20-30	81-33,33%	17	60,71	57	33,93	5	16,13	2	12,5
30-40	114-46,91%	2	7,14	76	45,24	23	74,19	13	81,25
40-50	34-	3	10,71	28	16,67	2	6,45	1	6,25
50-60	10-4,12%	6	21,43	3	1,79	1	3,23	0	0
Свыше 60	2-0,82%	0	0	2	1,19	0	0	0	0
Итого	243-100%	28	100	168	100	31	100	16	100

Как видно из таблицы 2.4 наибольший по численности возрастной диапазон это от 30 и до 40 лет (46,91%). Количество сотрудников в категории до 20 лет и свыше 60 одинаково и составляет по 0,82% в каждой. Это говорит о том, что отбор и найма персонала происходит вовремя и без затруднений.

Процесс привлечения кадров представляет собой систему, которая начинается с определения потребностей в персонале с учетом целей

организации. Далее определяются требования к будущим кандидатам по определенным (требуемым) должностям. Все это связано с тактическим планированием на предприятии.

Следующим шагом является установление квалификационных требований, а также определение личностных и деловых качеств, необходимых для успешного и эффективного выполнения работы.

В качестве методов привлечения персонала используются участие в ярмарках вакансий, обращение к специализированным агентствам, занимающихся поиском подходящих кандидатур, а также телевизионные и печатные объявления, которые имеют высокую целевую направленность. Однако предприятие использует не только внешние способы привлечения кадров, но и внутренние, что позволяет одному работнику совмещать должности.

Одним из обязательного требования ко всем желающим работать на предприятии, является наличие резюме. Резюме всегда необходимо на этапе набора кандидатов.

После шага оценки, для притягивания пригодных по всем аспектам претендентов употребляют собеседование, в процессе которого возможному работнику рассказывается о преимуществах работы на предоставленной работе.

Если человека устраивают условия работы, то происходит прием на работу и закрытие должности по предоставленной должности.

Организации и условия работы – немаловажная составляющая комфортного, безопасного для работников и эффективного для предприятия процесса труда. Также обязательным условием является отслеживание состояния автоматизированной части электрометаллургического комбината, то есть пригодность аппаратуры и машин к работе, чтобы не было простоев и вовремя производились заказы.

Для работников коммерческой сферы, администрации и лаборатории, то есть не связанных напрямую с самим производством также осуществляется

подготовка рабочих мест и оборудования путем проверки его исправности и актуальности, то есть целесообразности его использования. Однако не маловажным аспектом для привлечения работников является система стимулирования. На предприятии осуществляется материальное и нематериальное стимулирование работников. В частности, к материальным вознаграждениям относятся премии за разные степени заслуг, а также праздничные выплаты. К нематериальным относятся награждение работников грамотами и подарками с символикой комбината, возможность представлять комбинат на различных соревнованиях между комбинатами, общественное признание. Стоит отметить, что для детей работников до определенного возраста предполагаются сладкие новогодние подарки, а для самих работников за хорошую работу награждают бесплатным обучением или повышением квалификации.

Расчет основных кадровых процессов показал следующие данные.

Так как коэффициент оборот по приему  $K_{пр} = Ч_{пр} / Ч$ , где  $Ч_{пр}$  – численность принятых за год работников, а  $Ч$  – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году  $K_{пр} = 150 / 341 * 100\% = 43,9\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{пр} = 42 / 396 * 100\% = 10,6\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{пр} = 36 / 243 * 100\% = 14,8\%$ .

Так как коэффициент оборота по выбытию  $K_{в} = Ч_{ув} / Ч * 100\%$ , где  $Ч_{ув}$  – число уволившихся, а  $Ч$  – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году  $K_{в} = 97 / 341 * 100\% = 28,4\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{в} = 203 / 396 * 100\% = 51,2\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{в} = 33 / 243 * 100\% = 13,5\%$ .

Так как коэффициент постоянства кадров  $K_{пс} = Ч_{рг} / Ч * 100\%$ , где  $Ч_{рг}$  – численность рабочих проработавших весь год,  $Ч$  – среднесписочная численность и  $Ч_{рг} = Ч_{нп} / Ч_{ув} * 100\%$ , где  $Ч_{нп}$  – численность рабочих на начало периода, а  $Ч_{ув}$  – число уволенных за период, то:

1. В 2014 году  $K_{пс}=(367-97)/341*100\%=79,1\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{пс}=(420-203)/396*100\%=54,7\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{пс}=(259-33)/243*100\%$ .

Так как коэффициент текучести кадров  $K_{тек}=(Ч_{сж}+Ч_{ув1})/Ч*100\%$ , где  $Ч_{сж}$  – число уволенных по собственному желанию,  $Ч_{ув1}$  – уволенные за нарушение дисциплины, а  $Ч$  – среднесписочная численность, то:

1. В 2014 году  $K_{тек}=(97+0)/341*100\%=12,1\%$ ,
2. В 2015 году  $K_{тек}=(203+0)/396*100\%=49,7\%$ ,
3. В 2016 году  $K_{тек}=(33+0)/243*100\%=79,5\%$ .

Анализ кадровых процессов АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Анализ кадровых процессов АО «ОЭМК»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Численность персонала на начало года, чел.	18347	17547	18273
Среднесписочное число работников, чел.	17864	16547	17895
Принято всего, чел.	67	143	90
Выбыло всего, чел.	57	179	60
в т.ч.:			
- по сокращению штатов:	0	15	0
- по собственному желанию:	57	164	90
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Численность на конец года, чел.	18357	17511	18363
Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ )	69,9%	15,7%	14,1%
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ )	28,4%	51,2%	12,1%
Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пс}$ )	21,4%	57,6%	49%
Коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ )	38,9%	49,7%	79,5%

Из таблицы мы видим, что наибольшее количество работников было в 2016 году и составляло 18363 человек. В этом же году был самый большой показатель текучести кадров – 79,5%.

На данный момент коэффициент текучести уменьшился на 40,6%, а коэффициент постоянства кадров увеличился на 27,4%.

Проанализируем распределение сотрудников по стажу и образованию.

Таблица 2.7

Распределение персонала АО «ОЭМК» по образованию в 2016 году

Группы работников по образованию:	Всего	Группы работников							
		Администрация		Рабочий персонал		Коммерческая служба		Ветеринария-лаборатория	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
среднее	114-46,91%	2	7,14	110	65,48	0	0	2	12,5
среднее специальное	74-30,45%	13	46,43	48	28,57	11	35,48	2	12,5
незаконченное высшее	3-1,23%	1	3,57	2	1,19	0	0	0	0
высшее	52-21,4%	12	42,86	8	4,76	20	64,52	12	75

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что персонал имеющий среднее образование преобладает в большем количестве и составляет 46,91%. Это связано с тем, что большинство работников со средним образованием работают в группе рабочего персонала, которая является самой большой по численности.

В 2016 году средняя заработная плата на начало года, составила: 20000-21000 – 3 разряд, 24340 рублей, для рабочих 4 разряда, 34000 – 6 разряд. В этом же году заработная плата на конец года составила 21847 рублей 3 разряд, 25745 – 4 разряд и 35874 для 6 разряда соответственно. То есть мы видим увеличение средней заработной платы. Это говорит о росте темпа (за год) на 5%. Говоря о средней заработной плате за весь 2016 год, то в она составляет 27781 рубль.

Таким образом, работа на предприятии осуществляется на основании коллективного договора, должностных инструкций и Устава. Наибольшее количество сотрудников занято на производстве и составляет 15363 человек.

На предприятии никогда не происходило увольнение работников в связи по нарушению дисциплины. Мужчины составляют подавляющее большинство как в целом на предприятии (55,56%), так и в подразделениях. Возрастные показатели установились таким образом, что большинство работников находится в диапазоне от 30 до 45 лет и составляют 46,91%.

За исследуемый период значительно уменьшился коэффициент оборота по приему: с 43,9% в 2014 году до 14,7% в 2016 году. Значительно увеличился коэффициент постоянства кадров (93%).

Анализ работников по образованию показал, что большинство работников имеют среднее образование (46,91%), следующими по убыванию оказались работники со средним специальным образованием (30,45%), далее работники с высшим образованием (21,4%), большинство из которых работает в коммерческой службе. И последними были работники с незаконченным высшим образованием (1,23%).

### 2.3. Оценка системы управления благоприятным социально-психологическим климатом в коллективе

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе состоит из ряда факторов, таких как, условие труда, организация рабочих мест, взаимоотношение внутри коллектива, стресса и напряжения. Одной из значимых проблем на предприятии является межличностные конфликты. Для того, чтобы вычислить причины конфликтов был проведен опрос, состоящий из 7 вопросов, которые были занесены в таблицу 2.7

Табл.2.8

Опрос «Доверяете ли вы коллеге»

Вопрос	«Да», %	«Нет», %
1	2	3



Вы доверяете коллегам?	15	85
Вы часто просите помощи у коллег?	75	25
Готовы ли вы помогать, если вас попросит об этом коллега?	16	84

Продолжение табл.2.7

Общаетесь ли вы внерабочей обстановке?	69	31
Ходите ли на корпоративные мероприятия с коллегами?	25	75
Часто ли вы обращаетесь к своему коллеге?	14	86
Довольны ли вы своим коллективом?	37	63

Как мы видим из данной таблицы большинство людей стараются выполнять свою работу в одиночку, не предпочитают участвовать в жизни коллектива. Это обусловлено тем, что работа занимает большую часть их жизни и времени, проходя в постоянном стрессе и нервах. Из-за этого случаются частые конфликты, которые мы наблюдали в ходе исследования. Раздражительность и нестабильность приводит к ухудшению благоприятного социально-психологического коллектива.

В данной схеме, мы проанализировали уровень конфликтности и агрессии за последние 3 года:

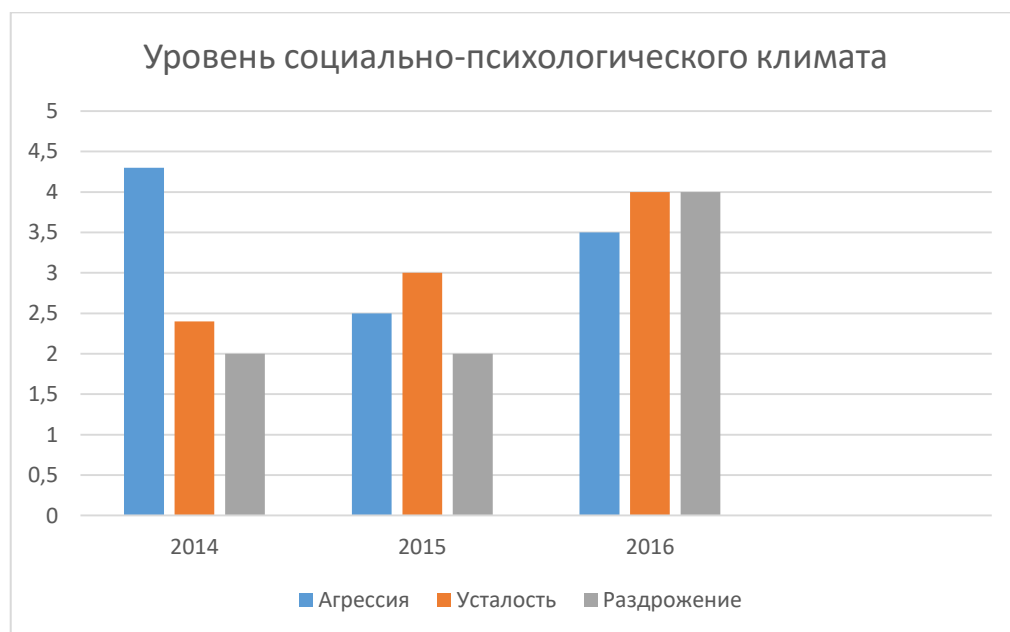


Рисунок 2.1. Уровень социально-психологического климата

Из данной схемы мы видим, что в 2014 году в большей степени преобладал показатель агрессии – 72%, в 2015 году коэффициенты показали почти одинаковый процент соотношения, однако процент усталости, оказался выше, который обусловлен частыми ремонтами на предприятии и задержки на работе, а также работы в ночную смену. В 2016 данные показатели значительно выросли. Это обусловлено тем, что на предприятии прошло сокращение работников и часть работ распределилась между оставшимися работниками, что послужило переутомлению.

Далее проводился опрос удовлетворенности своей работой у рабочего класса трех цехов. Возраст респондентов был от 20 до 65 лет. Преобладал мужской пол. Опрос был анонимный. Ниже мы представили полную таблицу данных:

Табл.2.8

Данные опроса «Удовлетворенности работой» по категориям

Вопрос	«Да», %	«Нет», %
1	2	3
Значима ли для вас ваша работа	15	85
Нравится ли вам ваша работа?	45	55
Готовы ли вы выполнять	23	77

дополнительную работу?		
Готовы ли вы оставаться в ночное время?	11	89
Удовлетворены ли вы своей заработной платой?	24	76
Нравятся ли вам люди, которые с вами работают?	56	44
Готовы ли вы идти по карьерной лестнице	73	27
Гордитесь ли вы своей выполненной работой?	41	59
Получаете ли вы удовольствие от данной работы?	31	69
Итого	100%	100%

Как мы видим из таблицы, что многие сотрудники не довольны своей работой. Данной причиной послужило сокращение сотрудников и распределение

Далее, мы рассмотрели из-за чего еще могут быть такие низкие показатели. Так как работа на предприятии очень сложная и требует много нервов, мы провели социометрию:

1. Распределение симпатии-антипатии между людьми связано с существованием «теле» невидимых нематериальных сгустков эмоциональной энергии, простейших единиц чувства, которые направлены от индивида к индивиду. Эти «теле» подлежат измерению.

2. Человек не может существовать без взаимодействия с другими людьми, которое осуществляются на двух уровнях: спонтанном и реальном. Спонтанным является уровень, на котором находятся лица, с которыми данный индивид хотел бы вступить в контакт. Реальный представлен теми, кто действительно является эмоциональными партнерами. Социальная общность представляет собой социальный атом, а каждая личность - ядро этого атома, где собираются воедино многочисленные роли, связанные с существованием других участников. Вскрыть эти структуры позволяет разработанные Я. Морено тест ролей, психодрама, социодрама.

3. Закон социальной гравитации устанавливает, что сплочённость группы прямо пропорциональна влечению участников друг к другу и обратно пропорциональна влечению пространственной дистанции между ними.

4. Социологический закон – высшие формы коллективной ориентации развиваются из простейших.

5. Социодинамический закон отмечает, что в любой группе человеческие привязанности, распределяются неравномерно; большая часть эмоциональных явлений приходится на немногих индивидов (звезды), большинство участников оказываются эмоционально обездоленными (социометрический пролетарий). Увеличение размеров группы еще более усиливает эту непропорциональность. Изменить это может только социометрическая революция.

Цель социометрии состоит в том, чтобы выявить скрытых лидеров и посмотреть, насколько одни люди доверяют и готовы пойти за тем или иным человеком. Так же проанализировать уровень межличностных отношений в группе испытуемых.

Здесь и далее, представлены этапы социометрии и сам анализ:

- Сбор предварительной информации о взаимоотношениях в группе и структуре коллектива, методом наблюдения со стороны за общей деятельностью;

- проведение социометрического опроса, который сам по себе очень прост, но при этом требует соблюдения особых условий. Одно из таких это – персонифицированное участие;

- анализ полученных данных, их интерпретация.

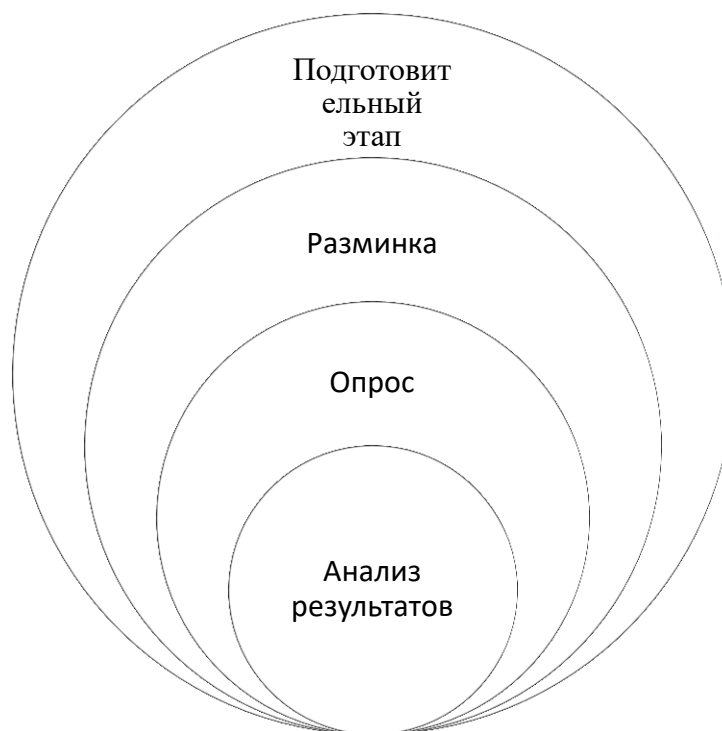


Рис. 2.2. Этапы социометрии в анализе социально-психологического климата

Для проведения данной методики была выбрана группа работников одной бригады состоящей из 10 человек. Все респонденты были мужского пола, возраст испытуемых составил от 25 до 45 лет.

Таблица 2.9

Анализ социометрического метода

№ респондентов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	-	3	0	x	x	x	x	x	x	X
2	2	-	x	x	x	x	-	-	x	x
3	x	x	-	x	x	x	X	x	-	0
4	1	0	0	-	x	1	-	1	0	x
5	x	x	0	-	-	1	2	-	-	-
6	x	0	-	1	x	-	-	0	-	-
7	x	-	1	0	0	-	-	-	-	-
8	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-
9	-	0	-	-	X	x	X	0	-	-
10	0	1	2	3	-	-	-	-	-	-

Данные таблицы говорят о том, что большинство людей доверяют респонденту под номером 1, за него проголосовало 4 человека из испытуемых, так же неплохой репутацией обладают респонденты под номерами 3 и 4. Из этого следует, что в коллективе у людей есть доверительные отношения, и скрытые лидеры.

Для вычисления и анализа результатов была использована формула:

(2.1)

$$P(A) = \frac{d}{N-1}$$

Где:

$d$  – количество выборов (социометрическое ограничение);  $P$  – вероятность случайного события (выбора);  $N$  – число человек в группе.

После проведения данной методики, все результаты были представлены в виде схемы:

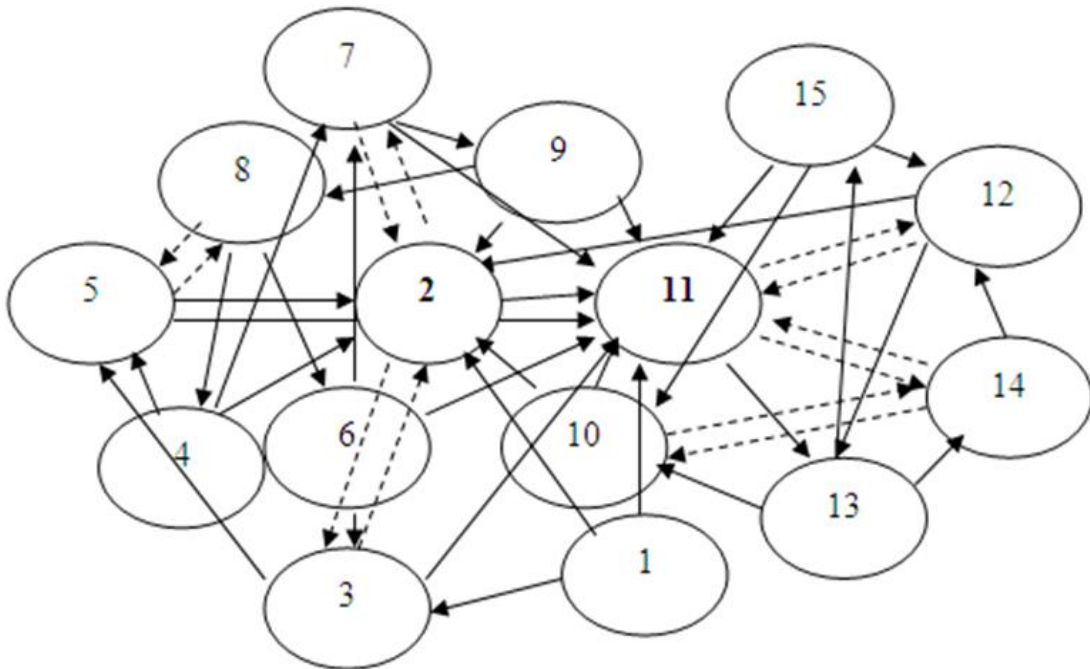


Рисунок 2.3. Общая схема социометрической методики

Так же были сделаны общие выводы на основе расчетов:

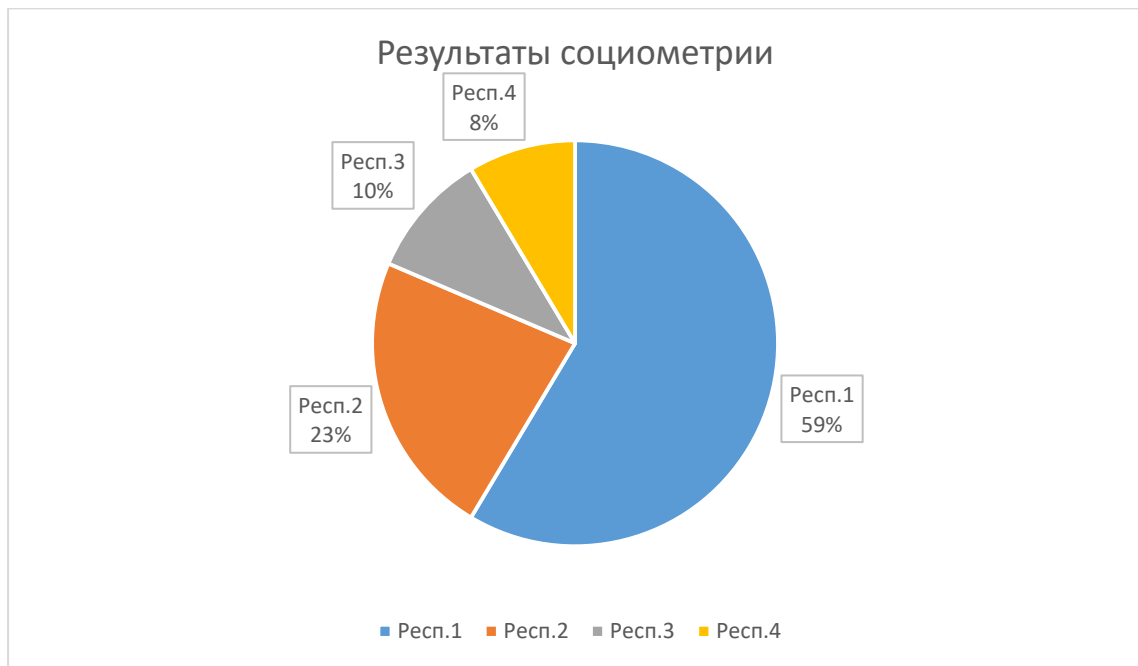


Рисунок 2.4. Результаты социометрии

Для данной методики были наняты профессиональные психологи, оборудованы помещения для проведения исследования. В общей сложности данная методика обошлась организации в 5 тыс. рублей на одну бригаду, состоящую из 15 человек. Проводя данную методику для всей организации, предприятие тратит 50 тыс. рублей, где 10 бригад по 15-20 человек.

**Выводы к главе 2:**

В данной главе было тщательно рассмотрено организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ОЭМК», проанализирован доход за три года, расходы и прибыль.

Далее мы рассмотрели кадровый состав предприятия, разобрали персонал по возрастным и половым категориям, выяснили, что на предприятии преобладаем мужской пол в возрасте от 35 до 45 лет.

Последним пунктом в главе 2 был анализ социально-психологического климата в коллективе предприятия. Здесь мы провели опрос на конфликтность, выявив, что за последние три года в коллективе преобладали

раздражительность и усталость. Так на основе всех данных, была сформирована проблема, и дополнена в последнем социометрическом исследовании.

### **ГЛАВА III. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ АО «ОЭМК»**

#### 3.1. Проектное решение по совершенствованию системы благоприятного социально-психологического климата в коллективе АО «ОЭМК»

По данным, полученным в ходе исследования социометрии, мы видим, что в коллективе понижен социально-психологический климат. Далее был подготовлен ряд мероприятий, способствующих усовершенствованию социально-психологического климата в коллективе.

Табл.3.1

Рекомендации по совершенствованию благоприятного социально-психологического  
климата в коллективе АО «ОЭМК»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Повышенное недоверие работников к друг	Поддержание контактов между работниками,	Проведение межгрупповых тренингов	Повышение доверия между сотрудниками



	другу	проводить		
2	Повышенный коэффициент конфликтности, низкая стрессоустойчивость, повышенная нервная возбудимость	Создание благоприятной, влияющей на нервную систему, успокаивающей и не агрессивной атмосферы	Создание сенсорной комнаты	Снижение агрессии, подавленности и усталости сотрудников

Мероприятие №1. Проведение коллективных тренингов.

Самым эффективным способом, который способствует повышению благоприятного социально-психологического климата в организации является тренинг. Тренинг позволяет лучше понять и сплотить коллектив, что в дальнейшем позволит эффективно поднять благоприятный социально-психологический климат, а также улучшить отношения в коллективе между работниками.

Главной задачей тренинга является его ожидаемый, конкретный результат по его окончанию.

Ниже был приведен тренинг, задачей которого состоит в том, чтобы сплотить и настроить на совместную работу коллектив.

Название тренинга: «Сплочение коллектива»;

Цель данного тренинга: целью данного тренинга состоит в том, чтобы выстроить доверительные отношения между работниками, сплотить коллектив, настроить на совместную дальнейшую работу.

Задачами тренинга «Сплочения коллектива»: 1. Создать доверительные взаимоотношения между работниками в коллективе; 2. Дать осознать работнику, его роль и функции в коллективе; 3. Научить работать в команде, для достижения совместных целей.

Время на проведение тренинга 2,5-3 часа.

Психологи могут быть внутренние и внешние. Психологи, которые находятся внутри предприятия, как правило должны проводить подобные тренинги с коллективом для более эффективного снятия напряжения,

возникшего внутри коллектива, а также для повышения процента производства продукции.

Если это внутренний психолог или же человек, работающий непосредственно при создании и проведении тренингов на предприятии, то это существенно снижает затраты на данную услугу.

Мероприятие №2. Создание сенсорной комнаты.

Сенсорная комната – это особый вид окружающей среды, с правильно подобранными симуляторами и организацией определенной комнаты, для воздействия на различные органы человека.

Другими словами, сенсорная комната является специально оборудованной особенными вещами, которые в процессе их восприятия, будут удовлетворительно влиять на все органы человека.

Как показало данное исследование, в коллективе повышена нервная возбудимость, низкая стрессоустойчивость и повышен коэффициент конфликтности.

Общие рекомендации по использованию сенсорной комнаты: время сеансов варьируется от 40 до 45 минут, при этом психолог сам устанавливает время для проведения сеансов терапии. После посещения сенсорной комнаты, человек должен испытывать покой и отдых.

Целью сенсорной комнаты является снижения стресса у человека, расслабление нервной системы.

Методик для работы с сенсорной комнатой обширно. Они могут быть: световыми, цветовыми, а также звуковыми. Еще одной и наиболее распространенной методикой является ароматерапия. Все данные методики влияют на человеческий организм посредством органов.

Световая и цветовая терапия, воздействуя на организм человека посредством органов зрения – глаз, влияют на процессы, которые происходят у человека в организме. Они осуществляют подачу информации извне, а затем внутри тела, влияя на органы, улучшают состояние системы.

Выбор определенных методов и методик проведения терапии лежит на психологе.

Ожидаемый результат от создания сенсорной комнаты является регуляция, корректировка и поддержание эмоционального состояния человека.

Табл.3.3

## Предварительные расходы на создание сенсорной комнаты

Мероприятия	Необходимые ресурсы	Затраты (тыс. руб.)	Результат
1.Консультации по созданию условий для сенсорной комнаты	Правовые документы, методическая литература	-	Повышение образовательного уровня у руководителя
2.Закупка и установка оборудования	Оформление релаксационной зоны сенсорной комнаты	40 000	Создание релаксационной зоны на предприятии
	Покупка основных оборудования	150 000	

Продолжение табл.3.3

3.Обучение специалистов и психологов на курсах	Курсы повышения квалификации	55 000	Повышение профессиональной компетенции работников и специалистов в работе с сенсорной комнатой
4.Приглашение работников для проведения обучающего занятия	Обучение со стороны квалифицированного специалиста	60 000	Получение опыта работы в данной области от специалиста
Другие виды	-	26 000	-
Итого:		331 000	

Как показано в данной таблицы, чтобы создать сенсорную комнату, будут требоваться больше затрат, нежели на тренинги с внутренними психологами. Однако данное мероприятие позволит работникам предприятия дополнительные лечения, снятие напряжения и усталости.

## 3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Самой главной проблемой, возникающий при создании и внедрении новых мероприятий является риск. Для этого понятия отведена не маловажная

роль, от которой будет зависеть в дальнейшем, будет ли эффективно данное мероприятие или нет. В таблице 3.4 показаны наиболее распространенные риски.

Таблица 3.4

## Факторы риска

№	Фактор риска	1		2		3		4		5		Средний балл		Оценка риска
1	Увольнение ключевых работников или заболевание	3	1	1	2	3	3	1	1	1,5	2,5	2	2,5	1,3

Продолжение табл.3.4

2	Отсутствие согласованности действий участников проекта	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	1,6	2,2	3,52
3	Несоответствие данных заложенных в проекте	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	1,6	2,4	3,84
4	Выбор методов коммуникации	2	1	3	1	1	2	1	2	3	1	1,2	1,4	1,68
5	Определение правил взаимодействия	1	2	2	3	3	2	2	1	1	3	1,6	2,2	3,52

Оценка факторов риска, проводится для анализа наступления негативных событий, воздействия на реализацию предложенных мероприятий (табл. 3.4).

При возникновении риска используется следующая интерпретация: 1 – незначительная; 2 – малая; 3 – средняя; 4 – высокая; 5 – очень высокая. При оценке последствий: 1 – минимальные; 2 – низкие; 3 – средняя; 4 – высокая; 5 – очень высокая.

Как показано в данной таблицы рисков, наиболее минимален риск увольнения ключевых работников или заболевание. Из этого следует, что при помощи сенсорной комнаты, будут уменьшены риски заболевания или увольнения работников, а это в свою очередь приведет к снижению текучести кадров (если такова проблема есть), к эффективности выполнения работы работниками предприятия.

Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий. Для этого была взята формула:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - K_p \quad (3.1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект,

$\mathcal{E}_p$  – годовая экономия,

$K_p$  – затраты на внедрение и проектирование.

Для того, чтобы рассчитать эффективность внедрения, мы рассчитаем основные затраты на данное внедрение, которое составило:

$$K = K_{об} + K_{то} \quad (3.2)$$

где  $K_{об}$  – затраты на оборудование,

$K_{то}$  – затраты на техническое обслуживание

$K = K_{об} + K_{то} = 150000 + 26000 = 176000$  – основные затраты на внедрение, где:

150000 – основное оборудование

26000 – техническое обслуживание (другие виды).

Далее рассчитаем, сколько потребуется затрат на одного сотрудника, при уже внедренном мероприятии. Для этого составим таблицу потребностей:

Табл.3.5

Затраты на 1 сотрудника

Элемент затрат	Описание	Время	Затраты
1.Период ознакомления с техникой данного мероприятия	Беседа по технике безопасности (если это требует вид), основные положения и методики (45 руб./час)	1 час	45
2.Документальное оформление	Создание протоколов, бумаг и договоров с предприятием и поставщиком/специалистом	1 час	56

	(56 руб./час)		
3.Оснащение помещения	Оснащение помещений необходимым оборудованием, создание комфортных условий для сотрудника	На длительный срок	150000
4.Найм специалиста-психолога	Найм специалиста-психолога с работой с сотрудниками (450 руб/занятие)	На 4-6 занятий	1800-2700+ 156

Для одного сотрудника курс занятий составит около 160000 руб.

Рассмотрев тот факт, что работники будут посещать курсы терапии в определенный период + после окончания курса, работники будут показывать положительную эффективность, то можно рассчитать сумму, требуемую после профилактики и освоения данного курса терапии. Следовательно, работники не будут увольняться и будут оставаться на своих рабочих местах. Исходя из этого, мы рассчитаем сумму, требуемую на замену тем работникам, которые уволились, не пройдя данный курс в период конца 2016 года.

$$Зп=Чув.*Зс \quad (3.3)$$

где Зп – затраты на персонал за рассматриваемый период,

Зс – затраты на одного сотрудника

$$Зп=Чув*Зс=9*160000=1440000 \text{ млн.руб.}$$

Из этого следует, что работник, оставаясь на своем рабочем месте, будет выполнять свою работы, тем самым поднимая уровень продаж и выполнения продукции/услуги, затраты будут сокращены.

Число уволившихся в конце 2016 года составил 9%. В связи с предложенными мероприятиями, уровень уволившихся составит 6%. Из этого следует, что при среднесписочной численности уволившихся работников составит:  $75,6*6/100=4$  человека, что на 2 человека меньше, чем на конец 2016 года.

Следовательно, экономия затрат на найм рабочей силы (прием новых сотрудников, обучению и повышению квалификации) составит:

$$Эк=(9-4)*160000=800000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект составит:

$$\text{Эк} = 800000 - 176000 = 624000 \text{ руб.}$$

Срок окупаемости составит:

$$T = Z / \text{Эк} \tag{3.4}$$

где  $Z$  – затраты на мероприятие

$$T = 176000 / 624000 = 0,3.$$

Для данного мероприятия срок окупаемости составит 3 месяца.

Следовательно, данное мероприятие экономически выгодно и рационально.

Выводы к главе 3:

1. В данной главе были проведены проектные решения по совершенствованию системы благоприятного социально-психологического климата в коллективе АО «ОЭМК».

2. Были сделаны обоснование эффективности разработанных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важных аспектов в управлении организацией – это благоприятный социально-психологический климат.

Социально-психологический климат выступает в качестве полифункционального показателя, уровня психологической включенности человека в активность, меры психологической эффективности данной деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических запасов коллектива. В самом общем облике психический климат коллектива определяют, как преобладающий в коллективе сравнительно крепкий психический настрой его тружеников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.

Положительный социально-психологический климат в коллективе благоприятно воздействует на сотрудников и способствует повышение эффективности труда.

Основываясь на проделанных исследованиях, в сравнении с уже имеющимися данными остальных экспертов, разрешено отметить, что чем более коллектив сплочен, чем лучше меж ними внутриличностные дела, то



возможность такого, что станет достигаться итог по поставленным целям организации станет больше. Для этого в предоставленном дипломном проекте, были предложены ряд мероприятий, какие помогут руководителю организации лучше объединить коллектив, улучшить социально-психологический климат.

Анализ научной литературы показывает, что единого подхода к пониманию и изучению психологического климата коллектива в психологии пока нет. В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата коллектива.

В данной дипломной работе были рассмотрены научные работы многих, как отечественных, так и зарубежных авторов, выдвинуты концепции, формы, модели управления социально-психологическим климатом; были проанализированы уже существующие методики, выдвинуты гипотезы.

В данной главе было тщательно рассмотрено организационно-экономическая характеристика предприятия АО «ОЭМК», проанализирован доход за три года, расходы и прибыль.

Далее мы рассмотрели кадровый состав предприятия, разобрали персонал по возрастным и половым категориям, выяснили, что на предприятии преобладаем мужской пол в возрасте от 35 до 45 лет.

Последним пунктом в главе 2 был анализ социально-психологического климата в коллективе предприятия. Здесь мы провели опрос на конфликтность, выявив, что за последние три года в коллективе преобладали раздражительность и усталость. Так на основе всех данных, была сформирована проблема.

В последней главе были изучены решения по усовершенствованию системы благоприятного социально-психологического климата в коллективе исследуемого предприятия.

На основе данных, были предложены мероприятия, которые позволили усовершенствовать климат и минимизировать потери как персонала, так и

финансов. Проведены расчеты и доказаны эффективность и значимость представленных мероприятий.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

КОДЕКС ЗАКОНОВ О ТРУДЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Закон РФ  
от 25.09.1992 N 3543-1

Меркурьева А. Конституция Российской Федерации [Текст] // А. Меркурьева, – М.: Эксмо-Пресс, 2017 – 32 с.

Федеральный закон "Об основах государственной службы Российской Федерации" от 31 июля 1995 года

1. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом [Текст] – М.: Политиздат, 1977.

2. Бездольный А.В. Луковников Н.Н. О социально-психологическом климате в коллективе [Текст] // А.В.Бездольный, 2014–79 с.

3. Бовина И.Б. О феномене «группового духа» [Текст] / И.Б.Бовина, Вестник Москва №- 2014–52 с.

4. Бодалев А.А., Столин В.В. Общая психодиагностика [Текст] // А.А.Бодалев, – СПб.: Изд-во «Речь», 2015.

5. Бойко В.В., Ковалев А. Т., Панферов В.И. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст]. – М., 2013.
6. Брушлинский А.В. Психология субъекта: индивида и группы//Психологический журнал. [Текст] // А.В.Брушлинский, 2014 –80 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов/ Б.М.Генкин [Текст] // Б.М.Генкин, – М.:Норма, 2016. – 448 с.
8. Громова О.Н. Конфликтология [Текст] // О.Н.Громова, – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2015.
9. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организаций [Текст] – М.: ГАУ, 2011.
10. Дементьев И.Жить без конфликтов [Текст]//Соц.труд.-2011.-№11.- С.98-105.
11. Журавлёв А.Л. Социально-психологическая динамика в изменяющихся экономических условиях// Психологический журнал.-1998.- Т.19,№3.-С.3-15.
12. Захарова Л.Н.Психология управления человеческими ресурсами в организации. – Н.Новгород.:Нижегородский гуманитарный центр,2001.
13. Захарченко Н.И. Бизнес-статистика и прогнозирование в MS Excel. Самоучитель.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 208 с.: ил.
14. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 320 с. (Высшее образование).
15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 303 с.
16. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М.: Прогресс, 1989.
17. Карпов А.В.Проблемы принятия решения в трудовой деятельности// Психологический журнал. -1993. –Т. 14,№3.-С.3-14.

18. Кирьянова М. К. Конфликты и переговоры: (О возмож. стратегии поведения в ситуации конфликта)//Экономика и организация пром.пр-ва.-1993.- №2.- С.181-190.
19. Климов Е.А. О феномене профессиональной относительности образа мира//Вестн.Моск.ун-та.Сер.14.Психология.-1995.-№1.-С.8-18.
20. Котов А.В. Мотивационно-эмоциональный конфликт в структуре поведенческого акта// Психологический журнал. 1999. Т.20. №6. С.62-71.
21. Куликов Л.В. Психологическое исследование: методические рекомендации по проведению. – СПб., Речь, 2001. – 184 с.
22. Мануйлов В.Г.,Новиков В.В.Психологическое управление в кризисном обществе. – СПб.:Алетейя,1999.
23. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.Инфра-М, 1996.
24. Мерлин В.С.Очерк интегрального исследования индивидуальности. – М. 1986.
25. Немов Р.С. Психология: Учеб. Для студ. Высш. Пед. Учеб. заведений: В 3 кн. — 4-е изд. — М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. — Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с..
26. Немов Р.С. Психология: Учеб. Для студ. Высш. Пед. Учеб. заведений: В 3 кн. — 4-е изд. — М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. — Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. – 640 с.
27. Ньюстром Дж.В., Дэвис Кейт. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте/Пер. с англ.Е.Бугаевой, В.Вольского под общ.ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб и др.: Питер,2000.
28. Основы экономических знаний. Курс лекций для преподавателей и студентов средних специальных учебных заведений. – М.: НМЦ СПО, 1997, 224 с.

29. Поздняков В.П. Психологические отношения и деловая активность субъектов экономической деятельности в условиях разных форм собственности//Психологический журнал. 2000. Т.21. №6. С.38-50.
30. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.:Изд-во «Речь», 2000. – 298 стр.
31. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие/ В.Д. Балин, В.К. Гайда, В.К. Гербачевский и др.; под общей ред. А.А.Крылова, С.А. Маничева. – Питер. 2000 – (Практикум по психологии).
32. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Под ред. Г.С.Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
33. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс. 1998.
34. Реан А.А., Коломенский Я.Л. Социально-педагогическая психология. – СПб.: ЗАО Издательство Питер – (Серия Мастера психологии).
35. Рогожин С.В. Теория организации: учебник для вузов/ С.В.Рогожин, Т.В.Рогожина. – 2-е изд. стереотип. – М.: Издательство «Экзамен». – (Серия «Учебник для вузов»).
36. Ронгинская Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях// Психологический журнал. 2002. Т.23 №3. С.85-95.
37. Словарь практического психолога/Сост. С.Ю.Головин - Минск: Харвест,1998.-800с.
38. Толочек В.А.Стили профессиональной деятельности: организация компонентов и взаимодействий субъектов Вестн. Моск. ун-та. Сер.14.Психология.-1996.-№3.-С.51-60.
39. Толочек В.А.Стили профессиональной деятельности в условиях взаимодействия субъектов Психологический журнал. 2002. Т.21. №3. С.96-103.
40. Управление персоналом организации: Учебник Под. ред. Кибанова А.Я. М: ИНФРА-М, 1997.

41. Управление организацией: Учебное пособие /Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина НА. — М.: ИНФРА-М, 1998.
42. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. — М.: ВИПКЭнерго, 1992.
43. Чудова Н.В. Влияние личностных характеристик субъекта на его представления об идеальном партнёре по общению // Психологический журнал - 1993.-Т.14,№3.-С.28-37.
44. Экономическая теория: Учебник / Под общей ред. Акад. В.И. Видяпина, А.И.Добрынина, Г.П.Журавлёвой, Л.С. Тарасевича. – М.: ИНФРА – М, 2003. 714 с. – (Серия «Высшее образование»).
45. Андреева Г. М. Психология социального познания: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2010. – 302 с.
46. Жданов О. И. Социально-психологический климат в коллективе // Элитариум 2.0. Режим доступа:  
[http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html)
47. Лютова С. Н. Социальная психология личности (теория и практика). М.: МГИМО, 2015.–175 с.
48. Морозова И. С., Белогай К. Н., Будич Н. Ю. Практические аспекты личностного самоопределения: учебное пособие. Кемерово, 2007. 94 с.
49. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Л.: Наука, 1981. 192 с.
50. Шепель В. М. Управленческая психология: учебник. Новосибирск, 1993. 432 с.
51. Толковый словарь живого великорусского языка В. Даля. Режим доступа: <http://v-dal.ru/>
52. Краткий психологический словарь [Текст]. — Санкт-Петербург, Феникс, 2010 г.- 320 с.

53. Кузьмин, Е.С. Вопросы социальной психологии общения и руководства

[Текст] / Общение как предмет теоретических и прикладных исследований /

Е.С.Кузьмин. – Л., 1973. – 67 с.

54. Обозов, Н.Н. Психология межличностного взаимодействия: автореф. дис. ... д-ра психол. наук [Текст] / Н.Н.Обозов. – Л., 1979. – 35 с.

55. Парыгин, Б.Д. Социальная психология (учебное пособие) [Текст] / Б.Д. Парыгин. — СПб: СПбГУП, 2003. — 616 с.

56. Грановская Р.М. “Элементы практической психологии”. — СПб.: Свет, 2000.

57. Немов Р. С. Психология. Кн. 1. Общие основы психологии. — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997.

58. Маклаков А.Г. Общая психология. СПб.: Питер, 2000.

59. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: В 2т. — Т. II. — М., 1989.

60. Менеджмент организации. Учебное пособие. Куприянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. — М.: ИНФРА — М., 1995 — 432 с.

61. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА — М, 1999

62. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства. Учебник: М.: ИНФРА-М, 2000

63. Основы менеджмента. Пер. с англ. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.М.: «Дело», 1992.

64. Основы менеджмента: Учеб. спр. Пособие/Под ред В.В.Глухова. Спб.: Спец.литература, 1995. 327с.

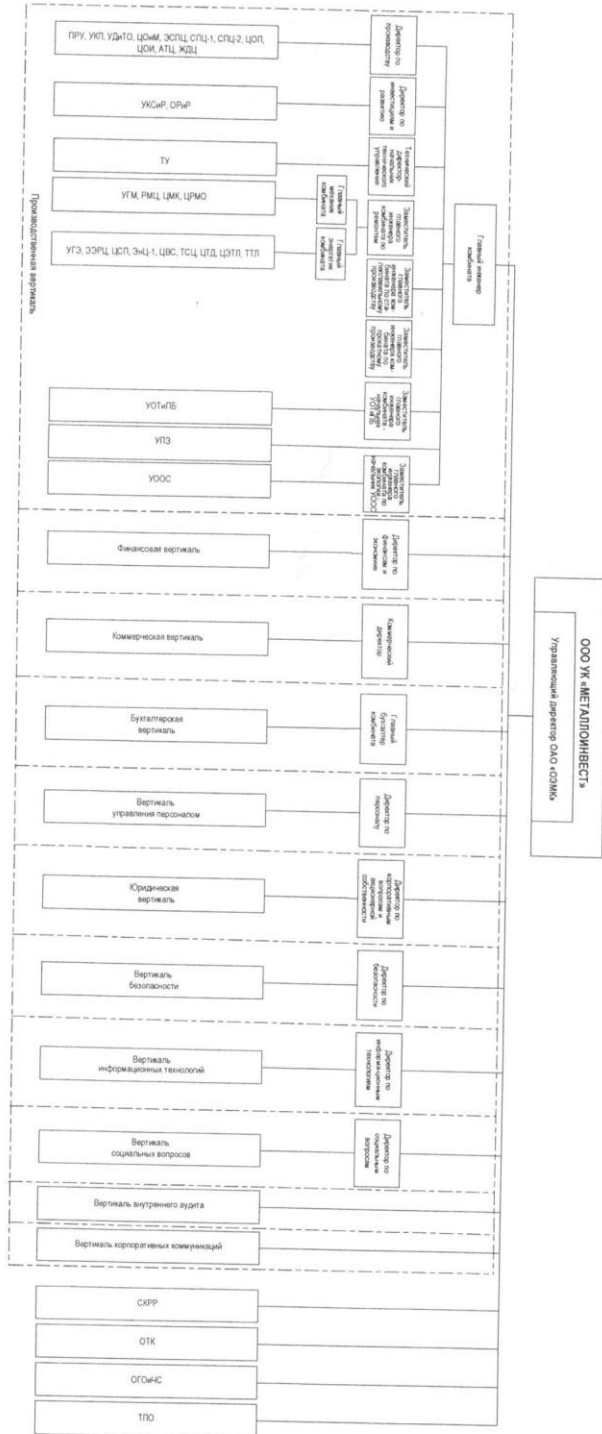




ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1  
Структура предприятия

Структурная схема  
Акционерного общества «Оскольский электрометаллургический комбинат»



И.О. директора по персоналу

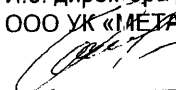
А.Е. Козлов

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ"														Форма по ОКЗД по ОКТО		Код
Штатное расписание руководителей, специалистов и служащих														№	Дата	0301017
														37/2-01-	01.10.2013	
Наименование подразделения: СОРТИРОВАЛЬНЫЙ ЦЕХ №1														Штат в количестве 114 единиц		
Код: 2001																
20 01 00																
Бр.: 00																
№	Должность, наименование должности, квалификации	Характеристика рабочего места	Код-индекс	Служба	Виды условий труда	Должность за условия труда	Код должности, производной	Код условной должности	Код системы оплаты - код ЕС	Код классификации - код ЕС	Код тарифной сетки	Должностная группа	Длительность отпуска	Основание		
1	Начальник цеха		1		3,3	4	25114-00	0001	0-00	45	01/8	14	ПБТР			
2	Заместитель начальника цеха по производству		1		3,3	4	25144-03	0197	0-00	45	34/8	14	ПБТР			
3	Заместитель начальника цеха по оборудованию		1		3,3	4	25114-03	0170	0-00	45	01/8	14	ПБТР			
4	Заместитель начальника цеха по электрооборудованию		1		3,3	4	25114-03	0251	0-00	45	01/8	14	ПБТР			
5	Заместитель начальника цеха по теплотехнике		1		3,3	4	25114-03	0235	0-00	45	01/8	14	ПБТР			
6	Ведущий специалист по стратегическому развитию		1		3,2	4	26541-05	0324	0-00	50	01/8	3	ПБТР			
7	Инженер по подготовке кадров		1		2	0	22875-00	0001	0-00	50	01/8	3	ПБТР			
8	Техник по учету		1		3,2	4	27075-00	0001	0-00	50	01/8	0				
9	Инспектор по контролю за исполнением поручений		1		2	0	22955-00	0001	0-00	50	01/8	0				

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

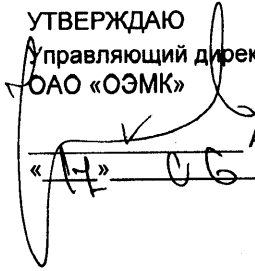
СОГЛАСОВАНО

И.о. директора Департамента персонала  
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

  
С.А. Стешина  
«23» 09 2010 г.

УТВЕРЖДАЮ

Управляющий директор  
ОАО «ОЭМК»

  
А.А. Угаров  
«17» 09 2010 г.

О ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА  
ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

ПОЛОЖЕНИЕ

П - 102 - 2010

(Взамен П - 102 - 2009)

Держатель подлинника – управление подбора и развития персонала

Введено в действие приказом от «01» июля 2010 г. № 202

Срок действия: с 15.07.2010  
до 15.07.2015

Копия № 18  
Учтена в УСТУРП

ЗАРЕГИСТРИРОВАНО  
В БЮРО СТАНДАРТИЗАЦИИ ТУ

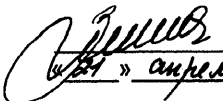
№ П-102-2010

Дата 22.06.2010

Подпись 

РАЗРАБОТАНО

Начальник управления  
подбора и развития персонала

  
Е.В. Зими́на  
«27» апреля 2010 г.