

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 УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ
В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Рязанова Максима Владимировича

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....	7
1.1 Понятие и сущность социально-психологического климата коллектива.....	7
1.2 Сравнительный анализ теорий социально-психологического климата коллектива.....	12
1.3 Факторы управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.....	17
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ЧОП «РАТИБОР».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика общества с ограниченной ответственностью ЧОП «Ратибор».....	25
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью ЧОП «Ратибор»...	34
2.3 Анализ системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».....	44
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ КОЛЛЕКТИВА В ООО ЧОП «РАТИБОР».....	54
3.1 Модернизация системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор»... ..	54
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

Актуальность исследования. В настоящее время, когда идет активная перестройка всех сфер общества, остро ощущается потребность в людях, владеющих искусством создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Влияние эмоциональной атмосферы коллектива на личность двоякое: стимулирующее или тормозящее □ подавляющее творческую инициативу, активность и энергию человека.

Психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий фон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в трудовом коллективе. Межличностные отношения являются базой в формировании социально-психологического климата в коллективе. Наряду с данным термином в литературе используется и ряд других: социально-психологическая атмосфера, морально-психологический настрой, морально-психологическая обстановка. Психологический климат отражает преобладающий психический настрой; совокупность отношений членов группы к условиям и характеру совместной деятельности, к членам коллектива; к руководству организации.

Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников. Для разработки мероприятий по оптимизации психологического климата необходимо диагностировать его уровень развития и особенности, а также выявить те факторы, которые в данной группе могут быть использованы для коррекции и развития психологического климата. В целом можно выделить следующие основные факторы формирования психологического климата: характер производственных отношений; содержание, организация и условия трудовой деятельности; особенности работы органов управления и самоуправления организации; характер руководства; степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы; социально-

демографические и психологические особенности членов группы; численность группы и др.

По данным научной литературы, неблагоприятный психологический климат отрицательно влияет на уровень заболеваемости индивидуумов вследствие развития у них хронических стрессовых реакций. Хронические стрессовые реакции, вызванные неблагоприятным психологическим климатом часто приводят к неудовлетворенности от трудовой деятельности, сомнениям в правильности выбора жизненного пути и конфликтности среди сотрудников коллектива. Поэтому необходимо, чтобы руководители подразделений, кадровые службы, практические психологи осуществляли как оперативные, так и долговременные мероприятия по диагностике и коррекции социально-психологического климата в коллективах.

Вместе с тем, в настоящее время еще не разработан комплексный подход к решению проблем, связанных с обеспечением социально-психологического климата коллектива. Имеется большое количество психологических измерительных методик, различающихся по уровню анализа (количество учитываемых показателей, объемы выборок и др.), но практика показывает противоречивые выводы и результаты исследований, связанные с различием в чувствительности и специфичности используемых методов.

Степень разработанности темы. Теоретический анализ социально-психологического климата в данном исследовании основан на изучении положений, отраженных в подходах к пониманию его структуры и природы отечественных ученых: Л.П. Бугеовой, А.А. Грачева, В.Г. Казаковой, В.В. Косолапова, Е.С. Кузьмина, Н.Н. Обозова, Б.Д. Парыгина, К.К. Платонова, А.А. Русалинова, А.К. Уледова, В.М. Шепель, А.Н. Щербань. Изучению стилей руководства, влияющих на состояние социально-психологического климата коллектива посвящены труды В.В. Балашенко, Г.С. Бураканова, А.А. Грачева, О.И. Жданова, Р.Л. Кричевского,

Е.С. Кузьмина, М.И. Магуры, А.А. Русалиновой, М.М. Рыжак, Н.В. Тельных, И.П. Чередниченко.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области формирования и поддержания благоприятного социально-психологического климата коллектива и состоянием системы обеспечения социально-психологического климата коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью Частное охранное предприятие «Ратибор».

Предмет исследования – система управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе ООО ЧОП «Ратибор».

Цель исследования – разработка проекта по совершенствованию системы управления социально-психологическим климатом в коллективе ООО ЧОП «Ратибор».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Провести концептуально-теоретический анализ существующих теорий социально-психологического климата коллектива в современных организациях.

2. Исследовать кадровые процессы и систему управления персоналом в ООО ЧОП «Ратибор».

3. Провести анализ системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

4. Разработать проект по совершенствованию системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

1. Выявлены проблемы в области управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

2. Определены методы диагностики и решения проблем в области обеспечения благоприятного социально-психологического климата коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

3. Разработана программа совершенствования системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор», представляющая практический интерес для организаций подобного профиля.

Информационная база исследования включает в себя научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров; статистические источники; официальные документы (законодательные и другие нормативные акты); результаты расчетов проведенного исследования в ООО ЧОП «Ратибор».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие **методы**:

- 1) организационные методы – сравнительный, комплексный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод, психологическое тестирование, SWOT-анализ, изучение нормативно-правовой базы, проектирование;
- 3) методы обработки данных – экономико-статистический анализ, качественный и количественный анализ;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст исследования изложен на 77 страницах, иллюстрирован 9 таблицами, 7 рисунками. Список использованной литературы включает 67 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

1.1 Понятие и сущность социально-психологического климата коллектива

Принято считать, что основой социально-психологического климата (СПК) является организованная деятельность людей, под которой понимается не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть ее реальным содержанием. Объединения людей в организации позволяет им эффективнее включаться в систему общественного производства, создавать более крупные и мощные социально-производственные системы по сравнению с индивидуальной системой труда.

С одной стороны, организация — это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих трудовую деятельность [35, с. 213].

Эффективность организации определяется по ряду показателей. В целом, исследования социальных психологов показывают, что комплексная оценка эффективности организаций может быть произведена лишь в том

случае, если учтены объективные (экономические) и субъективные (социально-психологические) факторы.

Существенным элементом в описании социально-психологического климата является характеристика его структуры, что предполагает вычленение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности, по категории отношения. Характер взаимоотношений в коллективе определяется всем комплексом выполняемых коллективом функций. Тогда, как представлено на рисунке 1.1, в структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. В свою очередь отношения друг к другу разделяются на отношения между коллегами по работе и отношения в системе руководства и подчиненных [4, с. 98].

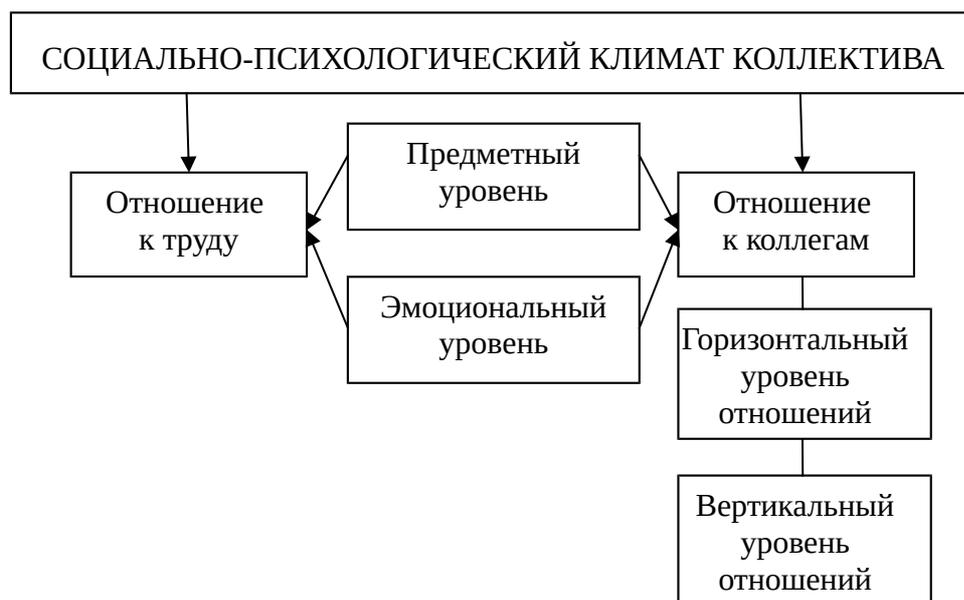


Рис. 1.1 Структура социально-психологического климата коллектива

В конечном итоге все многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального (тонального) и предметного.

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

Кроме того, психологический климат коллектива сказывается на отношениях людей к миру в целом, на мироощущении и мировосприятии. Атмосфера, сформировавшаяся в коллективе, оказывает сильнейшее влияние, а иногда и давление, на каждого индивида в отдельности. Она не может быть одинаково хорошо приемлема всеми членами коллектива, поскольку их требования друг к другу, на основе которых и формируется психологический климат, слишком различны, чтобы поддерживать состояние стабильности на протяжении всего рабочего времени [8, с. 105].

Социально-психологический климат играет особую роль в жизнедеятельности личности и коллектива. Особая его значимость в системе условий человеческой деятельности определяется, во-первых, тем, что социально-психологический климат характеризует ближайшие, самые непосредственные условия этой жизнедеятельности. Не менее актуально, во-вторых, что явление климата характеризует не столько внешние по отношению к человеку, сколько внутренние, психологические аспекты этой среды, ее психологическую атмосферу. Нельзя не учитывать и то, что с климатом трудового коллектива связано представление о наиболее значимом в структуре всего образа жизни человека плацдарме его производственной деятельности.

В итоге роль социально-психологического климата коллектива как фактора существования, активности и формирования личности объясняется значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей средой обитания и, прежде всего средой социальной жизнедеятельности.

Обратная информационная связь с непосредственной средой жизнедеятельности существенна для человека и как показатель приемлемости для окружающих, успешности его деятельности. В тех

случаях, когда в коллективе недооценивается роль тех или иных факторов, благоприятно влияющих на психологический климат, может сложиться нездоровая атмосфера, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в частых конфликтах между членами коллектива.

Человек же, будучи втянутым в конфликт, достаточно остро и болезненно переживает возникшую ситуацию, особенно разлаженность своих взаимоотношений с другими. А это может иметь самые разнообразные отрицательные последствия для его психологического состояния.

Настроение индивида очень влияет на производительность труда. А в свою очередь настроение как отдельного индивида так и целого коллектива играет важную роль в экономической жизни страны.

Личностный фактор является существенным инструментом атмосферы совместной деятельности, проявляющейся в характере человеческих взаимоотношений. Отсюда понятна и та роль, которую играет культура этих отношений, культура межличностного общения в формировании климата коллектива [28, с. 112].

Особенно велика роль культуры эмоционального отношения человека к человеку, поскольку механизм эмоций является древнейшим инструментом человеческих отношений. В сложнейшем мире эмоционального взаимодействия людей возникает немало коллизий, сопровождающихся не только эффектом сочувствия, соучастия и взаимопонимания, но и психологическими барьерами предвзятости, неприятия и отчуждения.

Естественно, что создание благоприятного социально-психологического климата предполагает преодоление тех барьеров психической напряженности и сопровождающих эту напряженность отрицательных эмоций, которые могут возникнуть в процессе общения между людьми. Актуальность этой задачи определяется как многообразной природой психологических барьеров, так и весомостью того потенциала скрытой творческой энергии личности, которая консервируется этими барьерами.

В конечном итоге степень развернутости духовного потенциала личности в коллективе определяется всей культурой внутриколлективных отношений, культурой межличностного общения, которая представляет собой достаточно многогранное явление, включающее в себя культуру восприятия и понимания, отношения и обращения, сообщения и убеждения людей друг друга в процессе совместной деятельности [41, с. 215].

Особенно существенна для формирования здорового социально-психологического климата культура эмоциональных человеческих отношений, проявляющихся в степени эмоциональной теплоты, симпатии или антипатии между членами.

Многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных социальных психологов убеждают в том, что психологический климат любой общности, так или иначе, суммируется из отношений симпатии или антипатии между членами коллектива, между различными группами коллег по работе, сложившимися уже в масштабах микросреды.

Но нельзя абсолютизировать значение тех межличностных отношений, которые носят не инструментальный, не деловой, не функционально-ролевой, а лишь эмоционально-личностный характер. Основываясь на мнении, сложившемся на основе подобных отношений, нередко складывается субъективное мнение о людях.

Среди важнейших признаков благоприятного социально-психологического климата выделяют следующие:

- доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов [24, с. 173].

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

1.2 Сравнительный анализ теорий социально-психологического климата коллектива

Одним из факторов, определяющих степень самодостаточности человека, является успешность или неуспешность его трудовой деятельности. Во многом производительность труда зависит от взаимодействия человека с коллективом. Состояние коллектива характеризует сформированный в нем социально-психологический климат, который зависит от ряда факторов, включающих уровень организации труда и управления.

В зарубежной социальной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, которая опирается на формирование психологического климата отношений между работниками.

В отечественной науке сформировались четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями первого подхода (Л.П. Буюева, В.Г. Казакова, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов, Г.В. Щекин) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат здесь понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования. По мнению К.К. Платонова и

В.Г. Казакова, социально-психологический климат – это «такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой».

Сторонники второго подхода (А.А. Грачев, А.А. Русалинова) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Представителями этого подхода климат понимается как настроение группы людей, который определяет «уровень удовлетворенности работника трудом» и его «общее социальное самочувствие».

Создатели третьего подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций. Сюда же можно отнести позицию Т.В. Козлова и В.Н. Шаленко, выражающуюся в том, что социально-психологический климат – это социально-психологическое отражение условий труда и взаимоотношений людей в процессе труда.

Авторы наиболее широко используемого четвертого подхода (Б.Д. Парыгин, В.М. Шепель) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом: в процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. Так, Б.Д. Парыгин в социально-психологическом климате видит не просто сумму психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроения членов коллектива.

Понятие «социально-психологический климат» появилось в научном языке наряду с такими понятиями, характеризующими групповые эффекты совместных форм жизнедеятельности людей, как «психологическая

атмосфера», «психологический климат», «нравственная атмосфера», «морально-психологический климат» и другие.

В отечественной социальной психологии термин «психологический климат» впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы.

В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»:

1) социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан;

2) моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;

3) психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального [35, с. 190].

Теоретические исследования позволяют сделать вывод о том, что психологический климат является наиболее целостной характеристикой группы, связанной с особенностями отражения группой отдельных объектов (явлений, процессов), имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности. Особенности отражения членами группы этих объектов (явлений, процессов) выступают в качестве основных эмпирических показателей социально-психологического климата.

Специфика социально-психологического климата состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику

психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требует от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения.

К.К. Платонов на основе многолетних исследований в организациях выделяет в качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие:

1. Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия.

2. Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации.

3. Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации.

4. Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам.

5. Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий.

6. Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления.

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК), который включает многие вышеперечисленные факторы.

Отечественные ученые сходятся во мнении, что феномен социально-психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Социально-психологический климат коллектива как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик.

Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся следующие: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата, формирование и совершенствование которого требует от менеджеров и психологов в фирмах понимания эмоционального состояния людей, настроения, отношений друг с другом.

Роберт Брюс Шо выделяет такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой организационного успеха. С одной стороны, доверие - это проблема отношений между людьми, т.е. важная составляющая социально-психологический климат организации. Но с более широкой точки зрения, доверие - это мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р.Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие. Это - порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации [29, с. 56].

Таким образом, социально-психологический климат организации – это такое социально-психологическое состояние организации, которое отражает характер, содержание и направленность членов организации, которая, в свою очередь, отражает реальную ситуацию данного коллектива: характер и уровень взаимоотношений между людьми по горизонтали и вертикали, условия труда и его организацию.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом - важнейшая проблема для руководителей организаций. Поэтому так важно знание важнейших составляющих социально-психологического климата организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный социально-психологический климат коллектива - это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

1.3 Факторы управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе

Личность, группа, коллектив, общество – явления, которые взаимосвязаны логикой развития человечества. Поэтому личность человека нельзя рассматривать вне того социального контекста, органической подсистемой которого она является. Между тем социальная среда состоит из различных элементов, играющих неодинаковую роль во всей общественной системе, оказывающих на человека весьма различное по силе и по характеру влияние. В обществе существуют и малые, и большие социальные группы. Человек подвержен влиянию как одних, так и других. Непосредственное воздействие социальных факторов микросреды, малых групп имеет большое значение, поскольку оно опосредует действие факторов макроуровня, преломляя их через свою призму.

В малой группе от 5 до 9 человек определяющими являются непосредственные отношения и взаимодействия между ее членами, эмоциональный контакт, податливость или сопротивление групповому давлению, социально-психологическая совместимость и т. д. В коллективе от 9 человек определяющими выступают те взаимодействия и взаимоотношения людей, которые опосредованы целями, задачами и ценностями совместной

деятельности, то есть ее реальным общественным и личностно-значимым содержанием [15, с. 124].

Во многом, формирование социально-психологического климата зависит от следующих факторов:

1. Господствующие в данном обществе производственные отношения. Социально-психологический климат коллектива составляет «часть» общественно-политического климата, который представляет собой объективно-существующую систему господствующих в данном обществе убеждений, интересов, норм и т.п.

2. Специфические условия жизнедеятельности коллектива: особенности деятельности, территориальное размещение, возрастной состав коллектива, уровень образованности людей и т.п.

3. Мотивация персонала. Она может иметь для кого-то второстепенное значение или, наоборот, играть решающую роль. Важнейшими мотивами трудовой деятельности человека является стремление к содержательному, интересному труду, адекватному материальному вознаграждению, к справедливости в оценке его деятельности со стороны организации, внимание к себе, к хорошим отношениям с товарищами. Если сложившаяся ситуация удовлетворяет потребности работника, открывает перед ним возможности самореализации, для него характерна удовлетворенность своей работой, которая в значительной степени определяет эффективное трудовое поведение.

4. Социальный фактор – весьма значимую особенность духовной жизни коллектива составляет вся совокупность групповых явлений и процессов в нем. Социально-психологическую атмосферу каждого коллектива определяют такие объективные факторы как характер экономических, классово-политических, национальных и других общественных отношений.

5. Психологический фактор – сюда относится, прежде всего, явление психологической совместимости членов коллектива. Термин психологическая совместимость используется для обозначения оптимального сочетания в

коллективе личностных качеств участников, которое вызывает чувство удовлетворенности и успешное выполнение деятельности при минимальном количестве личностных конфликтов [9, с. 245].

Исследователи отмечают, что психологическую совместимость, успех совместной деятельности обуславливают: общность взглядов, высокая мотивация и установка, разнополярность индивидуально-психологических особенностей, возможность выделения лидера, высокая критичность в отношении к себе и терпимость к окружающим, полное доверие друг к другу на основе жизненной взаимозависимости, максимально возможная загруженность целенаправленной деятельностью, определенность стоящей задачи и срока совместного существования.

6. Характер официальных организационных связей между членами коллектива, закрепленных в формальной структуре данного подразделения. Возможные различия между типами такой структуры можно показать на основе выделенных Л.И. Уманским следующих «моделей совместной деятельности»:

- совместно-индивидуальная деятельность: каждый член организации делает свою часть общего задания независимо от других;
- совместно-последовательная деятельность: общая задача выполняется последовательно каждым членом организации;
- совместно-взаимодействующая деятельность: задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена организации со всеми другими его членами.

Сами по себе особенности той или иной «модели совместной деятельности» отражаются в итоге на психологических чертах коллектива.

7. Неофициальная организационная структура. Безусловно, дружеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют иной климат, нежели недоброжелательные отношения, проявляющиеся в ссорах и конфликтах.

8. Традиции коллектива – необходимое условие организации коллектива, формирования его социально-психологической общности. По мнению А.С. Макаренко, в каждом коллективе должна быть «сетка традиций», определяющая его развитие в виде движения от освоения одной коллективной традиции к освоению другой. Наличие традиций активно (положительно или отрицательно) воздействует на процессы адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции в коллективе. Они оказывают большое влияние на формирование устойчивых межличностных отношений в коллективе.

9. Характер руководства, проявляющийся в том или ином стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными.

К показателям благоприятного социально-психологического климата в коллективе принято относить следующие: удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда; признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров; мажорное, жизнеутверждающее настроение в коллективе; высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом; сплоченность и организованность членов коллектива; сознательная дисциплина; продуктивность работы; отсутствие текучести кадров.

Изучение влияния стиля руководства на социально-психологический климат коллектива предполагает учет как особенностей личности руководителя, стиль и методы руководства. Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат [17, с. 168].

Для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю организации необходимо применять социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на

социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Руководитель организации должен иметь компетентность социального взаимодействия. Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде [19, с. 102].

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия отечественные ученые рекомендуют: планирование социального развития трудовых коллективов; убеждение как метод воспитания и формирования личности; экономическое соревнование; критику и самокритику; постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении; различного рода ритуалы и обряды [16, с. 70].

Таким образом, можно говорить о том, что руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Резюмируя все выше сказанное, можно сделать выводы о том, что:

1. Социально-психологический климат организации – это такое социально-психологическое состояние организации, которое отражает характер, содержание и направленность членов организации, которая, в свою очередь, отражает реальную ситуацию данного коллектива: характер и уровень взаимоотношений между людьми по горизонтали и вертикали, условия труда и его организацию.

2. Специфика социально-психологического климата состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требует от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения.

3. Структура социально-психологического климата включает две основных составляющих: отношения людей к труду и их отношения друг к другу, которые в свою очередь разделяются на отношения между товарищами по работе и соотношения в системе руководства и подчинения.

4. К показателям благоприятного социально-психологического климата в коллективе принято относить следующие: удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда; признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров; мажорное, жизнеутверждающее настроение в коллективе; высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом; сплоченность и организованность членов коллектива; сознательная дисциплина; продуктивность работы; отсутствие текучести кадров.

5. Существует достаточное количество социально-психологических методов и средств, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

6. Руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе является сложным процессом и предполагает наличие у руководителя знаний основных элементов системы

управления климатом коллектива, а также возможных факторов, влияющих на него из внешней и внутренней среды. Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы формирования благоприятного социально-психологического климата в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ ЧОП «РАТИБОР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика общества с ограниченной ответственностью ЧОП «Ратибор»

Общество с ограниченной ответственностью Частное охранное предприятие «Ратибор» - обособленный хозяйствующий субъект, действующий в рыночной экономике, использующий материальные и информационные ресурсы для выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

По структуре предприятие имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. ООО ЧОП «Ратибор» является коммерческой организацией и создано в соответствии со ст.87 – 94 ГК РФ.

Юридический адрес предприятия: 309506, Белгородская область, город Старый Оскол, улица Пролетарская, 169/1. Сведения об образовании юридического лица (ОГРН 1123128004262).

Правильная финансовая политика, наличие опыта работы руководства в структуре МВД, постоянные занятия с персоналом охраны по физической и теоретической подготовке, забота о техническом обеспечении, применение самых новых технологий позволяют предприятию успешно работать на протяжении более 6 лет. ООО ЧОП «Ратибор» предоставляет услуги охраны десяткам ведущих предприятий и организаций г. Старый Оскол и Белгородской области.

По количественным параметрам ООО ЧОП «Ратибор» является малым предприятием (малый бизнес), т. к. общество не превышает 100 человек. Уставный капитал Общества составляет 250000 (двадести пятьдесят тысяч) рублей.

Предприятие действует в соответствии с Гражданским кодексом РФ и действующим Законом об обществах с ограниченной ответственностью, другими нормами действующего законодательства, а так же в соответствии с Уставом общества.

Общество является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, свои счета в банковских учреждениях, фирменный знак, печать и штампы, бланки со своим наименованием и другие реквизиты.

Общество является экономически самостоятельным. Оно самостоятельно определяет направление своей деятельности, объём и структуру предоставления услуг, осуществляет его планирование и организацию.

Учредительными документами ООО ЧОП «Ратибор» являются Устав и учредительный договор. Уставный капитал общества образован за счет вклада одного учредителя.

Имущество ООО ЧОП «Ратибор» образуется из долевых взносов его участника (уставной капитал), продукции, произведенной обществом в результате хозяйственной деятельности, полученных доходов, а так же иного имущества, приобретенного им по другим основаниям, допускаемым законодательством.

Вкладом участника предприятия могут являться здания, сооружения и другие материальные ценности, ценные бумаги, права пользования землей, водой и другими природными ресурсами, зданиями, оборудованием и сооружениями, а так же имущественные права, денежные средства. Стоимость вносимого имущества определяется решением участника ООО ЧОП «Ратибор».

ООО ЧОП «Ратибор» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

В установленном законодательством порядке предприятие осуществляет комплекс охранных услуг, согласно лицензии № 314 от 25 сентября 2012 года и Закона РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации»:

Охрана объектов, с подключением Системы Комплекса охранной, тревожной и пожарной сигнализации на Пульт Централизованного Наблюдения (ПЦН) ООО ЧОП «Ратибор».

Проектирование и производство электромонтажных и пусконаладочных работ Систем Комплекса охранной, тревожной и пожарной сигнализации.

Проектирование и производство электромонтажных и пусконаладочных работ систем видеонаблюдения, безопасности и контроля доступа.

Техническое обслуживание приборов и оборудования Систем Комплекса охранной, тревожной и пожарной сигнализации, систем видеонаблюдения, безопасности и контроля доступа.

Физическая охрана объектов и имущества собственников.

Физическая охрана имущества собственников при его транспортировке.

Обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий.

Производство работ по монтажу защитной плёнки на стеклянные поверхности любой сложности. Бронирование стёкол защитной плёнкой, которая является отличной альтернативой решеткам, роль ставням и другим техническим укреплениям.

Консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств.

Отдельные виды деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, осуществляются предприятием только при наличии специального разрешения (лицензии).

Под защитой жизни и здоровья граждан следует понимать охрану жизни и здоровья лиц, с которыми заключен договор о личной защите жизни и здоровья. При заключении данного договора охранное предприятие организует охрану жизни и здоровья лица, путем предоставления личной охраны. Данное направление деятельности так же может осуществляться на бездоговорной основе в случаях предусмотренных законодательством РФ.

Охрана имущества осуществляется только на договорной основе и подразумевает:

- установку сигнализаций различных типов;
- обслуживание и контроль сигнализаций;
- охрана зданий, помещений сотрудниками предприятия;
- работы по укреплению помещений.

Объекты, передаваемые под охрану, должны отвечать следующим требованиям: а) на территории объекта с наступлением темного времени суток должно работать дежурное освещение; б) территория объектов должна быть огорожена прочным забором; в) стены, крыши, потолки, чердачные и слуховые окна, люки и двери помещений, в которых могут находиться товарно-материальные ценности, должны находиться в исправном состоянии; г) объекты должны быть оборудованы первичными средствами пожаротушения и средствами связи.

При этом охрана обязана:

а) организовать и обеспечить физическую охрану объекта недвижимости и принятых под охрану материальных ценностей от расхищения и пресекать проникновения посторонних лиц на охраняемый объект;

б) осуществлять на объекте режим, установленный администрацией клиента, контролировать ввоз и вывоз (внос и вынос) товарно-материальных ценностей на территорию и с территории охраняемого объекта;

в) совместно с клиентом осуществлять мероприятия по внедрению технических средств охраны;

г) обеспечить соблюдение установленных правил пожарной безопасности на постах силами работников охраны во время несения ими охраны, а в случаях обнаружения на охраняемых объектах пожара, немедленно сообщить об этом в пожарную часть и принять меры к ликвидации пожара.

Охрана несет материальную ответственность за ущерб:

1) причиненный кражами товарно-материальных ценностей, совершенными посредством взлома на охраняемых объектах помещений, запоров, окон и ограждений в результате не обеспечения надлежащей охраны или вследствие не выполнения охраной установленного на охраняемом объекте порядка при условии соблюдения клиентом требований и условий настоящего договора;

2) причиненный пожарами (или в силу других причин) по вине работников, осуществляющих охрану объекта.

3) нанесенный уничтожением или повреждением имущества (в т.ч. путем поджога) посторонними лицами, проникшими на охраняемый объект, в результате не обеспечения надлежащей охраны или вследствие не выполнения охраной установленного на охраняемом объекте порядка при условии соблюдения клиентом требований и условий настоящего договора.

Консультирование граждан осуществляется на договорной основе и заключается в разъяснении гражданам правомерных способов защиты и случаев мнимой самообороны. Охрана общественного порядка поддерживается сотрудниками на местах несения службы и при проведении массовых мероприятий по предварительной договоренности с УМВД.

Из основных направлений деятельности, которые отражены в учредительном договоре, можно сделать вывод, что основной целью предприятия является предоставление услуг по охране жизни, здоровья, имущества граждан, а так же по поддержанию общественного порядка при проведении массовых мероприятий.

Частное охранное предприятие «Ратибор» имеет в своем составе три мобильных группы быстрого задержания, которые круглосуточно осуществляют охрану объектов и при необходимости реагируют на все тревожные сообщения, поступающие с объектов.

Сотрудники ООО ЧОП «Ратибор» экипированы специальным форменным обмундированием, оснащены «специальными средствами» (наручники, палка резиновая, ЭШУ). Все сотрудники ООО ЧОП «Ратибор» прошли обучение частных охранников 4-6 разрядов.

Что касается организации охраны по вопросам противодействия терроризму, то в предприятии этому уделяется большое внимание, тем более, если охраняемыми объектами являются дошкольные или общеобразовательные учреждения, а так же объекты с массовым скоплением людей (аэропорты, ж-д вокзалы, автовокзалы, автосалоны, автомобильные рынки, продовольственные рынки, торговые центры).

Ответственность ООО ЧОП «Ратибор» при осуществлении охранной деятельности застрахована в Московской акционерной страховой компании «Макс», по договору № 65/43 – 5438487 от 17.10.2014 г.

Руководящий состав предприятия сформирован из лиц, имеющих высшее образование и большой опыт работы в охранных структурах.

В штате предприятия состоят лицензированные сотрудники, удовлетворяющие возрастным требованиям, обладающие физической подготовкой, прошедшие курсы специальной подготовки и имеющие удостоверения частного охранника. Обязательным условием приема на работу является опыт в осуществлении охранной деятельности, положительные характеристики с мест предыдущей работы,

коммуникабельность, тактичное отношение с гражданами, умение ориентироваться и находить компромисс в нестандартных ситуациях.

При осуществлении своей деятельности руководством охранного предприятия ведется кадровая политика, позволяющая в случае необходимости привлекать дополнительно до 5 постов охраны в течение короткого периода времени.

Подготовка сотрудников к работе осуществляется в виде обязательного инструктажа перед заступлением на дежурство с привлечением сотрудников территориальных органов полиции, доведением до сотрудников ориентировок относительно лиц, потенциально склонных к совершению преступлений. Сотрудники ежегодно проходят проверку на соответствие занимаемой должности в УМВД по Белгородской области и учебных заведениях по подготовке частных охранников.

Сотрудники, осуществляющие охранную деятельность в предприятии, обеспечены единообразным форменным обмундированием, спецсредствами и средствами связи в количестве, необходимом для осуществления охранной деятельности на конкретном объекте. При необходимости, по согласованию с заказчиком (клиентом), предприятие имеет возможность обеспечить сотрудников иным оборудованием (в том числе металлодетекторами) для эффективной работы.

Система контроля за осуществлением охранной деятельности осуществляется за счет независимых проверок дежурства на охраняемых объектах экипажем мобильной группы, старшим смены (группы) охраны, начальником охраны, заместителями и директором охранного предприятия.

Охранное предприятие несет материальную ответственность перед своими контрагентами согласно заключенного договора об оказании охранных услуг.

Услугами предприятия пользуется ряд крупных организаций городов: Старого Оскола, Губкина, Воронежа, Белгорода, Москвы, города Санкт-Петербурга, Краснодара и т.д., среди них магазины электронной техники

«ДНС-Белгород», ООО «ТИККУРИЛА», ГМ «Магнит» ЗАО «Тандер», ОАО «Сбербанк России», ООО «ВКМ», и другие. Так же, в число охраняемых объектов входят Муниципальные предприятия и Администрация г. Старый Оскол Белгородской области. Более шестидесяти объектов подключены к пульту централизованного наблюдения ООО ЧОП «Ратибор».

При поступлении претензий со стороны клиентов на качество оказываемых охранных услуг руководством предприятия незамедлительно проводится проверка по каждому факту, указанному в претензии и принимаются меры по их устранению.

Среднесписочная численность работников на конец 2015 г. составила 83 человека.

Классификация охранного персонала имеет конкретные характеризующие её показатели. Одним из показателей квалификации ООО ЧОП «Ратибор» служит удельный вес работников, имеющих лицензию на осуществление охранной деятельности, в общей численности персонала. Структура организации ООО ЧОП «Ратибор» представлена в рисунке 2.1.



Рис. 2.1 Структура организации ООО ЧОП «Ратибор»

Как видно на рисунке 2.1, структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Достоинствами структуры являются: освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и так далее; построение связи «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой работник подчинен только одному руководителю.

Недостатками структуры являются: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.

Достижение целей предприятия осуществляется путем:

□ поддержания на должном уровне структурными подразделениями рабочего места, производственных, вспомогательных, бытовых зданий, сооружений и помещений на уровне, отвечающем установленным требованиям, правилам, ГОСТам;

□ контроля и оценки состояния и содержания рабочего места, а также производственных, вспомогательных, бытовых помещений, оборудования, электроустановок, защитных средств, закрепленной за структурным подразделениями территории.

Таким образом, ООО ЧОП «Ратибор» – конкурентоспособное и динамичное, развивающееся предприятие. Структура управления ООО ЧОП «Ратибор» имеет ярко выраженный линейно-функциональный характер и соответствует организационно-правовой форме деятельности предприятия.

Устойчивое финансовое состояние дает предприятию стратегическую гибкость для развития и расширения деятельности.

2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом в обществе с ограниченной ответственностью ЧОП «Ратибор»

Составной частью управления предприятием является управление персоналом, которое должно быть направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников и общества в целом.

Эффективное управление предприятием практически невозможно без эффективного использования трудового потенциала человеческих ресурсов. В деятельности любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, персоналу.

Именно поэтому ООО ЧОП «Ратибор» тщательно формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри организации.

Следование единой кадровой политике позволяет администрации ООО ЧОП «Ратибор» не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, самое главное, добиваться более высокой отдачи от персонала.

Для достижения более эффективного руководства деятельностью ООО ЧОП «Ратибор» и в соответствии с Уставом устанавливаются следующее распределение обязанностей по руководству структурными подразделениями предприятия и порядок рассмотрения вопросов между должностными лицами общества. Так как ООО ЧОП «Ратибор» является малым предприятием, то осуществление функций предприятия закреплено за отдельными лицами.

Управленческую функцию предприятия выполняет генеральный директор. То есть, осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, организацию исполнения законов РФ, Указов президента РФ, постановлений правительства РФ, взаимодействие с исполнительными органами власти Белгородской области и органами самоуправления

г. Старый Оскол по организационным вопросам деятельности ООО ЧОП «Ратибор». Генеральный директор руководит деятельностью заместителей генерального директора, начальника охраны, главного бухгалтера.

Решение планово-экономических и финансовых вопросов осуществляет заместитель генерального директора. В его компетенцию входит решение вопросов оплаты труда, материального стимулирования и социальной защиты работников, вопросов, связанных с совершенствованием организации труда и управлением производством, а так же, руководит деятельностью бухгалтерии. Осуществляет руководство хозяйственной и коммерческой деятельностью предприятия, решение вопросов материально-технического обеспечения, организацию работ по хозяйственному обслуживанию.

Экономическую функцию предприятия осуществляет главный бухгалтер. Он выполняет следующие задачи:

- участвует в составлении перспективных планов экономического и социального развития, готовит сводные таблицы к производственно – финансовому плану по оказанию и себестоимости услуг;

- способствует внедрению прогрессивных форм организации труда;

- участвует в обработке бухгалтерских первичных и сводных документов, составлении производственных отчетов;

- обеспечение ведения архива и сохранности документов;

- разрабатывает и представляет на утверждение должностные обязанности всех подчиненных;

- участвует в составлении годового отчета, заполняет таблицы экономического паспорта предприятия.

Главный бухгалтер отвечает за систему бухгалтерского учета и бухгалтерскую отчетность организации, начисление заработной платы работникам предприятия, осуществление контроля за выполнением договоров, а так же за расчет и анализ финансовых результатов деятельности предприятия. Главный бухгалтер следит за финансовым потоком на

предприятия, создании системы финансовой информации, работой бухгалтерии.

Базовым подразделением, осуществляющим процессы управления и обучения персонала, является отдел кадров ООО ЧОП «Ратибор», все функции которого осуществляет менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу подчиняется заместителю генерального директора. Он организует и координирует деятельность структурных подразделений Общества по кадровым вопросам, в соответствии с требованиями нормативной документации, внутренними организационно-распорядительными документами, локальными и методическими актами, действующими на территории ООО ЧОП «Ратибор».

Сегодня основные задачи отдела кадров предприятия – это обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие кадров, формирование стабильно работающего коллектива.

Реализация данных задач предполагает осуществление работы по подбору, расстановке и использованию персонала, организации системы учета кадров, подготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с целями и стратегией ООО ЧОП «Ратибор».

Роль и значение кадровой службы повышалась по мере возрастания роли человеческого фактора на производстве, сложности выживания и достижения финансового успеха Общества в современной рыночной экономике.

На менеджера по персоналу ООО ЧОП «Ратибор» возложены следующие функции:

- прогнозирование и определение текущей и перспективной потребности в персонале и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;

- планирование резерва для выдвижения, ротационное передвижение руководителей и специалистов, стажировка на соответствующих должностях;

- комплектование организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями и стратегией Общества;

- ведение учета личного состава, ведение установленной документации по кадрам, подготовка и выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;

- организация работы с кадровым резервом в части формирования, подготовки и продвижения резерва в структурных подразделениях ООО ЧОП «Ратибор»;

- прием, хранение, заполнение и выдача трудовых книжек в соответствии с инструкцией ведения трудовых книжек, а также своевременное внесение записей в трудовые книжки о переводах, перемещениях и поощрениях;

- формирование и ведение единого банка данных о персонале ООО ЧОП «Ратибор», его своевременное обновление и пополнение, оперативное представление необходимой информации пользователям с учетом требований Трудового кодекса РФ о защите персональных данных работников;

- контроль составления графиков отпусков, оформление и учет использования работниками отпусков, в соответствии с утвержденными графиками;

- анализ эффективности кадровой работы в ООО ЧОП «Ратибор», разработка предложений по ее улучшению;

- разработка предложений по внедрению прогрессивных методов кадрового менеджмента в управлении персоналом;

- анализ текучести кадров.

Менеджер по персоналу ООО ЧОП «Ратибор» назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального директора предприятия. Менеджер по персоналу взаимодействует со специалистами структурных подразделений ООО ЧОП «Ратибор», оказывает им при необходимости методическую и консультативную помощь.

Менеджер по персоналу имеет право в пределах своей компетенции: подписывать и визировать документы в пределах установленной компетенции; участвовать в подготовке проектов приказов, распоряжений и других документов, связанных с вопросами формирования, использования, перемещения и развития персонала; докладывать генеральному директору обо всех выявленных недостатках в работе, принимать меры к их устранению.

Охранники и стажеры-охранники работают по основным направлениям предприятия.

Обучение и развитие персонала является важной частью кадровой политики ООО ЧОП «Ратибор». Система обучения включает в себя профессиональную подготовку персонала, переобучение, аттестацию и повышение квалификации сотрудников.

Итоговые показатели по основным направлениям подготовки ООО ЧОП «Ратибор» за период 2014 – 2016 гг. отражены в таблице 2.1, а в таблице 2.2 приведены затраты на обучение персонала за тот же отчетный период.

Таблица 2.1

Показатели обучения и развития персонала ООО ЧОП «Ратибор»

Наименование показателя	2014г., чел.	2015г., чел.	2016 г., чел.
Подготовка, переподготовка	3	2	2
Повышение квалификации	2	4	3
Стажировка	3	5	7
Итого	8	9	12

Показатели таблицы свидетельствуют о том, что ежегодно более 10% сотрудников ООО ЧОП «Ратибор» проходят обучение в различных направлениях профессионального усовершенствования.

Таблица 2.2

Затраты на обучение персонала в ООО ЧОП «Ратибор»

Показатели	Затраты по годам		
	2014г.	2015г.	2016г.
Сумма по бюджету 2013 г. руб.	176	216	312
Численность обученного персонала, чел.	8	9	12

Итак, в 2014 году Общество затратило на обучение и развитие персонала 176 тыс. руб., что в среднем составило около 22 тыс. руб./чел., в 2015 году затраты составили 216 тыс. руб., значит в среднем на обучение одного сотрудника пришлось 24 тыс. руб., а в 2016 году ООО ЧОП «Ратибор» обучило 12 сотрудников за 312 тыс. руб., что в среднем составило 26 тыс. руб. на человека. Далее проведем анализ персонала ООО ЧОП «Ратибор» по составу (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Кадровый состав ООО ЧОП «Ратибор»

№	Должность сотрудника	Кол-во штатных единиц
	Генеральный директор	1
	Заместитель генерального директора	1
	Начальник отдела эксплуатации технических средств охраны	1
	Начальник охраны	1
	Главный бухгалтер	1
	Юрисконсульт	1
	Менеджер по персоналу	1
	Специалист-монтажник систем охранной сигнализации и видеонаблюдения	1
	Старший диспетчер ПЦН	1
	Диспетчер ПЦН	3
	Старший охранник ГБР	4
	Охранник ГБР	4
	Охранник-водитель ГБР	4
	Старший смены охраны	4
	Охранники	55
Итого		83

Для оптимизации работы с персоналом проводится постоянный анализ состава, движения и подготовки кадров, который позволяет вести качественное и своевременное планирование персонала. Эффективность работы кадровой службы оценивается по параметрам текучести кадров в организации. Основные показатели динамики численности персонала ООО ЧОП «Ратибор» отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика численности персонала ООО ЧОП «Ратибор»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	67	78	83
Принято всего, чел.	15	17	14

Выбыло всего, чел.	6	9	8
в т. ч.:			
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию:	6	7	7
- за нарушение трудовой дисциплины:	0	2	1
Коэффициент оборота по приему, %	22,39	21,79	16,87
Коэффициент оборота по выбытию, %	8,96	11,54	9,64
Коэффициент текучести кадров, %	8,96	11,54	9,64

Проведем анализ текучести персонала в ООО ЧОП «Ратибор» с помощью методики расчета среднесписочной численности за год. Для этого сложим среднесписочную численность работников в каждом из месяцев, участвующих в расчете, и разделим полученную сумму на количество месяцев периода, за год – на 12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$ – численность вновь принятых на работу в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров из организации рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.2)$$

$K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

ССЧ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{сж}} + Ч_{\text{нтд}}}{ССЧ} \times 100\%, \text{ где} \quad (2.3)$$

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{сж}}$ – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{\text{нтд}}$ – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

За анализируемый период на предприятии наблюдается высокий уровень текучести персонала. Так, например, в 2014 году оборот по приему превышает оборот по выбытию на 13,43%, в 2015 году оборот по приему превышает оборот по выбытию на 10,25%, а в 2016 году оборот по приему превышает оборот по выбытию на 7,23%.

Высокий уровень текучести кадров ограничивает возможности предприятия при заключении договоров с теми клиентами, которые ставят условие лояльности охранников. Кроме того, важным критерием для работников Общества является профессиональная подготовка. Процентное соотношение уровней образования представлено в рисунке 2.2.

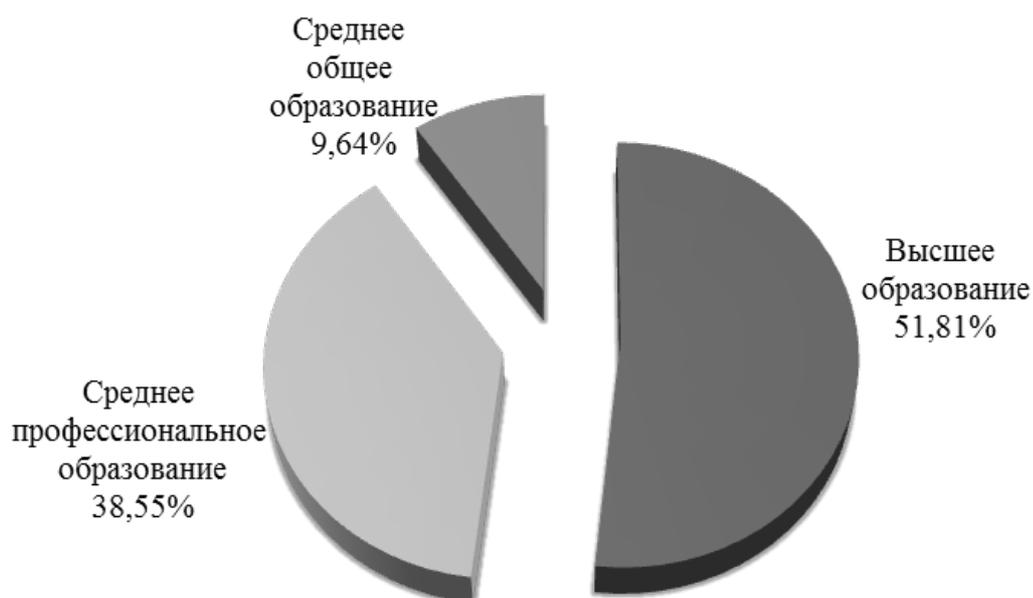


Рис. 2.2 Распределение персонала ООО ЧОП «Ратибор» по уровню образования

В настоящее время в ООО ЧОП «Ратибор» чуть больше половины персонала – 43 человека (51,81%) имеют высшее образование, среднее профессиональное образование имеют 32 человека (38,55%) и лишь 8 человек (9,64%) из них имеют общее среднее образование.

Распределение персонала ООО ЧОП «Ратибор» по полу, уровню образования и возрасту представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Численность работающего персонала ООО ЧОП «Ратибор» по образованию, возрасту и полу на март 2017 года

Уровень образования	всего	По полу		Возраст (лет)					
		М	Ж	до 20	20-30	30-40	40-50	50-60	□ 60
Высшее проф., чел.	43	35	8	-	3	16	14	10	-
Среднее проф., чел	32	29	3	-	6	8	11	7	-
Среднее общее, чел.	8	8	-	-	1	2	-	5	-
Итого:	83	72	11	-	10	26	25	22	-

Гендерный анализ персонала ООО ЧОП «Ратибор» показал, что из 83 сотрудников 13,25% женщин и 86,75% мужчин. Средний возраст сотрудников предприятия 43 года. В целом по Обществу доля трудящихся с высшим профессиональным образованием составляет 51,81%, средним профессиональным образованием – 38,55%, общим средним образованием – 9,64%.

По отношению к собственности Общества: а) работники собственности имущества – 2 человека; б) наёмные работники – 81 человек.

Результатом продуманной кадровой политики является то, что сегодня на предприятии сложился стабильный коллектив, в котором более половины трудящихся имеют стаж работы свыше 10 лет.

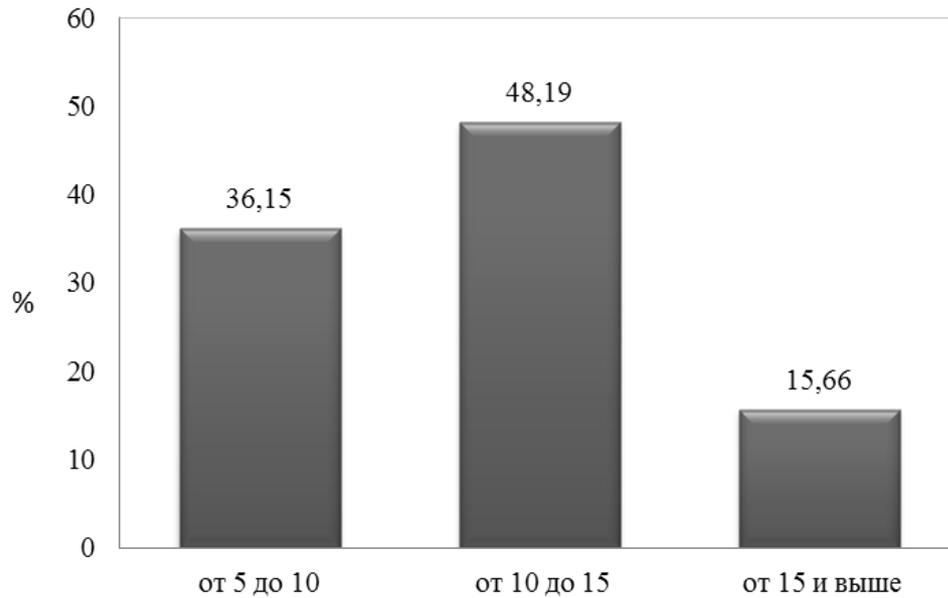


Рис. 2.3 Распределение персонала ООО ЧОП «Ратибор» по стажу

Распределение сотрудников ООО ЧОП «Ратибор» по стажу работы в охране показывает, что стаж работы от 5 лет до 10 лет имеют 30 человек; от 10 до 15 лет – 40 человек; и свыше 15 лет – 13 человек.

Именно поэтому в основе успешной работы ООО ЧОП «Ратибор» лежит забота о персонале предприятия. Большое внимание уделяется здоровью персонала. На предприятии действует договор коллективного добровольного медицинского страхования работников. Медицинские услуги оказываются в городских больницах г. Старого Оскола, а также по направлению специалистов в областной больнице (г. Белгород).

Таким образом, ООО ЧОП «Ратибор» тщательно формулирует свою кадровую политику, охватывающую все сферы работы с персоналом внутри организации. Следование единой кадровой политике позволяет администрации ООО ЧОП «Ратибор» не только избегать многих трудовых конфликтов и экономить значительные средства, но и, добиваться более высокой отдачи от персонала.

Основные задачи отдела кадров ООО ЧОП «Ратибор» – обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие кадров, формирование стабильно работающего коллектива.

2.3 Анализ системы управления социально-психологическим климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор»

Консультантам, работающим в сфере менеджмент - консалтинга, хорошо известно, что наиболее частой причиной внезапного падения производственных и коммерческих показателей предприятия является ухудшение социально-психологического климата организации в целом или в отдельных ее подразделениях. Зачастую резкое изменение социально-психологического климата связано со сменой руководства. Новый начальник приходит со своим пониманием «правильных» отношений в коллективе и активно начинает внедрять их в жизнь. Последствия часто бывают плачевны: старые традиции, правила, наработанные отношения рушатся, а новые не приживаются. Как итог падение заинтересованности в результатах деятельности, повышение текучести кадров, снижение мотивации и т. п.

Изменения социально-психологического климата могут быть не так кардинальны. Однако кадровик профессионал всегда помнит о необходимости периодического мониторинга социально-психологического климата во всех подразделениях организации как ключевых, так и второстепенных.

Социально-психологический климат трудового коллектива — это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Межличностные отношения — это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга. Межличностные отношения обусловлены содержанием и организацией совместной деятельности, а также ценностями, на которых основывается общение людей. Совместная деятельность любой организации связана с решением

определенной задачи (производственной, научной, коммерческой) и наличием у ее участников единой цели.

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность. Кратко рассмотрим сущность этих показателей.

Сплоченность — один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными — уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность — контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость — определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Социально-психологический климат в подразделении во многом зависит от уровня совместимости и сработанности членов группы. Совместимость и сработанность определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа — группа психологически целостная. Вместо множества «Я» возникает понятие «МЫ». Мнения, оценки, чувства и поступки отдельных «Я» сближаются; появляются общие интересы и ценности; взаимодополняются интеллектуальные и личностные особенности. Совместно выполняя задания, решая проблемы, люди вырабатывают специфические, только для этой группы присущие способы регуляции познавательных и эмоциональных процессов, стратегии поведения, общий для группы стиль деятельности. В таких коллективах

между людьми происходит обмен опытом, перенимается стиль поведения, расширяется набор индивидуальных возможностей, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. На определенном этапе взаимодействия сотрудников коллектив может добиться оптимальной совместимости и сработанности.

Особенности психологического климата в подразделениях влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях организации — насущная задача каждого кадровика.

В эмпирическом исследовании социально-психологического климата коллектива приняли участие 60 человек – сотрудников ООО ЧОП «Ратибор», из них 4 женщины и 56 мужчин в возрасте от 32 до 52 лет, имеющие высшее и среднее профессиональное образование.

Для диагностики мы использовали три методики, которые позволили исследовать основные показатели социально-психологического климата на предприятии. Они достаточно просты в проведении и обработке результатов, экономны по времени, однако позволяют эффективно диагностировать особенности психологического климата и предпринимать соответствующие мероприятия по его оптимизации.

1. «Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в коллективе. Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии СПб университета.

Методика позволяет выявить эмоциональный, 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 вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание - не знание особенностей членов коллектива».

Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе. Для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту обобщаются следующим образом:

- положительная оценка;
- отрицательная оценка;
- неопределенная, противоречивая оценка.

Полученные по всей выборке данные сводим в таблицу, затем выводим среднюю оценку по выборке. Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого предприятия. Представим результаты в рисунке 2.4.

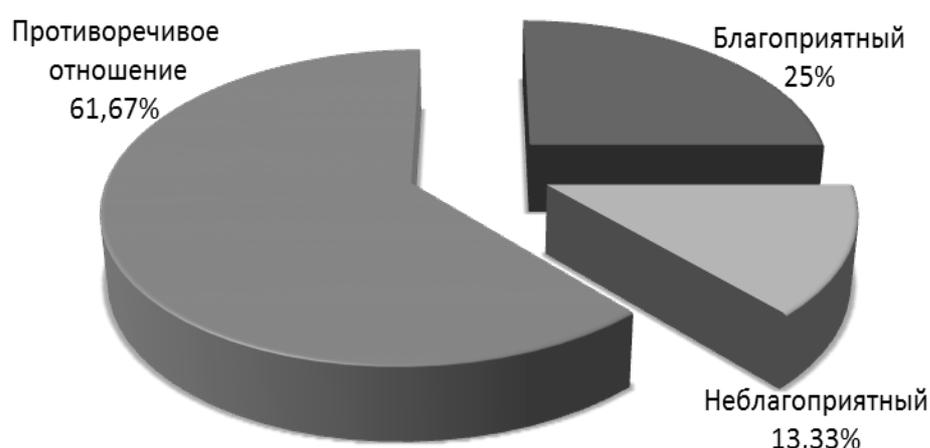


Рис. 2.4 Отношение к коллективу сотрудников ООО ЧОП «Ратибор»

Из рисунка видно, что 25% сотрудников воспринимают коллектив положительно, что трактуется как благоприятный социально-психологический климат; 61,67% испытуемых имеют противоречивое, неопределенное отношение; 13,33% испытуемых имеют отрицательное отношение к коллективу.

2. Методика Р.С. Немова «СПСК» □ социально-психологическая самооценка коллектива предназначена для выявления степени интеграции членов коллектива. Испытуемым предлагалось ознакомиться со списком суждений и оценить количество коллег, которые проявляют перечисленные отношения и формы поведения в межличностном взаимодействии. Методика позволяет определить комплексные составляющие социально-психологического климата коллектива: стремление к сохранению целостности группы; сплоченность (единство отношений); контактность (личные взаимоотношения); открытость; организованность; информированность; ответственность. Полученные показатели представим в виде гистограммы (рис. 2.5).

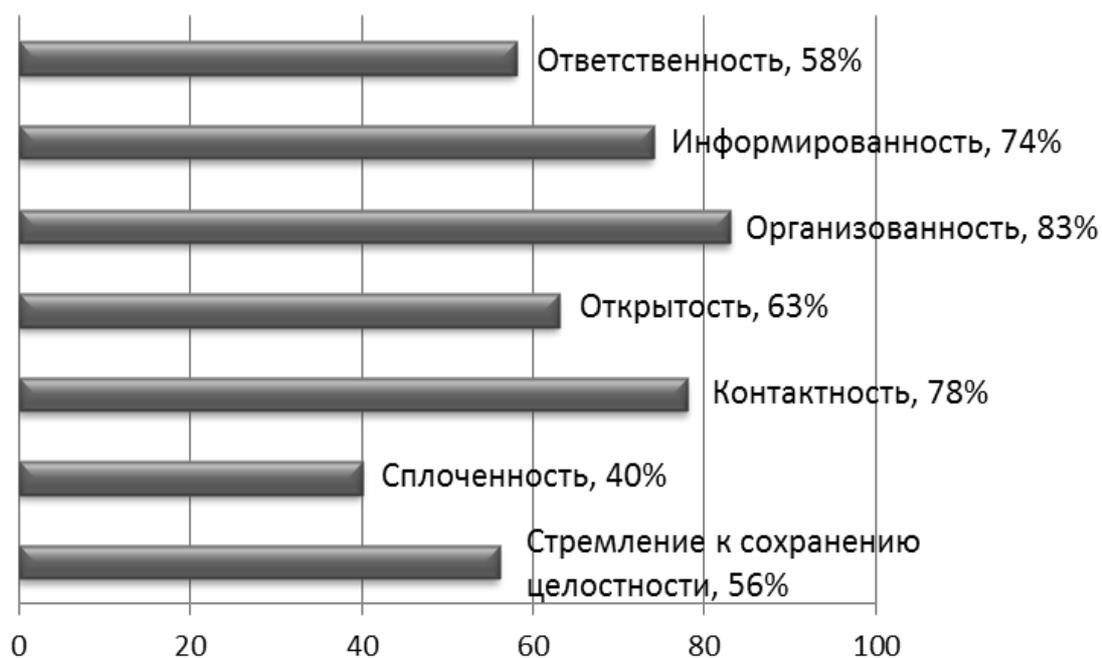


Рис. 2.5 Интегральные характеристики социально-психологического климата коллектива ООО ЧОП «Ратибор»

Из рисунка видно, что характеристиками, требующими коррекции являются: сплоченность, так как она находится на низком уровне (40%); открытость, так как ее показатели являются недостаточными для эффективного функционирования коллектива; ответственность (58%), в связи с тем, что охранная деятельность имеет особые требования к профессиональным обязанностям сотрудников; контактность (78%), так как она обеспечивает уровень коммуникативной компетентности и позволяет работникам иметь интегрированное взаимодействие в коллективе.

Результаты двух описанных выше тестов можно дополнить зрительно-аналоговым выражением различных показателей, характеризующих те или иные аспекты социально-психологического климата в подразделении.

3. Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата позволяет оценить три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач.

На первом этапе диагностики испытуемые должны определить уровень сработанности коллектива. Графические данные можно перевести в количественные показатели. Для полученных от каждого сотрудника ответов находятся численные показатели, после чего подсчитывается среднее значение каждого показателя в подразделении.

Сработанность — это согласованность в работе между партнерами, т. е. лучшее сочетание их действий во времени и пространстве. Для сработанности ведущим есть поведенческий компонент — высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность, прежде всего, успешностью работы, и как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Сработанность определяет нацеленность на результат, продуктивность взаимодействия.

Полное отсутствие сработанности	0	_____	100	Максимально возможная сработанность
и				ь

На втором этапе испытуемые аналогично отмечали насколько психологически совместимы сотрудники коллектива. При оценке подразделения испытуемые ориентировались на определение совместимости, которое приводится ниже.

Совместимость \square это такой эффект взаимодействия, который характеризуется максимально возможной субъективной удовлетворенностью партнеров друг другом; это оптимальное сочетание свойств участников взаимодействия, возможность группы в данном составе работать бесконфликтно и согласованно. Основным компонентом совместимости является эмоциональный компонент \square удовлетворенность общением с партнером, высокие эмоционально-энергетические затраты. Совместимость определяет хорошие межличностные отношения.

Полное отсутствие совместимост и	0 _____ 100	Максимально возможная совместимост ь
---	-------------	---

На третьем этапе сотрудники определили насколько успешно коллектив выполняет поставленные профессиональные задачи.

Очень низкая успешность	0 _____ 100	Очень высокая успешность
-------------------------------	-------------	--------------------------------

Полученные результаты представим в виде гистограммы (рис. 2.6).

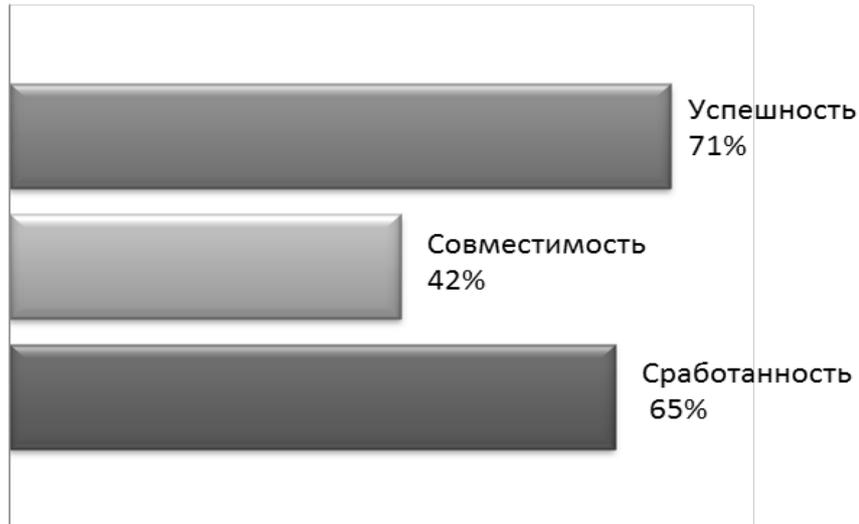


Рис. 2.6 Оценка компонентов СПК в ООО ЧОП «Ратибор»

Проанализировав показатели методики, можно сделать вывод о недостаточной совместимости (42%) членов коллектива ООО ЧОП «Ратибор». Показатели сработанности и успешности находятся на среднем уровне (65% и 71%) соответственно.

Цель диагностики существующего в организации социально-психологического климата коллектива – получение информации о его достоинствах и недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования, начиная от выработки политики обеспечения благоприятного климата коллектива до определения форм и систем коррекции ситуативных факторов, влияющих на состояние климата коллектива в процессе профессиональной деятельности.

Представим в виде таблицы внешние и внутренние факторы, влияющие на динамику социально-психологического климата в организации (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Причины изменений социально-психологического климата коллектива

Внешние причины динамики СПК	Внутренние причины динамики СПК
Социальные условия. Экономические факторы. Материальная база. Особенности взаимодействия с другими организациями.	Условия труда. Личностные особенности сотрудников. Особенности управления.

Кадровая служба ООО ЧОП «Ратибор» систематически отслеживает показатели социально-психологического климата коллектива. Ежеквартально менеджер по персоналу готовит отчет генеральному директору Общества, в котором представляет оценку следующих характеристик СПК:

- Удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда.
- Удовлетворенность отношениями с коллегами.
- Удовлетворенность системой стимулирования.
- Отношение к стилю руководства организацией.
- Отношение сотрудников к работе, коллегам, менеджерам.
- Установки и ценностные ориентации сотрудников.
- Трудовая и общественная активность сотрудников.
- Уровень конфликтности сотрудников.
- Реальная и потенциальная текучесть кадров.

На основании полученных результатов исследования проведен SWOT-анализ системы обеспечения социально-психологического климата коллектива ООО ЧОП «Ратибор».

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что ООО ЧОП «Ратибор» обладает всеми предпосылками для создания эффективной системы обеспечения благоприятного климата коллектива. Поэтому, чтобы предотвратить возможную неудовлетворенность сотрудников и увеличение текучести кадров, необходимо произвести некоторые изменения в функциях отдела кадров по развитию корпоративной культуры и оптимизации социально-психологического климата коллектива.

Таким образом, анализ существующей в ООО ЧОП «Ратибор» системы обеспечения социально-психологического климата коллектива позволил выявить как достоинства, так и недостатки данной системы, что, в свою очередь, позволяет определить основные направления для совершенствования системы управления социально-психологическим климатом коллектива.

**ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ
КОЛЛЕКТИВА В ООО ЧОП «РАТИБОР»**

**3.1 Модернизация системы управления социально-психологическим
климатом коллектива в ООО ЧОП «Ратибор»**

Проведенный нами анализ деятельности ООО ЧОП «Ратибор» в целом и системы обеспечения социально-психологического климата в частности позволил сделать несколько выводов:

- поддержание социально-психологического климата коллектива осуществляется лишь посредством социальной политики организации;
- не существует системы обеспечения социально-психологического климата как целостного элемента системы управления персоналом;
- недостаточно сформирована и развита корпоративная культура;
- производственные и бытовые помещения требуют ремонта и современного оснащения;
- низкие коллективные показатели сплоченности, ответственности, контактности, совместимости.

Рассмотрим выявленные проблемы подробнее и приведем возможные пути их решения.

Благоприятный социально-психологический климат играет важную роль в повышении эффективности использования рабочей силы организации. Поддержание корпоративной культуры в организации может включать в себя такие элементы, как:

1. Создание атмосферы причастности у работников организации.
2. Пропаганда ценностей организации и этических норм, внедрение их в политику и практику организации.
3. Создание традиций, церемоний и ритуалов.
4. Организация совместного отдыха и неформального взаимодействия.

Пропаганда ценностей организации и этических норм является важной составляющей не только для стимулирования персонала, но и для организации в целом, поскольку ценности определяют отличительные черты данной организации, ее особый стиль внутренней политики и проявляются в узнаваемом имидже организации.

Бесспорно, что ценности организации должны разделяться ее работниками, но также не вызывает сомнения то, что личностные ценности сотрудников не могут влиять на ценности организации, определяемые ее миссией и стратегией.

Важность формирования у работников предприятия чувства причастности (чувство - «МЫ») не требует доказательств, поскольку для формирования благоприятного социально-психологического климата оно является фундаментальным. Созданию и закреплению атмосферы причастности будут способствовать любые формы приобщения сотрудников к вопросам жизни предприятия.

При формировании чувства причастности важным является вопрос восприятия работником содержания выполняемой работы и своих полномочий при ее выполнении. Для этого важно обеспечить своевременную обратную связь.

Под обратной связью следует понимать возможность работника получать своевременную и достоверную информацию о текущих результатах работы. Это позволяет работнику оценивать и корректировать успешность выполнения своей работы.

Также при этом следует учесть важность получения работником информации о результатах работы своих коллег, которые не менее, а может быть, и более успешны, чем он, и результатов работы отдела в целом. Такой подход создает атмосферу здоровой конкуренции и дополнительные стимулы, а также показывает степень вклада в общее дело и, таким образом, повышает степень ответственности и причастности работника.

Систему церемоний и ритуалов можно использовать и как инструмент развития чувства причастности работников к организации, и как способ поддержания корпоративной культуры.

Внедрение различных традиций, ритуалов и церемоний целесообразно, поскольку сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки.

Условия, в которых человеку приходится трудиться на предприятии, так же являются рычагом воздействия на его состояние. Поэтому для устранения физического и морального дискомфорта целесообразно отремонтировать и

оборудовать служебные и бытовые помещения, комнаты отдыха для работников ООО ЧОП «Ратибор».

Действительно эффективные мероприятия, составляющие основу системы формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива, требуют временных затрат, внимания и усилий от руководителя организации, линейных менеджеров и работника отдела кадров. Для того чтобы четко сформировать благоприятный СПК, необходимо четко сформулировать его цели. Среди них можно назвать:

- повышение квалификации персонала и как следствие – повышение уровня развития всего предприятия;
- привлечение и удержание квалифицированных кадров;
- повышение заинтересованности работников в профессиональном росте;
- вовлечение работников в инновации;
- социальная защита работников и так далее.

Наиболее оптимальными для системы формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива в ООО ЧОП «Ратибор», на наш взгляд, являются первая, вторая и третья цели из предложенного выше списка.

При модернизации системы обеспечения социально-психологического климата коллектива необходимо оперировать следующими принципами:

1. Систему в организации необходимо строить на научной основе.
2. В основе системы должен лежать учет интересов работников.
3. Материальные затраты на функционирование системы должны самоокупаться.
4. Система обеспечения социально-психологического климата должна сочетать в себе стабильность и гибкость, при этом необходимо ее развивать и совершенствовать.
5. Система должна сочетать в себе единый подход ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому из них, что придает системе универсальный характер.

6. Система должна создавать работникам благоприятные условия для роста образовательного уровня и профессионального мастерства.

Таким образом, чтобы достичь оптимального варианта системы обеспечения социально-психологического климата коллектива, необходимо произвести следующие изменения в работе отдела кадров ООО ЧОП «Ратибор»:

1. Систему обеспечения социально-психологического климата коллектива необходимо представить в виде отдельной функции менеджера по персоналу.

2. Четко определить направления, по которым будет осуществляться формирование благоприятного СПК.

3. Направить линейных руководителей и менеджера по персоналу на курсы повышения квалификации.

4. Внедрить разработанную систему формирования СПК в деятельность организации.

5. Провести ремонт и оборудовать служебные и бытовые помещения, комнаты отдыха для работников ООО ЧОП «Ратибор».

6. Контролировать модернизацию на всех этапах оптимизации системы обеспечения СПК.

7. Проанализировать восприятие работниками нововведений.

8. В случае необходимости, скорректировать цели и направления модернизации системы обеспечения СПК.

Из выше сказанного, следует, что данный процесс модернизации очень трудоемкий и продолжителен во времени, поскольку его последствия будут затрагивать всех работников организации. На всех этапах внедрения изменений необходим непосредственный контроль со стороны руководства ООО ЧОП «Ратибор».

Выявленные в ходе исследования проблемы и анализ литературных источников позволили нам сформулировать мероприятия, необходимые для компенсации выявленных недостатков в области системы обеспечения социально-психологического климата коллектива в ООО ЧОП «Ратибор».

1. Систему обеспечения социально-психологического климата коллектива необходимо представить в виде отдельной функции менеджера по персоналу. Разработать положение и инструкции.

2. Четко определить направления, по которым будет осуществляться формирование СПК. Наиболее актуальными для ООО ЧОП «Ратибор», по нашему мнению, направлениями являются пропаганда ценностей организации и этических норм, внедрение их в политику и практику организации; создание атмосферы причастности у работников организации; создание традиций, церемоний и ритуалов.

3. Разработка и издание приказа о расширении функциональных обязанностей менеджера по персоналу ООО ЧОП «Ратибор». Внести изменения в соответствующие нормативно-регламентирующие документы (устав, коллективный договор, положение об отделе кадров, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и другие).

4. Утверждение списков групп. Проанализировать состав персонала ООО ЧОП «Ратибор» и кадровый резерв. Сформировать группы линейных руководителей и рядовых сотрудников для направления их на стажировку и курсы повышения квалификации. Группа линейных руководителей вместе с менеджером по персоналу (7 человек) направляются на серию тренингов-семинаров для развития навыков управления социально-психологическим климатом коллектива. Вторую группу будут составлять сотрудники предприятия в количестве 28 человек.

5. Заключение договора с тренерами Института практической психологии ИМАТОН. Краткосрочные тренинговые программы повышения квалификации проводятся высококлассными специалистами Института практической психологии «ИМАТОН» (г. Санкт-Петербург). ООО ЧОП «Ратибор» заключит договоры с Институтом практической психологии на проведение тренинговых программ в условиях организации.

Первая группа пройдет два тренинга-семинара: «Процессный подход в управлении организацией», «Управление приверженностью и мотивацией персонала через ценности». Первая тренинговая программа рассчитана на

три дня. Стоимость участия в ней составляет 11800 рублей за одного человека. Вторая программа рассчитана на четыре дня, стоимость участия – 12400 рублей. Таким образом, стоимость обучения первой группы составит: $(11800 \times 7) + (12400 \times 7) = 82600 + 86800 = 169400$ рублей.

Вторая группа сотрудников (28 человек) направляется для стажировки на тренинг: «Конструктивное поведение в конфликтах». Тренинговая программа рассчитана на три дня. Стоимость обучения одного сотрудника составляет 9600 рублей. Целесообразно провести два тренинга, так как оптимальное количество участников тренинга от 12 до 15 человек. В нашем случае будут сформированы две группы по 14 человек. Таким образом, стоимость обучения сотрудников составит: $9600 \times 28 = 268800$ рублей. Значит затраты на обучение составят $169400 + 268800 = 438200$ рублей.

6. Внедрение системы церемоний и ритуалов. Для достижения этих целей необходимо издание кодекса поведения в организации и пропагандируемых ею ценностей в виде отдельного буклета: «Буклет сотрудника ЧОП «Ратибор»» с информацией о миссии, стратегии, ценностях, истории, структуре организации, о возможностях для самореализации и развития.

Стоимость одного экземпляра буклета – 150 рублей. Численность персонала ООО ЧОП «Ратибор» = 83 человека. Следовательно, $150 \times 83 = 12450$ (рублей) – затраты на издание буклета.

7. Для поддержания неформальных отношений в Обществе можно проводить профессиональные и спортивные соревнования на звание «Лучший охранник», «Лучшее подразделение». Внедрение предлагаемого проекта рассчитано одиннадцать месяцев. Соревнования проводятся ежеквартально. В итоге соревнований будут отобраны три лучших работника, которым будут предоставлены билеты для посещения культурных мероприятий, и одно подразделение, которому будет предоставлена экскурсионная поездка.

Цена одного билета для посещения культурных мероприятий – 500 рублей. Стоимость экскурсионной поездки – 2500 рублей с человека.

Следовательно, $3 \times 500 \times 4 + 4 \times 2500 \times 4 = 6000 + 40000 = 46000$ (рублей) – затраты на проведение соревнований.

8. Ремонт и оборудование служебных и бытовых помещений, комнат отдыха для работников ООО ЧОП «Ратибор». Для осуществлений данных мероприятий необходимо выделить 240000 рублей.

9. Контроль на всех этапах модернизации. Данный процесс позволит исправлять ошибки в момент их возникновения, что может сэкономить время для внедрения проекта.

10. Анализ восприятия работниками нововведений. Этот процесс позволит избежать увеличения текучести кадров.

11. В случае необходимости, корректировка целей и направлений системы обеспечения социально-психологического климата коллектива.

В целях осуществления корректного планирования внедрения проекта мы разработали маршрутный график этого процесса.

Таким образом, предлагаемый нами проект совершенствования системы обеспечения благоприятного социально-психологического климата коллектива требует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 736650 рублей, что является доступным для данной организации.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Эффективность управления в наиболее упрощенном ее понимании представляет собой соотношение эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, направленными на достижение данного результата.

Социальная эффективность определяется по социальному эффекту, который предлагаемый проект может обеспечить. Предполагаемый результат может состоять, по нашему мнению, в увеличении производительности труда, в привлечении и удержании квалифицированных работников, а также в повышении заинтересованности работников в профессиональном росте.

Реализация предлагаемого проекта позволит повысить совместимость

сотрудников коллектива, развить чувство причастности и удовлетворить потребность в признании ООО ЧОП «Ратибор».

Однако необходимо провести меры по активизации персонала: необходимо определить направления, по которым будет осуществляться модернизация системы обеспечения социально-психологического климата коллектива в ООО ЧОП «Ратибор»; особое внимание уделить установлению благоприятных межличностных отношений и созданию удовлетворительных условий труда и отдыха. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с персоналом, включающей различные способы оптимизации отношений.

Социальная эффективность устанавливается на основе сокращения морального, материального, физического и других видов ущерба, который может быть нанесен некомфортными условиями для работы и жизнедеятельности трудовых ресурсов.

Все социальные факторы находятся в тесной прямой и обратной связи с экономическими факторами: повышение социальной эффективности, достигнутое в результате внедрения проекта по совершенствованию системы обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор», будет обеспечивать достижение экономических результатов деятельности предприятия.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения проекта по совершенствованию системы обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор» используем формулу расчета эффективности деятельности.

Эффективность деятельности рассчитывается как отношение прибыли, полученной в результате осуществления деятельности, к расходам на нее.

$$Э_{\text{деят}} = 4499015,86 / 3762365,86 = 1,2.$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор» составит в 2017 году 1,2. Поскольку $1,2 > 1$, то предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по совершенствованию системы обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор» состоит в следующем:

- повышение совместимости персонала;
- удовлетворенность работников отношениями в коллективе;
- удовлетворенность работников условиями труда;
- развитие чувства сплоченности и причастности;
- увеличение производительности труда;
- снижение текучести персонала.

Таким образом, рассчитанные показатели свидетельствуют о высокой эффективности запланированной кампании, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,2. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор», но и на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников. Для разработки мероприятий по оптимизации психологического климата необходимо диагностировать его уровень развития и особенности, а также выявить те факторы, которые в данной группе могут быть использованы для коррекции и развития психологического климата. В целом можно выделить следующие основные факторы формирования психологического климата: характер производственных отношений; содержание, организация и условия трудовой деятельности; особенности работы органов управления и самоуправления организации; характер руководства; степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы; социально-

демографические и психологические особенности членов группы; численность группы и др.

Неблагоприятный психологический климат отрицательно влияет на уровень заболеваемости индивидуумов вследствие развития у них хронических стрессовых реакций. Хронические стрессовые реакции, вызванные неблагоприятным психологическим климатом часто приводят к неудовлетворенности от трудовой деятельности, сомнениям в правильности выбора жизненного пути и конфликтности среди сотрудников коллектива. Поэтому необходимо, чтобы руководители подразделений, кадровые службы, практические психологи осуществляли как оперативные, так и долговременные мероприятия по диагностике и коррекции социально-психологического климата в коллективах.

Понимание закономерностей формирования и функционирования социально-психологических процессов знакомит с научно обоснованными условиями и принципами протекания процесса межличностного взаимодействия в организации, дает масштабный взгляд на проблематику всей темы, на характер взаимосвязей, возникающих в ходе профессиональной деятельности.

Формирование благоприятного социально-психологического климата коллектива является сложным процессом и предполагает наличие у руководителя знаний основных элементов системы обеспечения СПК, а также возможных факторов, влияющих на нее с внешней и внутренней среды. Лишь соблюдение всех требований позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

В качестве объекта исследования было выбрано ООО ЧОП «Ратибор». Это конкурентоспособное и динамичное предприятие. Структура управления ООО ЧОП «Ратибор» имеет линейно-функциональный характер и соответствует организационно-правовой форме деятельности предприятия. Устойчивое финансовое положение и актуальная социальная политика дает предприятию стратегическую гибкость для развития.

Руководство ООО ЧОП «Ратибор» тщательно формулирует свою кадровую политику. Основные задачи отдела кадров Общества – обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества и развитие кадров, формирование стабильного работающего коллектива.

Анализ существующей в ООО ЧОП «Ратибор» системы обеспечения СПК позволил выявить как достоинства, так и недостатки данной системы, что, в свою очередь, позволило определить основные направления для ее модернизации.

Таким образом, чтобы достичь оптимального варианта системы управления СПК, необходимо произвести следующие мероприятия в ООО ЧОП «Ратибор»:

1. Систему управления социально-психологического климата коллектива необходимо представить в виде отдельной функции менеджера по персоналу.

2. Четко определить направления, по которым будет осуществляться формирование благоприятного СПК.

3. Направить линейных руководителей и менеджера по персоналу на курсы повышения квалификации.

4. Внедрить разработанную систему формирования СПК в деятельность организации.

5. Провести ремонт и оборудовать служебные и бытовые помещения, комнаты отдыха для работников ООО ЧОП «Ратибор».

6. Контролировать модернизацию на всех этапах оптимизации системы обеспечения СПК.

7. Проанализировать восприятие работниками нововведений.

8. В случае необходимости, скорректировать цели и направления модернизации системы обеспечения СПК.

Из выше сказанного, следует, что данный процесс модернизации очень трудоемкий и продолжителен во времени. На всех этапах внедрения

изменений необходим непосредственный контроль со стороны руководства ООО ЧОП «Ратибор».

Предлагаемый нами проект совершенствования системы обеспечения благоприятного социально-психологического климата коллектива требует дополнительных расходов на его внедрение в сумме 736650 рублей.

Ожидаемый социально-экономический эффект от внедрения проекта по модернизации системы обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор» состоит в следующем:

- повышение психологической совместимости персонала;
- удовлетворенность работников отношениями в коллективе;
- удовлетворенность работников условиями труда;
- развитие чувства сплоченности и причастности;
- увеличение производительности труда;
- снижение текучести персонала.

Рассчитанные показатели запланированной модернизации свидетельствуют о высокой экономической эффективности проекта, поскольку показатель рентабельности внедряемого проекта равен 1,2. Следовательно, данные мероприятия окажут положительное воздействие не только на систему обеспечения СПК в ООО ЧОП «Ратибор», но и на все финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2010. – 224 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда Учебник. / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина – М.: ЮНИТИ.– 2014. – 407 с.
3. Адова, И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации/ И.Б.Адова, М.В.Симонова // Вестник томского государственного университета №336.– 2010г.–С.32-44.
4. Адова, И.Б. Совершенствование механизма оценки качества персонала/ И.Б.Адова, Ю.С.Кузнецова // Качество и полезность в

экономической теории и практике: Материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В.А. Сибирцева. Новосибирск: НГУЭУ.– 2010.– С.23-34.

5. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособие для вузов / Г.В. Атаманчук. – М.: Академический проект; Культура, 2011. 328 с.

6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий и др. – Мн.: Интерпрес-сервис, 2013. 294 с.

7. Берестова, Л.И. Социальное партнерство в сфере труда /Л.И. Берестова – М.: РАГС.– 2014. - 36 с.

8. Бланк, И.А. Управление прибылью / И.А.Бланк. – К.: «Ника – центр».– 2016. – 544 с.

9. Бляхман, Л. С. Экономика, организация управления и планирование научно – технического прогресса: Учебное пособие/ Л.С.Бляхман – М.: Высшая школа.– 2009. – 228 с.

10. Бойко, В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В.В. Бойко. – М.: Наука, 2016. -154 с.

11. Васильев, И.А., Магомед-Эминов М.М. Мотивация и контроль действий / И.А. Васильев, М.М. Магомед-Эминов. – М, 2011. - 168 с.

12. Верескун, В.Д. Инновационная экономика и профессиональная ответственность специалиста / В.Д. Верескун, П.М. Постников, Ю.Д. Мишин // Ж.-д. трансп. — 2009. — № 8. — С. 74–75.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби; Изд-во Проспект, 2016. - 240 с.

14. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник./ Виханский О.С., Наумов, А.И. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2009. - 670 с.

15. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. №10. 2002. С. 39–43

16. Волгин, Н.А. Экономика труда /Н.А. Волгин, Ю.Г.Одегов.– М.: Экзамен – 2009 – 735 с.

17. Волгин, Н.А. Экономика труда/ Н.А.Волгин, Ю.Г.Одегов – М.– Экзамен – 2009 - 735 с.
18. Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. Анализ, проблемы, решения /Н.А. Волгин – .М.– Экзамен.– 2009. – 222 с.
19. Волгин, Н.А. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы/ Н.А.Волгин, В.М.Егоров – Дашков и К⁰.– 2009 – 234с.
20. Глазьев, С.Г. Стабилизация и экономический рост / Глазьев, С. Г. // Вопросы экономики. – 2007. – №1. – С. 120 – 133.
21. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учебное пособие/Н.А. Горелов – 2-е изд. перераб. и доп. – М.– Высшая школа.– 2009. – 208 с.
22. Горелова, Г. В. Теория вероятностей и математическая статистика в примерах и задачах с применением. Учебное пособие для вузов/ Г.В. Горелова, И.А. Кацко. Изд. 2-е испр. и доп. – Ростов на Дону: «Феликс».– 2009.– 400 с.
23. Гришина, Н.В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2011. – 218 с.
24. Гулиева, М.А. Проблемы унификации систем оплаты труда на промышленных предприятиях, входящих в состав холдинговых структур // Человек и труд. – 2011.– №1.– С. 32-36.
25. Дубянская, Т.Ю. Реформы в России и заработная плата/ Т.Ю.Дубянская // Вестник Московского университета – 2015.– №2. – С. 33 – 39.
26. Думнов, А.Д. Вопросы статистического анализа межгосударственных экологических проблем и выполнения международных соглашений в странах СНГ / А.Д. Думнов, Ю.И. Максимов // Вопросы статистики. – 2009 – №5 – С. 47 – 53.
27. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета.– 2009. – 184 с.

28. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие/ А.П. Егоршин - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М.– 2008.– 464 с.
29. Емельянов, С.В. Международная конкурентоспособность американских производителей: политика фирм и конкурентные преимущества/ С.В. Емельянов // Вестник Московского Университета. – 2007 – №6 – С. 60 – 74.
30. Емцов, Р. Г. Микроэкономика : Учебник /Р.Г. Емцов, М.Ю. Лукин. – М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, Издательство «ДИС».– 2005. – 320 с.
31. Засухин, А.Н. Интенсификация производства и ее измерение /А.Н. Засухин // Российский экономический журнал. – 2014 – №12 – С. 56-66.
32. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Бизнес Букс.– 2008. – 278 с.
33. Иноземцев, В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречие, перспективы / В.Л.Иноземцев // Российский экономический журнал.–2007– №3 – С. 89-92.
34. Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В.Г. Каменская. – М.: Академия, 2012. С. 52–54.
35. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева.– Москва ИНФРА – М.– 2011.– 524 с.
36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб пособие./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2015. 301 с.
37. Кирсанов, К.А. Теория труда. Учебное пособие/ К.А.Кирсанов, В.П.Буянов, Л.М. Михайлов.– М.: Экзамен.– 2009 – 327 с.
38. Кларин, М.В. Корпоративный тренинг от А до Я / М.В. Кларин. – М.: Дело, 2000. 116 с.

39. Клейнер, Г. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли предприятия / Г.Клейнер // Российский экономический журнал. – 2009 – №11-12 – С. 63 – 69.

40. Кондрашева, Т.К. Государство на различных этапах трансформации командно – административной системы в социальное рыночное хозяйство / Т.К. Кондрашева // Вестник Московского Университета. – 2009 – №2 – С. 57 – 74.

41. Конфликтология: учебник / под. ред. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009.- 234с.

42. Котляр, А.О. понятия рынка труда / А.Котляр // Вопросы экономики. – 2007 – №1 – С. 33 – 42.

43. Куликов, В.В. Концептуальные основы современной экономики труда / В.В.Куликов // Российский экономический журнал. – 2009 – №11 – 12 – С. 56 – 68.

44. Линчевский, Э.Р. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э.Р. Линчевский. – М.: Экономика, 2010.-245с.

45. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М, Феникс, - 2016.-345с.

46. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – Москва, «Финпресс».- 2007.- 238с.

47. Моргунов, Е.С. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение./ Е.С. Моргунов. – М.: «Бизнес – школа «Интел – синтез»», 2010. 228с.

48. Морозов, А.В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. Издание 3-е дополненное и переработанное / А.В. Морозов. – М.: Академический проект, 2015. 1040 с.

49. Музыченко, В.В. Управление персоналом. / Музыченко, В.В. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. - 528 с.

50. Обозов, И.Н. Межличностные отношения./ Обозов, И.Н. – Л.: Наука, 2009.-278с.
51. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 2011. – 344 с.
52. Орел, В.Е. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом./ В.Е. Орел, И.С. Шемет // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. – Ярославль, 2007. -216с.
53. Парыгин, Д.Б. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения/ Д.Б. Парыгин – СПб.: Наука, 2011. 192 с.
54. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив./ А.В. Петровский,– М.: Политиздат, 2012- 321с.
55. Платонов, Ю.П. Психология коллективной деятельности / Ю.П. Платонов.– СПб.: СПбГУ, 2010. -181 с.
56. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология/ Л.Г. Почебут, В.А. Чикер – М.: Речь, 2012. -284 с.
57. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / под. ред. С.А. Боровиковой, Т.П. Водолазской. – СПб.: Издательство С-Пб ун-та, 2011. -151 с.
58. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом/ С.И. Самыгин, М.С. Зайналавидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов – Ростов н/Д: Феникс, 2009. 244с.
59. Синк, В.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. / В.С. Синк – М., 2009.-265с.
60. Современная экономика труда. Монография / Научный редактор В.В. Куликов. – М.: ЗАО «Финстатинформ».– 2005. – 660 с.
61. Социальная психология: учеб. пособие / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцев. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.- 600 с.
62. Стаднюк, А.М. Оценка персонала/ А.М. Стаднюк – Москва, «Бегин групп».– 2007-148с.

63. Управление персоналом / под ред. профессора П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. -320 с.

64. Управление персоналом: учебник для ВУЗов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд.; перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. 412с.

65. Хартанович, К.В. Основы менеджмента: учебное пособие. / К.В. Хартанович, В.Н. Краев – М.: Академический Проект, - 2016.- 268 с.

66. Шакуров, Р.С. Социально-психологические основы управления: руководитель и коллектив. / Р.С. Шакуров. – М.: Просвещение, 2010. - 293 с.

67. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

