

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ В  
МУП «БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ» РАКИТЯНСКОГО  
РАЙОНА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Ивановой Марины Владиславовны

Научный руководитель  
старший преподаватель кафедры  
управления персоналом  
Перцев В.Н.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ...	7
1.1 Сущность понятия социально-психологический климат в организации, его основные уровни и признаки .....	7
1.2 Факторы, определяющие социально-психологический климат....	14
1.3 Методы диагностики и управления социально-психологическим климатом в организации и показатели эффективности .....	20
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МУП «БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика .....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом .....	31
2.3 Диагностика и анализ социально-психологического климата .....	38
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МУП «БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА .....	54
3.1 Рекомендации по улучшению социально-психологического климата .....	54
3.2 Обоснование эффективности разработанных рекомендаций .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в сфере управления человеческими ресурсами социально-психологические аспекты занимают одно из важнейших мест и требуют особого внимания со стороны высшего звена любой компании. Ни один высококвалифицированный менеджер или руководитель не подвергает сомнению значимость социально-психологического климата в повышении эффективности работы персонала и организации в целом.

Сегодня интерес к изучению социально-психологических аспектов управленческой деятельности и способам формирования благоприятного социально-психологического климата значительно повышен и продолжает расти вместе с переоценкой ценностей современных сотрудников. Актуальная ситуация такова, что главные потребности персонала кардинально меняют свой характер с привычных нам материальных на социальные и психологические. Качественная оценка и анализ социально-психологической ситуации в организации позволит сформировать благоприятный климат в коллективе и разработать конкретные практические методы психологического обеспечения системы управления человеческими ресурсами компании.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших показателей успешности организации. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием, как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и

общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

**Актуальность** данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что социально-психологический климат оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности персонала в любой организации. Заинтересованность, должное внимание и систематическая работа с социально-психологическими аспектами персонала со стороны руководства и менеджеров современных организаций, позволит создать благоприятный климат и разработать действенную систему путей и методов эффективного управления кадрами компании. Роль и влияние социально-психологического климата на все процессы в организации более чем значительны, и если данный климат будет являться благоприятным, то положительный эффект, вскоре, отразится не только на самом персонале, но и непосредственно на успешности деятельности предприятия.

**Степень разработанности проблемы:** изучением проблематики, применения на практике социально-психологического климата, а так же исследованием значения и влияния данного аспекта на эффективность деятельности персонала организации, занимались многие отечественные и зарубежные психологи и ученые, наиболее известные из них: О.И. Зотова, Н.С. Мансуров, И.Н. Нейман, В.В. Новиков, К.К. Б.Д. Парыгини др.

**Объектом исследования** является МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

**Цель исследования** – обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по улучшению социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

**Задачи:**

1. Изучить теоретические аспекты социально-психологического климата в организации, его сущность, влияющие на него факторы и методы управления.
2. Дать организационную характеристику и провести анализ действующей системы управления персоналом в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.
3. Провести комплексную диагностику и анализ выявленных проблемных сторон социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.
4. Разработать и обосновать практические рекомендации по улучшению социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

**Информационную основу** исследования составляют: Устав МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района и другие локальные нормативные акты исследуемого учреждения, организационно-распорядительные документы, специальная литература по исследуемой теме отечественных и зарубежных авторов.

В процессе комплексного исследования муниципальной организации МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района, нами были использованы различные **методы диагностики и исследования**, такие как: логический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, а также методы обоснования предложенных решений (системный подход, системный анализ, балансовый, статистический анализ, наблюдение).

**Практическую значимость** определяет проведение комплексной диагностики и анализа выявленных проблем социально-психологического климата исследуемой организации, а так же разработка, на основе полученных данных, действенных практических рекомендаций по улучшению социально-психологического климата конкретной организации.

Выпускная квалификационная работа имеет классическую **структуру** и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность понятия социально-психологический климат в организации, его основные уровни и признаки

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат в организации, зачастую, формируется спонтанно. Однако такой климат в большинстве случаев не является по-настоящему благоприятным и требует определенных целенаправленных усилий менеджеров и руководства. Хороший социально-психологический климат представляет собой итог конкретной систематической работы с персоналом компании, заключающейся в осуществлении специальных, в том числе психологических, мероприятий, направленных на организацию отношений между всеми сотрудниками компании, а так же ее высшим звеном.

В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это установившееся понятие, которое определяет невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми. В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н. С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В. М. Шепель. Психологический климат, по его мнению, это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [56, с. 125].

В отечественной психологии наметились четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата (таблица 1.1).

Таблица 1.1

## Основные подходы к пониманию социально-психологического климата

№	Подход	Сущность	Представители	Источник
1	Первый	Социально-психологический климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Данная категория понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.	Л. П. Буюва, Е. С. Кузьмин, Н. Н. Платонов	[38, с. 196]
2	Второй	Сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.	А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин, Л.В. Ивановская	[16, с. 142]
3	Третий	Социально-психологический климат анализируется 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.	В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин	[57, с. 191]
4	Четвертый	Социально-психологический климат определяется в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.	В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, С.И. Сотникова	[45, с. 57]

Рассмотрим более подробно представленные в таблице 1.1 подходы к пониманию природы социально-психологического климата и их представителей.

Представителями первого подхода (Л. П. Буева, Е. С. Кузьмин, Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов) социально-психологический климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Данная категория понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Сторонники второго подхода (А. А. Русалинова, А. Н. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В. М. Шепель, В. А. Покровский, Б. Д. Парыгин) 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.

Создатели четвертого подхода (В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций [19, с. 67].

Важным аспектом, на наш взгляд, является тот факт, что в процессе изучения социально-психологического климата, необходимо иметь в виду два его уровня. Работа по формированию и совершенствованию социально-психологического климата должна быть комплексной и затрагивать оба уровня, что приведет к наиболее быстрому и качественному результату по построению благоприятного социально-психологического климата. Рассмотрим особенности данных уровней подробнее (рис 1.1):

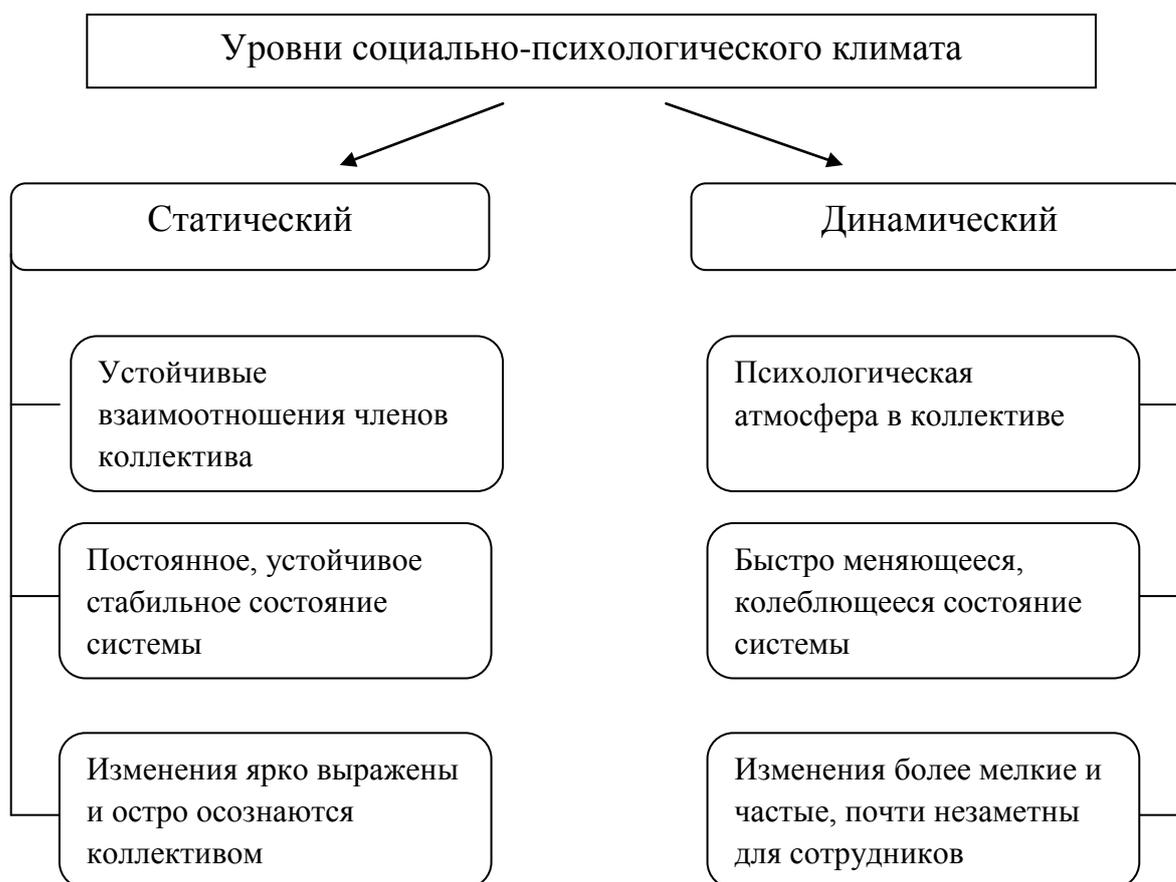


Рис. 1.1. Уровни социально-психологического климата

Первый уровень - статический, относительно постоянный. Представляет собой устойчивые взаимоотношения членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду [43, с. 113-115].

На данном уровне социально-психологический климат определяется в виде устойчивого, достаточно стабильного состояния, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность, несмотря на все трудности, с которыми сталкивается организация. С этой точки зрения, именно сформировать благоприятный климат в коллективе довольно трудно, но, в то же время, легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее. Контроль и коррекция сторон социально-психологического климата осуществляются членами группы эпизодически. Они чувствуют определенную стабильность, устойчивость своего положения, статуса в системе взаимоотношений. Поскольку состояние климата менее чувствительно к различным

воздействиям и изменениям со стороны окружающей среды, постольку оно оказывает определенное влияние на результаты коллективной и индивидуальной деятельности, на работоспособность членов группы, на качество и количество продуктов их труда [19, с. 119].

Второй уровень - динамический, меняющийся, колеблющийся. Это более сложная работа, каждодневный настрой сотрудников в процессе деятельности, поддержка их психологического настроения.

Данный уровень описывается понятием «психологическая атмосфера». В отличие от социально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и меньше осознается людьми. Модифицирование психологической атмосферы влияет на настроение и работоспособность личности в течение всего рабочего дня. Изменения же климата всегда более выражены, заметны, они осознаются и переживаются людьми более остро и, зачастую, сотрудник успевает адаптироваться к ним. Накопление количественных изменений в психологической атмосфере ведет к переходу ее в иное качественное состояние, в совершенно новый социально-психологический климат.

Формирование и совершенствование социально-психологического климата - это постоянная практическая задача менеджеров и целенаправленная стратегическая задача руководства. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов группы. Формирование хорошего социально-психологического климата требует, особенно от менеджеров и психологов в организациях, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом и высшим звеном.

Так, социально-психологический климат - это психологический настрой в группе или коллективе. Характер социально-психологического климата зависит в целом от степени развитости коллектива.

Социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива (группы) [13, с. 77].

Члены коллектива, как личности определяют его социальную и психологические микроструктуры (рис.1.2). Своеобразие социальной стороны обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе.



Рис.1.2. Микроструктуры, формирующие социально-психологический климат

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства. К ним можно отнести знания признаков и характеристик благоприятного социально-психологического климата.

Важнейшими признаками хорошего социально-психологического климата, которые должен видеть и уметь распознавать в своем коллективе каждый успешный руководитель и менеджер, выступают:

- 1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) вовлеченность персонала;
- 4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 5) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- 6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- 7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр.

Существуют так же так называемые характеристики социально-психологического климата, которые могут стать отличным показателем на первом этапе оценки актуального состояния данной системы в организации, так как они будут сигнализировать о благоприятном или неблагоприятном климате. Данные характеристики представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Характеристики благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе

Характеристики благоприятного СПК	Характеристики неблагоприятного СПК
Бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении.	Недовольство рабочим процессом, подавленное настроение и пессимизм в настроении.

## Продолжение таблицы 1.2

Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности.	Отношения строятся на принципах соперничества, взаимной помощи, доброжелательности.
Вовлеченность всех членов группы в рабочий процесс и совместное свободное время.	Обособленность большинства членов группы, разделение на небольшие соперничающие между собой группы.
Критика присутствует только в развивающем виде (доброжелательная критика).	Присутствует необоснованная критика, критические замечания носят резкий характер, с частым переходом на личные.
Открытость двусторонних коммуникативных каналов во всех направлениях (высшее звено – подчиненные)	В организации отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, она заметно разделяется на «высших» и «низших» необоснованно.
Активность, энергичность и скорость включения в трудовой процесс всех сотрудников, что ведет к высоким показателям в труде и профессиональной деятельности.	Члены организации инертны, пассивны, каждый думает только о своих интересах и не стремится добиться высоких показателей в труде и общих целях компании.
Приверженность и лояльность к компании.	Низкая лояльность и отсутствие приверженности к организации.

Таким образом, успешность деятельности любой организации находится в прямой зависимости от социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе. Каждый руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на социально-психологический климат. Только для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат.

## **1.2. Факторы, определяющие социально-психологический климат в организации**

Социально-психологический климат является достаточно обширным распространенным понятием, в котором существует большое количество

различных показателей, определяющих и составляющих его. Знание данных показателей и всех аспектов социально-психологического климата, руководителю будет легче осуществлять деятельность по управлению социально-психологическим климатом в своей организации. Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе, рассмотрим некоторые из них (рис.1.3).



Рис. 1.3. Факторы, определяющие социально-психологический климат в организации

Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и прочих условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивает социальное и психологическое благополучие его членов, а так же косвенно влияет на социально-психологический климат рабочих групп.

Локальная макросреда, т.е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры компании, организационная структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) [22, с. 91-94].

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного социально-психологического климата.

Удовлетворенность работой. Огромное значение для формирования благоприятного социально-психологического климата имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- 1) в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- 2) в общении и дружеских межличностных отношениях;
- 3) в успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- 4) в творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника,

стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. Все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на социально-психологический климат в рабочем коллективе [39, с. 55].

Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на социально-психологический климат. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на социально-психологический климат. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам [27, с. 115].

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический. Рассмотрим более подробно каждый из них (рис.1.4).

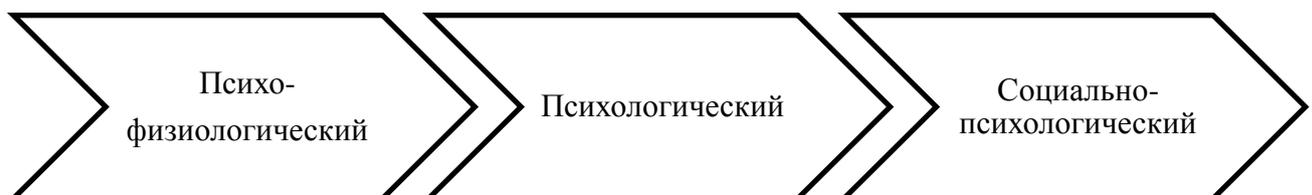


Рис.1.4. Основные уровни совместимости по различным социальным и психологическим параметрам.

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств и свойств темперамента. Данный уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбои в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию [16, с. 234].

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора социально-психологического климата. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального социально-психологического климата является решающей:

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении,

свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации социально-психологического климата.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному социально-психологическому климату, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного социально-психологического климата.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии, не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу.

Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции [41, с. 17-19].

Учитывая тот факт, что сегодня для персонала одно из первых мест по значимости в выборе нового места работы занимает характер руководства и качества непосредственного руководителя, данный фактор оказывает огромное влияние на социально-психологический климат современных работников.

Таким образом, значение всех факторов, которые, так или иначе, определяют социально-психологический климат в организации, трудно переоценить. Владея знаниями об этих факторах и обладая умением выявлять

проблемы в каждом из них, 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.

### **1.3. Методы диагностики и управления социально-психологическим климатом в организации, и показатели эффективности**

Актуальное состояние социально-психологического климата в организации, знание его слабых и сильных сторон, его оценка и диагностика – это важные показатели эффективности деятельности любой организации. К числу наиболее часто используемых методов изучения социально-психологического климата трудового коллектива относят: наблюдение, опросные методы (интервью, беседа), диагностика по стандартизированным опросникам, социометрические методы. Кроме того, стоит отметить наиболее известные методики диагностики социально-психологического климата, содержание которых представлено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

#### Методики диагностики социально-психологического климата

Название	Содержание	Автор	Источник
Методика диагностики психологического климата группы	Карта-схема Л. Н. Лутошкина разработана с целью оценивания некоторых основных проявлений психологического климата коллектива. Качества личности разделены автором на те, которые формируют благоприятный климат и те, которые формируют неблагоприятный климат в коллективе. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью специальной шкалы.	Л. Н. Лутошкин	[25, с. 65]

## Продолжение таблицы 1.3

Социально-психологическая самооценка коллектива	Методика проводится с целью оценки уровня развития в группе отношений, характерных для сформировавшегося коллектива. При помощи рабочих суждений производится оценка уровня развития группы как коллектива, а при помощи контрольных суждений оценивается степень искренности и точности самих ответов испытуемых.	Р.С. Немов	[33, с. 112]
Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе	Предлагаемая методика позволяет делать периодические "срезы" с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, проследить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности. Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный.	А. С. Михайлюк	[23, с. 98]
Зрительно-аналоговая шкала оценки организационного климата	Данная методика предполагает зрительно-аналоговые выражения различных показателей, которые характеризуют те или иные аспекты социально-психологического климата в коллективе. Методика предлагает оценить три параметра: сработанность, совместимость и успешность выполнения задач.	Р.С. Немов	[33, с. 67]

Диагностика социально-психологического климата при помощи разнообразных методов исследования, безусловно, позволяет получить актуальную картину состояния данной системы, однако, этого недостаточно для того, чтобы создать благоприятный климат в коллективе по факту. Для качественного и действенного руководства, а так же получения

положительного эффекта от социально-психологических процессов в организации, руководителю так же необходимо уметь правильно управлять социально-психологическим климатом.

Основное предназначение социально-психологических методов управления климатом в коллективе - познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности [12,с. 45]. В этом состоит единство, тесная связь и взаимообусловленность социальных и психологических методов управления. Однако между ними существует и различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением индивида и межличностными отношениями в группе.

Цель социальных методов - управление формированием и развитием коллектива, создание в коллективе положительного социально-психологического климата, оптимальной сплоченности, достижения общей цели путем обеспечения единства интересов, развития инициативы и т.д. В основе социологических методов лежат потребности, интересы, мотивы и цели [30, с.79-80].

Цель психологических методов - создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии. Объектом психологических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом - руководитель.

Выбор методов во многом определяется компетентностью руководителя, организаторскими способностями, а так же знаниями в области социальной психологии.

Использование конкретных методов диагностики и управления социально-психологическим климатом в организации находится в прямой зависимости от актуального состояния данной системы, поэтому на

начальном этапе менеджерам и руководителям важно правильно это состояние оценить. С этой целью и для дальнейшего контроля и оценки результатов деятельности в том числе, существует ряд индикативных показателей эффективности управления социально-психологическим климатом в организации (табл. 1.4):

- 1) показатель среднесписочной численности сотрудников
- 2) коэффициент приема;
- 3) коэффициент выбытия;
- 4) коэффициент стабильности;
- 5) коэффициент текучести кадров.

Таблица 1.4

## Показатели оценки социально-психологического климата

Показатели оценки	Формула	Расшифровка формулы
Показатель среднесписочной численности сотрудников	$C_c = \frac{K_{\text{раб.на н.г.}} + K_{\text{раб.на к.г.}}}{2}$	$K_{\text{раб.на н.г.}}$ – количество работников на начало года, чел.; $K_{\text{раб.на к.г.}}$ – количество работников на конец года, чел.
Коэффициент приема	$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\bar{P}}$	$P_{\text{п}}$ – численность принятых работников, чел.; $\bar{P}$ – среднесписочная численность персонала, чел.
Коэффициент выбытия	$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}}$	$P_{\text{ув}}$ – численность уволенных работников, чел.; $\bar{P}$ – среднесписочная численность персонала, чел.
Коэффициент стабильности	$K_{\text{пос}} = \frac{P_{\text{раб.на н.г.}} - P_{\text{в.}}}{\bar{P}}$	$P_{\text{раб.на н.г.}}$ – численность работников на начало года, чел.; $P_{\text{в.}}$ – численность выбывших работников за год, чел.; $\bar{P}$ – среднесписочная численность персонала, чел.
Коэффициент текучести кадров	$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}}$	$P_{\text{ув}}$ – численность уволенных работников, чел.; $\bar{P}$ – среднесписочная численность персонала, чел.

Для того чтобы рассчитать показатель среднесписочной численности работников (формула 1.1) используют следующую формулу.

$$C_c = \frac{K_{\text{раб.на н.г.}} + K_{\text{раб.на к.г.}}}{2} \quad (1.1)$$

где  $K_{\text{раб.на н.г.}}$  – количество работников на начало года, чел.;  $K_{\text{раб.на к.г.}}$  – количество работников на конец года, чел.

Коэффициент приема (формула 1.2) рассчитывается как отношение количества работников, принятых в организации за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников организации за тот же период.

$$K_{\Pi} = \frac{P_{\Pi}}{\bar{P}} \quad (1.2)$$

где  $P_{\Pi}$  – численность принятых работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент выбытия (формула 1.3) определяется как отношение количества работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности работников организации за этот же период.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}} \quad (1.3)$$

где  $P_{\text{ув}}$  – численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

При оценке уровня организации управления компанией, как в целом, так и в отдельных структурных подразделениях, используют коэффициент стабильности кадров (формула 1.4).

$$K_{\text{пос}} = \frac{P_{\text{раб.на н.г.}} - P_{\text{в.}}}{\bar{P}} \quad (1.4)$$

где  $P_{\text{раб.на н.г.}}$  – численность работников на начало года, чел.;  $P_{\text{в.}}$  – численность выбывших работников за год, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Для того чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров (формула 1.5) нужно определить отношение численности работников предприятия или отдельного структурного подразделения, выбывших за отчётный период, к среднесписочной численности сотрудников за тот же период.

$$K_{\text{т}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}} \quad (1.5)$$

где  $P_{\text{ув}}$  – численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Таким образом, правильная диагностика и управление социально-психологическим климатом в организации, а так же оценка актуального, текущего и итогового состояния данной системы посредством изучения показателей эффективности определяет качественную и эффективную деятельность персонала предприятия.

В первой главе нами были исследованы теоретические аспекты социально-психологического климата в организации: сущность понятия социально-психологический климат в организации, его основные уровни и признаки, а так же факторы, его определяющие. Кроме того в качестве важного аспекта в процессе изучения социально-психологического климата, нами была выделена значимость методов диагностики и управления социально-психологическим климатом в организации, а так же показатели его эффективности.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МУП «БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ» РАКИТЯНСКОГО РАЙОНА**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика**

Организация МУП «Благоустройство и Озеленение» образована и зарегистрирована 26 ноября 2012г. Осуществивший регистрацию орган - Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду. Местонахождение предприятия совпадает с его юридическим адресом: Белгородская область, Ракитянский район, поселок Ракитное, улица Коммунаров, 16.

Учредителем «Благоустройство и Озеленение» является Ракитянский район, в лице администрации Ракитянского района.

Основным видом деятельности является: деятельность по чистке и уборке прочая, не включенная в другие группировки.

Дополнительными видами деятельности выступают: строительство жилых и нежилых зданий, производство прочих отделочных и завершающих работ, производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, выращивание овощей, цветоводство, выращивание прочих плодовых и ягодных культур, выращивание семян плодовых и ягодных культур, выращивание рассады, предоставление услуг в области растениеводства, сбор отходов, обработка и утилизация отходов, производство дноочистительных, дноуглубительных и берегоукрепительных работ, работы строительные отделочные, работы по устройству покрытий полов и облицовке стен, торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями, торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках, перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами, перевозка грузов

неспециализированными автотранспортными средствами, аренда грузового автомобильного транспорта с водителем, производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Учреждение имеет следующую организационно-правовую форму: унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения. Типом собственности исследуемого учреждения является муниципальная собственность.

Учредительным документом МУП «Благоустройство и озеленение» является устав.

Руководитель МУП «Благоустройство и озеленение» Чмыхин Владимир Дмитриевич действует на основании Устава. Директор осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной деятельностью. Обеспечивает выполнение производственных задач и устанавливает плановые задания производства.

Заместитель директора взаимодействует в процессе работы с главным инженером и главным бухгалтером, а так же осуществляет непосредственное руководство юристом предприятия, организует, контролирует и анализирует деятельность работников, разрешает возникающие проблемы, получает и передает информацию, поступающую от высшего руководства.

Главный бухгалтер и бухгалтерский отдел осуществляют контроль над всеми экономическими и финансовыми сторонами деятельности предприятия. Кроме того бухгалтерия выполняет кадровую работу, ввиду отсутствия в организации отдела кадров. Отдел следит за обеспеченностью и компетентностью кадров на производстве. Организует управление использованием, формированием и развитием персонала. Контролирует соблюдение в работе с персоналом норм трудового законодательства, закрепляет взаимоотношения компании и работников, принимает по текущим вопросам и проблемам кадровые решения.

Организационная структура МУП «Благоустройство и озеленение» представляет собой простую линейную компанию и представлена на рисунке 2.1.

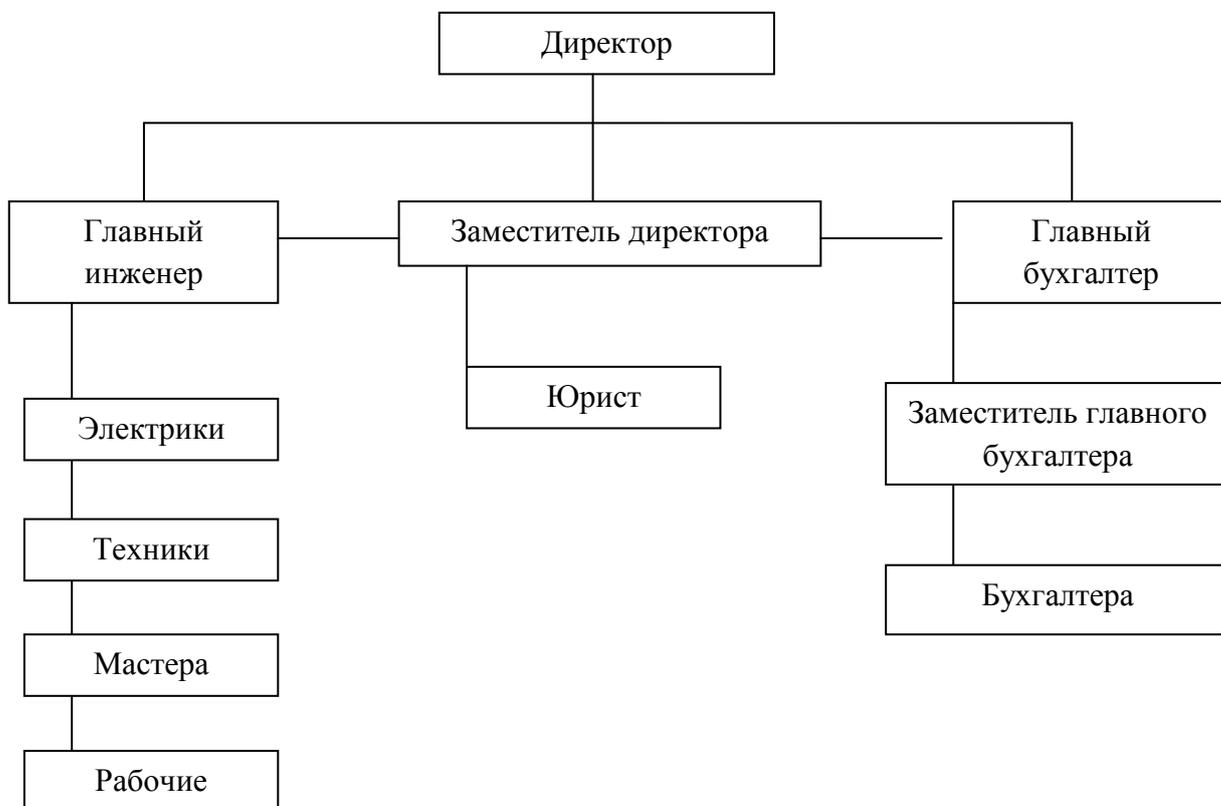


Рис. 2.1. Организационная структура МУП «Благоустройство и озеленение»

Деятельность исследуемого нами предприятия основана на Уставе, определяющем порядок и условия функционирования предприятия. Устав содержит сведения об организационно-правовой форме предприятия, его местонахождении, наименовании, составе, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, размере уставного капитала, порядке распределения прибыли и формирования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

Изучение и анализ финансового состояния исследуемой организации выступает в качестве важнейшей составляющей эффективного управления финансами предприятия, а так же отражает актуальную финансово-

экономическую ситуацию, которая оказывает существенное влияние на все системы и процессы в организации. В рамках данного исследования, нами были рассмотрены основные показатели финансовых результатов деятельности МУП «Благоустройство и озеленение», а так же их динамика (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности МУП  
«Благоустройство и озеленение»

Наименование показателей	2015	2016	Отклонение 2015/2016		2017	Отклонение 2016/2017	
			Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %		Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка за вычетом налогов, тыс. руб.	678674	654231	-24443	-3,7	683672	29441	3
Себестоимость реализации товаров, тыс. руб.	580627	628976	48349	7,7	651544	22568	5
Чистая прибыль, тыс. руб.	98047	25255	-72792	-288,2	32128	6873	1,4
Рентабельность продукции, %	16,89	4,02	-13	-320,6	4,93	0,92	8,57
Рентабельность продаж, %	14,45	3,86	-11	-274,2	4,70	0,84	7,86

В таблице 2.1 отражена динамика показателей финансовых результатов деятельности МУП «Благоустройство и озеленение» с 2015 по 2017 гг. Согласно результатам таблицы, мы видим, что в 2015 году выручка была 678674 т.р., а в 2016 выручка упала на 24443 т.р., но в 2017 году выручка увеличилась и составила на 29441 т.р. больше, чем, в 2015 году. Себестоимость товара резко была повышена в 2017 году по сравнению с 2015

и 2016. Чистая прибыль набрала максимальный пик в 2015 году и составила 98047 т.р.

Еще одним наиболее значимым показателем эффективности функционирования любой организации является ее хозяйственная деятельность. В таблице 2.2 представлен анализ показателей хозяйственной деятельности МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

Таблица 2.2

Анализ показателей хозяйственной деятельности МУП  
«Благоустройство и озеленение»

Показатель	2015 год	2016 год	Отклонение 2015/2016 гг.	Темп роста 2015 к 2016, %	2017 год	Отклонение 2016/2017 гг.	Темп роста 2016 к 2017, %
Выручка, тыс. руб.	678674	654231	-24443	96,4	683672	29441	104,5
Основные средства, тыс. руб.	51608	46236	-5372	89,6	82790	36554	179,1
Фондоотдача	13,15	14,15	-0,31	52	8,26	-2,7	73
Фондоёмкость	0,08	0,07	0,03	228	0,12	0,27	116

Рассмотрев представленные в таблице 2.2 данные, можно сделать вывод, что основные средства на 2017 год составляли большую сумму, чем за 2015 и 2016 года, а именно 82790 т.р. Выручка в 2017 году так же относительно возросла по сравнению с предыдущими двумя годами. Эффективность использования основных производственных фондов была самой высокой в 2016 году и значительно снизилась к 2017 году. А фондоёмкость, соответственно, наименьший показатель представила в 2016 году, а наибольший – в 2017 году.

Таким образом, исследуемая нами организация МУП «Благоустройство и Озеленение» - это стабильное муниципальное предприятие Ракитянского

района, которое осуществляет свою деятельность за счёт поступления средств из государственного бюджета, а также внебюджетных источников финансирования. Данное учреждение специализируется на основной деятельности по чистке и уборке территорий, а так же других второстепенных видах деятельности.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом организации

Эффективность деятельности любой современной организации тесно связана и во многом зависит от действующей в данной компании системы управления человеческими ресурсами. В исследуемом нами учреждении отдел кадров отсутствует, и все функциональные обязанности по управлению персоналом организации выполняются бухгалтерским отделом. В МУП «Благоустройство и озеленение» существует главный бухгалтер, который является главным помощником руководителя в вопросах кадровой работы. Его обязанности заключаются в правильном и высокопрофессиональном ведении кадровой документации, в соответствии с его должностной инструкцией.

В ходе исследования системы управления персоналом «Благоустройство и озеленение» нами был проведён анализ основных подсистем системы управления персоналом с учётом существующей нормативно-правовой базы исследуемой организации (табл.2.3).

Таблица 2.3

### Анализ нормативно-правовой базы МУП «Благоустройство и озеленение»

Подсистемы управления персоналом	Нормативно-правовая база	Достоинства (+)	Недостатки (-)	Показатели эффективности
Подбор, отбор и найм персонала.	Коллективный договор. Трудовой договор	Наличие ответственного за процессы подбора, отбора и найма персонала.	В исследуемой организации отсутствует регламент о подборе персонала.	Количество закрытых вакансий на должность.

## Продолжение таблицы 2.3

Подбор, отбор и найм персонала.	Приказ о приёме на работу. Правила внутреннего трудового распорядка. Штатное расписание. Должностные инструкции.	Регламентирована процедура приёма на работу. Все документы и положения не противоречат законодательству и ТК РФ.		Количество вакансий, закрытых в срок. Затраты на закрытие одной вакансии
Адаптация персонала	Должностные инструкции. Положение, инструкции и журналы по охране труда. Положение об адаптации.	Документация по охране труда ведется по всем правилам. Права, обязанности и ответственность прописаны детально и доносятся вновь прибывшему сотруднику.	Отсутствие обратной связи и конкретных критериев оценки прохождения сотрудниками процесса адаптации.	Количество уволившихся с трудовым стажем менее 1 года. Количество сотрудников, принятых на должность после испытательного срока. Наличие сотрудников-наставников
Мотивация и стимулирование персонала	Положение об оплате труда. Положение о мотивации и стимулировании персонала. Штатное расписание. Табель учёта рабочего времени.	Наличие премиальной части заработной платы. Четкое понимание сотрудниками условий выплаты надбавок.	Материальная мотивация представлена в виде низкой заработной платы и редких премиальных выплат. Система нематериальной мотивации в организации практически отсутствует.	Количество сотрудников, которые получают премии. Удовлетворенность сотрудников системой мотивации.
Развитие персонала	Положение об обучении персонала. Приказ о направлении на обучении.	Возможность получения новых знаний и карьерного роста	Данная система недостаточно развита по причине специфики деятельности организации (обучение требуется только высшему звену).	Количество сотрудников прошедших обучение. Затраты на обучение.

## Продолжение таблицы 2.3

Оценка персонала	Должностные инструкции. Положение об аттестации персонала. Табель учёта рабочего времени.	Регламентация процесса оценки сотрудников.	Четкие критерии оценки персонала отсутствуют.	Количество сотрудников, регулярно получающих оценку.
------------------	---	--	---	--

Нами были проанализированы и оформлены в виде сводных таблиц исходные данные организации МУП «Благоустройство и озеленение», касающиеся численности персонала учреждения по категориям, удельного веса отдельных категорий кадрового потенциала, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы.

Таблица 2.4

## Структура персонала МУП «Благоустройство и озеленение»

Категории персонала	Численность						2017 г. к 2015 г., в %
	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	
Персонал, всего в том числе:	78	100	82	100	89	100	114,1%
1.Руководители	3	4	3	4	3	4	100%
2. Специалисты	4	5	6	7	7	8	175%
3. Рабочие	71	91	73	89	79	88	111,27%

На основе данных таблицы 2.4 можно прийти к выводу, что наибольший удельный вес принадлежит рабочим, который составляет на 2017 год 88% от численности всех работников организации. Далее следует категория специалистов, удельный вес которых составил 8% от общей численности персонала, и наименьший удельный вес – 3% работников организации имеет категория «Руководители». Также общая численность персонала за три года увеличилась на 14,1%, специалистов – на 75%, при

этом численность руководителей не изменилась, а рабочих увеличилась на 11,27%.

Данные распределения персонала по возрасту представлены в таблице 2.5.

Исходя из данных таблицы 2.5, мы видим, что среди руководителей преобладают люди в возрастной категории 40-50 лет. Данный факт объясняется низким уровнем такого экономического показателя как текучесть кадров, а так же тем, что работники к достижению данного возраста являются уже состоявшимися специалистами и имеют должный опыт работы. Среди специалистов – люди с возрастной категорией 30-45 лет. Это, скорее всего, опытные специалисты, с необходимыми компетенциями. И в категории рабочих, преобладающим является возраст 40-50 лет. В связи со специфичностью сферы деятельности организации, молодые специалисты и рабочие находятся в меньшей процентной категории.

Таблица 2.5

Распределение персонала МУП «Благоустройство и озеленение» по возрасту на 2017г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	0	-	-	-	0
20 – 30	-	0	2	28	4	5
30 – 45	-	0	5	72	26	33
40 – 50	3	100	-	0	23	29
50 – 60	-	0	-	0	22	28
Свыше 60	-	0	-	0	4	5
Итого	3	100	7	100	79	100

Данные распределения персонала по полу представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала МУП «Благоустройство и озеленение» по полу на 2017г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	2	4	1	1
Специалисты	24	48	21	55
Рабочие	24	48	17	45
Итого:	50	100	38	100

Опираясь на результаты таблицы 2.6, можно сделать вывод, что в МУП «Благоустройство и озеленение» подавляющее число работников мужчин (57%), а доля работников женщин – 43%. Такая дифференциация объясняется спецификой области деятельности компании, связанной в основном с физическим трудом.

Данные распределения персонала по трудовому стажу представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала МУП «Благоустройство и озеленение» по трудовому стажу на 2017г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	0	2	29	55	69
От 5 до 10	1	50	3	43	19	24
От 10 до 15	1	50	1	14	3	4
От 15 до 20	-	0	1	14	2	3
Свыше 20	-	0	-	0	-	0
Свыше 30	-	0	-	0	-	0
Итого	2	100	7	100	79	100

Согласно данным таблицы 2.7, представленной выше, нами было выявлено, что стаж работы большинства опрошенных сотрудников организации (42%) составляет до 5 лет. Существенным можно признать удельный вес сотрудников, работающих в организации от 5 до 10 лет и менее 1 года, на долю которых приходится 34% и 17% опрошенных соответственно. Свыше 10 лет работают в организации всего 6% опрошенных, при этом доля работающих в организации в течение от 10 до 15 лет составляет 2%, а от 15 до 20 лет – 5%.

Данные распределения персонала по образованию представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала МУП «Благоустройство и озеленение» по образованию на 2017г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	0	-	0	29	37
среднее специальное	-	0	-	0	38	47
незаконченное высшее	-	0	1	14	10	13
высшее	2	100	6	86	2	3
ученая степень	-	0	-	0	-	0
Итого	2	100	7	100	79	100

Опираясь на данные таблицы 2.8, мы можем сделать вывод, что среди руководителей организации МУП «Благоустройство и озеленение» абсолютно все имеют высшее образование, большинство специалистов компании (86%) так же имеют высшее или незаконченное высшее образование, а среди рабочих преобладают люди со средним специальным образованием (38%).

Таблица 2.9

Показатели основных кадровых процессов в МУП «Благоустройство и озеленение»

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
На начало года, чел.	82	86	92
Принято всего, чел.	8	10	4
Выбыло всего, чел.	4	4	8
- по сокращению штатов:	2	1	1
- по собственному желанию:	2	3	7
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
На конец года, чел.	86	92	88
Среднесписочная численность работников, чел.	84	89	90
Коэффициент по приему, %	10	11	4
Коэффициент по выбытию, %	5	4	9
Коэффициент текучести кадров, %	2	4	8

Согласно данным, представленным в таблице 2.9, можно провести анализ показателей основных кадровых процессов в МУП «Благоустройство и озеленение» за 2015-2017 гг. Важнейшим показателем является текучесть кадров. На 2015 год данный показатель был невысоким. Спустя год ситуация с текучестью кадров в организации ухудшилась, и к 2017 году данный показатель достиг максимально высокой отметки. Большинство работников покинули организацию по собственному желанию, данный аспект, на наш взгляд, очень важно учитывать при разработке рекомендаций, касающихся улучшения социально-психологического климата в организации.

Таким образом, изучив систему управления персоналом в исследуемой организации, мы можем с уверенностью сказать, что данная система не является достаточно эффективной. Причиной этому является тот факт, что на предприятии присутствуют только элементы кадровой работы, а именно ведение кадровой документации, в то время как системной работы по стратегическим направлениям по управлению персоналом в организации нет.

### **2.3. Диагностика и анализ социально-психологического климата**

С целью подробного изучения актуального социально-психологического климата на базе МУП «Благоустройство и озеленение», нами было проведено комплексное исследование, включающее: диагностику социально-психологического климата организации, подробный анализ полученных данных, а так же выявление слабых сторон в исследуемой сфере. Данное исследование представляло собой анализ перечня документов организации, в которых отражены данные, прямо или косвенно влияющие на социально-психологический климат, анализ основных показателей эффективности. Кроме того, нами был проведен опрос, направленный на оценку социально-психологического климата в коллективе и экспертное интервьюирование главного бухгалтера.

Данная всесторонняя диагностика позволяет нам комплексно изучить социально-психологический климат в МУП «Благоустройство и озеленение», как отраженный в документах, так и реальный.

В процессе исследования социально-психологического климата организации в МУП «Благоустройство и озеленение», согласно проведенному анализу документов, нами были определены следующие составляющие данной сферы:

1. Субъектами управления и влияния на социально-психологический климат МУП «Благоустройство и озеленение» являются генеральный директор организации и главный бухгалтер.

2. Объектам управления и влияния на социально-психологический климат МУП «Благоустройство и озеленение» является персонал исследуемой организации.

3. Основными методами управления и диагностики социально-психологического климата МУП «Благоустройство и озеленение» являются случайные, не планируемые и независимые от руководства организации, ситуативные влияния, которые скрыты в мероприятиях, направленных на

другие аспекты деятельности персонала или возникают в течение трудового процесса. Прямых, целенаправленных, разработанных и регламентированных действий по улучшению социально-психологического климата в организации со стороны руководства нет.

Эффективность деятельности любой современной организации тесно связана и во многом зависит от действующей в данной компании системы управления человеческими ресурсами. Сфере непосредственного HR-управления в МУП «Благоустройство и озеленение» не уделяется особого внимания со стороны руководства организации. Так, на предприятии присутствуют только элементы кадровой работы, а именно ведение кадровой документации, в то время как системной работы по стратегическим направлениям по управлению персоналом в организации нет.

Руководством организации и специалистом, на которого возложены обязанности по управлению человеческими ресурсами, должна проводиться систематическая работа с персоналом организации, направленная на достижение повышения эффективности использования, а так же профессионального и психологического совершенствования кадров организации, опираясь на стратегические и оперативные цели и задачи развития компании, а так же на определенные направления ее кадровой политики, включая, в том числе, вопросы формирования и развития положительного социально-психологического климата.

Большое значение в процессе диагностики социально-психологического климата организации имеют показатели эффективности данной системы. Итак, определим показатели эффективности системы управления персоналом в МУП «Благоустройство и озеленение» по ряду индикаторов:

1. Показатель среднесписочной численности сотрудников:

$$C_{c(2015)}=(82+86)/2=84$$

$$C_{c(2016)}=(86+92)/2=89$$

$$C_{c(2017)}=(92+88)/2=90$$

2. Коэффициент оборота по приёму:

$$K_{\text{пр}(2015)} = 8/84 = 0,1$$

$$K_{\text{пр}(2016)} = 10/89 = 0,11$$

$$K_{\text{пр}(2017)} = 4/90 = 0,04$$

3. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}(2015)} = 4/84 = 0,05$$

$$K_{\text{в}(2016)} = 4/89 = 0,04$$

$$K_{\text{в}(2017)} = 8/90 = 0,09$$

4. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}(2015)} = 2/84 = 0,02$$

$$K_{\text{тк}(2016)} = 3/89 = 0,04$$

$$K_{\text{тк}(2017)} = 7/90 = 0,08$$

5. Коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пос}(2015)} = 78/84 = 0,93$$

$$K_{\text{пос}(2016)} = 82/89 = 0,92$$

$$K_{\text{пос}(2017)} = 84/90 = 0,93$$

Согласно полученным выше данным, нами была построена сводная таблица, отражающая основные показатели, характеризующие состояние социально-психологического климата в исследуемой организации МУП «Благоустройство и озеленение» на сегодняшний день (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Показатели эффективности социально-психологического климата МУП  
«Благоустройство и озеленение»

Показатель	2017 год
1. Коэффициент текучести кадров	0,8
2. Коэффициент оборота по приёму	0,04
3. Коэффициент оборота по выбытию	0,09
4. Коэффициент постоянства кадров	0,93
5. Среднесписочная численность	90

Представленные выше коэффициенты позволяют нам охарактеризовать состояние социально-психологического климата как положительное.

С целью диагностики и оценки социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» нами был проведен опрос 67 из 88 сотрудников организации. Выборка составила 76 % от общей численности персонала исследуемой организации. В выборку вошли административно-хозяйственный персонал, рабочие по благоустройству, а так же рабочие по вывозу ТБО и утилизации.

В ходе проведенного исследования сотрудники организации ответили на ряд вопросов анкеты «Исследование социально-психологического климата коллектива», касающихся их оценки социально-психологического климата в организации(приложение 1). Данная методика является авторской и была разработана в рамках проведения проекта представителем кафедры Управления персоналом НИУ «БелГУ» Т.В. Целютиной.

Приведем распределение ответов опрошенных сотрудников организации. Подробные результаты представлены в приложении 2. Распределение ответов респондентов на вопрос об удовлетворенности своей работой представлено в таблице 2.11.

Из отраженных данных видно, что большинство опрошенных (55%) выбрали ответ «Пожалуй, нравится», 41% опрошенных работа «Очень нравится», 2% опрошенных указали, что работа им «Пожалуй, не нравится». Тех, кому работа «Очень не нравится» в организации нет.

Таблица 2.11

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Нравится ли Вам  
Ваша работа?»»

<b>Валидные</b>	<b>Варианты ответов</b>	<b>Частота</b>	<b>%от ответивших</b>
<b>1</b>	Очень нравится	26	40,6
<b>2</b>	Пожалуй, нравится	35	54,7
<b>3</b>	Работа мне безразлична	2	3,1
<b>4</b>	Пожалуй, не нравится	1	1,6
	Итого ответивших:	64	100,0

Мнение респондентов, касательно их желания сменить место работы представлено в таблице 2.12. Ввиду того, что подавляющему большинству опрошенных работа нравится, 67% респондентов не хотели бы перейти на другую работу; 3% опрошенных хотели бы перейти на другую работу; 29% опрошенных точно не определились со своим желанием относительно смены места работы.

Таблица 2.12

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Хотели бы Вы перейти на другую работу?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	Да	2	3,1
2	Нет	43	67,2
3	Не знаю	19	29,7
	Итого ответивших:	64	100,0

Изучение мнений респондентов в части их чувств, испытываемых, когда они идут на работу представлено в таблице 2.13. Результаты показывают, что большинство опрошенных (64%) испытывают чувство удовлетворенности. Радость и неопределенные чувства испытывают по 16% опрошенных. Восторг и ощущение праздника испытывают 8% опрошенных.

Таблица 2.13

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	• Восторг и ощущение праздника	3	4,7
2	• Радость	10	15,6
3	• Удовлетворенность	41	64,1
4	• Неопределенные чувства	10	15,6
5	• Нежелание идти на работу	0	0,0
6	• Подавленность	0	0,0
7	• Досаду и раздражение	1	1,6
	Сумма:	65	101,6
	Итого ответивших:	64	100,0

Результаты оценки респондентами по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации представлены в таблице 2.14 и на рис. 2.1. Исследование показало, что в ответах наиболее часто психологическая атмосфера оценивалась максимально в 10 баллов, такую оценку дало 27% опрошенных. Весомым можно признать и удельный вес респондентов (18%), оценивающих психологическую атмосферу в организации в 7 из 10 баллов. Среднее значение оценки психологической атмосферы всех респондентов составляет 7,6, что значительно выше среднего значения возможной оценки.

Таблица 2.14

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Оцените по десятибалльной шкале психологическую атмосферу вашей организации»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	1	1	1,7
2	2	0	0,0
3	3	2	3,3
4	4	0	0,0
5	5	9	15,0
6	6	6	10,0
7	7	11	18,3
8	8	8	13,3
	Итого ответивших:	60	100,0

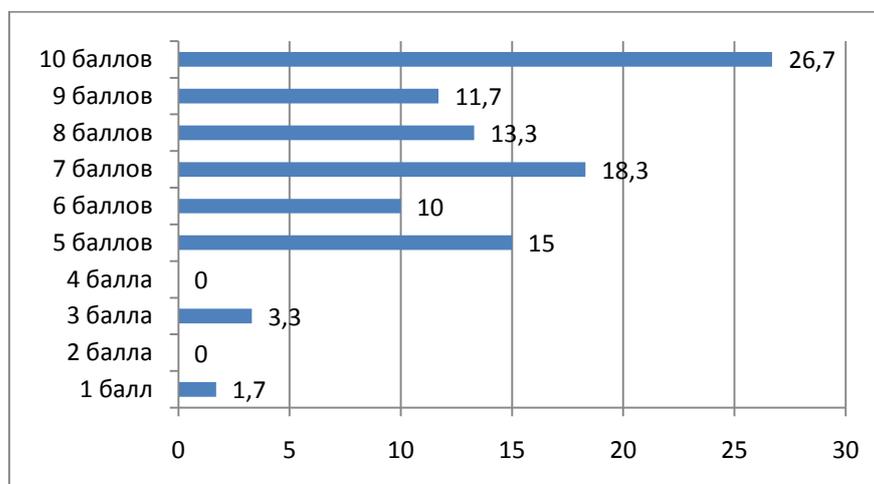


Рис. 2.1. Распределение ответов респондентов при оценке по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации, %

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов отмечены: отсутствие системы материальной мотивации сотрудников, напряженные отношения между сотрудниками и отсутствие системы моральной мотивации сотрудников, которые были отмечены соответственно 65%, 33% и 18,6% опрошенных. При этом такие причины как частые конфликты и повышенная текучесть кадров отмечены сравнительно небольшим числом респондентов. Результаты представлены на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Распределение ответов респондентов при оценке причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации

В ходе изучения мнения сотрудников организации о влиянии руководителя на дела в коллективе было установлено, что большинство опрошенных (38%) придерживаются мнения, что руководитель, пожалуй, оказывает влияние на дела в коллективе, 30% опрошенных трудно сделать вывод о влиянии руководителя, 28% опрошенных считают, что руководитель, безусловно, оказывает влияние на дела в коллективе. Результаты отражены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Распределение ответов респондентов на вопрос : «Как Вы считаете, пользуется ли руководитель (начальник отдельного подразделения) реальным влиянием на дела коллектива?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от ответивших
1	Безусловно, да	17	28,3
2	Пожалуй, да	23	38,3
3	Трудно сказать	18	30,0
4	Пожалуй, да	2	3,3
5	Безусловно, нет	0	0,0
	Итого ответивших:	60	100,0

В ходе оценки по 5-бальной шкале степени развития выделенных качеств непосредственного руководителя опрашиваемыми сотрудниками организации, было установлено, что по всем качествам руководителя преимущественным большинством респондентов дана оценка в 4 или 5 баллов.

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением бальной оценки представлена на рис. 2.3.

Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя варьируют в пределах от 3,8 до 4балла. При этом такие качества как общественная активность и общительность оценены ниже других. Наиболее высоко оценены такие качества руководителя как требовательность, справедливость и доброжелательность.

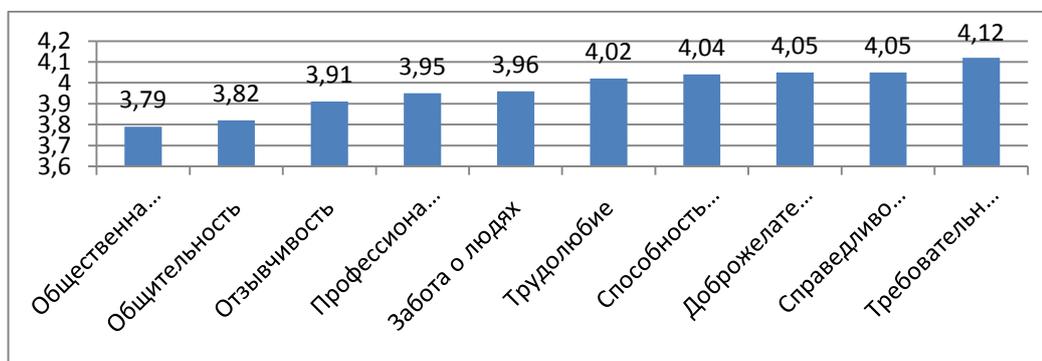


Рис. 2.3. Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя

Исследование распределения ответов респондентов на вопрос «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов коллектива?», показало, что большинство опрошенных дали ответ «Не знаю, не задумывался» (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику?»

N	Подвопросы:	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался	Пожалуй, нет	Нет	Валидные:
1	А) Личные качества большинства членов коллектива (вашего отдела)	8(12,5%)	18(28,1%)	32(50,0%)	4(6,3%)	2(3,1%)	64(100,0%)
2	Б) Деловые качества большинства членов коллектива	5(8,6%)	12(20,7%)	36(62,1%)	2(3,4%)	3(5,2%)	58(100,0%)

Результаты распределения ответов респондентов касательно оценки атмосферы, преобладающей в коллективе по 9 бальной шкале представлены в таблице 2.17 и на рис. 2.4.

Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере взаимопомощи и взаимного уважения: так в 7, 8 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе соответственно 16%, 10% и 28% опрошенных. Наиболее часто встречаемыми являются оценки, равные 5 и 9 баллам. На долю минимальных баллов оценки, равных 1, 2 и 3 баллам в общей сложности приходится 3% ответов респондентов.

Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 7, что значительно выше среднего возможного значения.

Таблица 2.17

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от ответивших
1	1	1	1,6
2	2	0	0,0
3	3	1	1,6
4	4	1	1,6
5	5	15	24,6
6	6	10	16,4
7	7	10	16,4
8	8	6	9,8
9	9	17	27,9
	Итого ответивших:	61	100,0

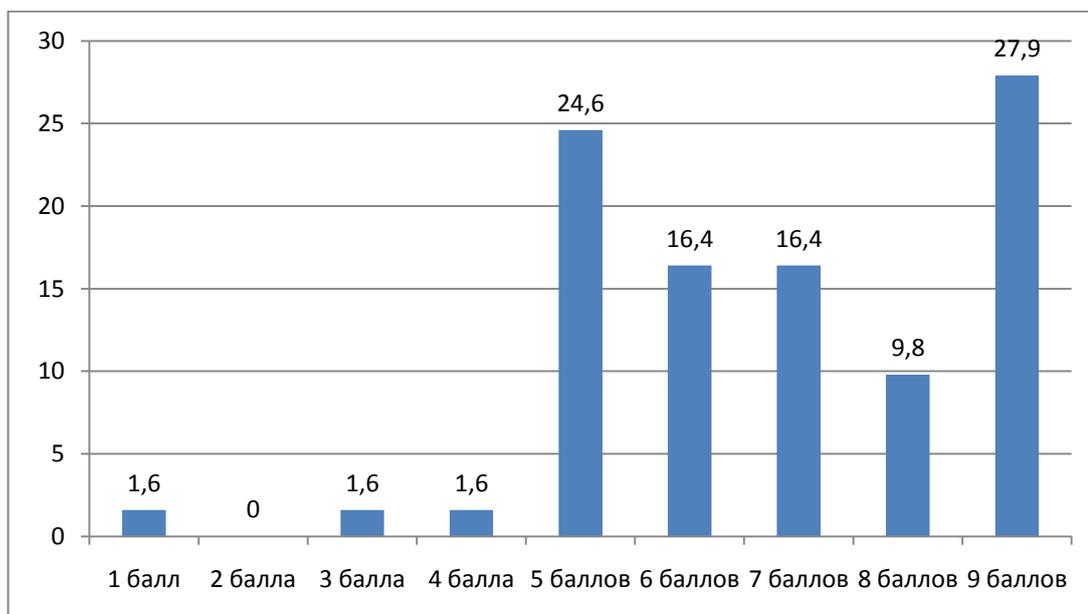


Рис. 2.4. Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале

В ходе исследования респондентами был предложен ряд мероприятий, проведение которых, может улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе представлено на рис. 2.5.

Большинство опрошиваемых (51 %) в качестве такого мероприятия видят повышение уровня оплаты труда, 16 % респондентов считают, что улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе можно за счет проведения корпоративных вечеров, по мнению 12% опрошенных социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе можно улучшить путем проведения корпоративных спортивных соревнований между сотрудниками коллектива.



Рис. 2.5. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Помимо того, что респонденты указали в поставленном открытом вопросе, им так же было предложено сравнить факторы, влияющие на социально-психологический климат, такие как: Уверенность в завтрашнем дне, Высокая зарплата, Хорошие условия труда, Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами др. Анализ результатов попарного

сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом (таблица 2.18).

Таблица 2.18

Градация факторов, влияющих на социально-психологический климат в коллективе на основе распределения мнений опрошенных

Уровень влияния	Факторы
Высокий уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая зарплата</li> <li>2. Хорошие условия труда</li> <li>3. Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами</li> </ol>
Средний уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уверенность в завтрашнем дне</li> <li>2. Надежность компании</li> <li>3. Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы</li> </ol>
Низкий уровень	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокий статус в организации</li> <li>2. Возможность самореализации</li> <li>3. Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость</li> <li>4. Сувениры, публичное признание лучшим консультантом, победа в конкурсе</li> </ol>

Таким образом, в результате проведенной комплексной Диагностики и анализа социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района, мы определили актуальное состояние исследуемой сферы и ее слабые стороны.

Проведя анализ результатов опроса, мы выявили, что в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно.

Большинству (95 %) опрошенных их работа нравится, всего 3% респондентов хотели бы сменить место работы. Основная масса опрошенных, идя на работу, испытывают чувство удовлетворенности, существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые испытывают чувство радости и неопределенные чувства. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми

респондентами составляет 7,6 балла, что значительно выше среднего значения возможной оценки.

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены экономические факторы поощрения труда: отсутствие системы материальной мотивации. Наряду с этим, выделены и напряженные отношения между сотрудниками, что свидетельствует о необходимости улучшения отношений между сотрудниками в коллективе.

В целом положительно можно оценить отношения между подчиненными и руководителем, так как большинством опрошенных признается влияние руководителя на дела трудового коллектив, средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя по 5-ти бальной шкале находятся в пределах 4 баллов.

Анализ результатов попарного сравнения факторов позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе в порядке их значимости и в качестве наиболее важных из них, в соответствии с мнением респондентов выделены: высокая зарплата, хорошие условия труда и хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами.

Такие же факторы как высокий статус в организации; возможность самореализации; возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость, а так же сувениры, публичное признание лучшим консультантом, победа в конкурсе, по мнению респондентов МУП «Благоустройство и озеленение», не являются мотивирующими.

SWOT-анализ является одним из эффективных и нужных элементов проведения исследований. Результаты SWOT-анализа социально-психологического климата МУП «Благоустройство и озеленение» представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19

**SWOT-анализ социально-психологического климата МУП «Благоустройство  
и озеленение»**

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	Наличие кадрового потенциала. Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Улучшение эффективности деятельности учреждения. Повышение производительности труда. Повышение уровня удовлетворённости сотрудников трудом.	Низкий уровень привлекательности ключевых профессий и, как следствие, отсутствие мотивации к трудовой деятельности. Недостаточность бюджетного финансирования Ухудшение социально-психологического климата в организации. Снижение лояльности и вовлеченности персонала. Риск снижения производительности труда и эффективности организации в целом.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ-ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ- УГРОЗЫ</b>
Эффективная система охраны труда. Наличие сформированной кадровой политики. Доступные виды профессиональной деятельности, не требующие специфических знаний, обучения и трудового стажа.	Высокий уровень лояльности персонала. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Высокий уровень вовлеченности персонала в трудовой процесс и принятие решений. Налаженные коммуникативные связи в организации.	Увеличение расходов на социальное развитие организации и систему мотивации персонала. Сопrotивляемость персонала нововведениям.
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ-ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ- УГРОЗЫ</b>
Особый характер и специфика работы, связанная в основном с физическим трудом. Зависимость от бюджетного финансирования.	Оптимизация условий труда и системы по охране труда. Оптимизация социального пакета. Расширение коммерческой деятельности, с целью организации дополнительного источника финансирования.	Текучесть кадров Потери рабочего времени по заболеваемости Рост расходов, связанный с производственным травматизмом

В целом, по результатам проведенного анализа, эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности, отношения между подчиненными и руководителем, а так же актуальное состояние социально-психологического климата в организации можно оценить положительно. Что касается причин, мешающих развитию совершенной социально-психологической атмосферы в организации, в ходе проведенного нами исследования на базе организации МУП «Благоустройство и озеленение» нами были выявлены следующие слабые стороны в данной системе:

1. Не ведется системная работа по стратегическим и оперативным направлениям HR деятельности организации. Сфере непосредственного HR-управления в МУП «Благоустройство и озеленение» не уделяется особого внимания со стороны руководства организации, а так же отсутствует специалист по управлению персоналом. Обязанности отдела кадров выполняются бухгалтерским отделом, непосредственно главным бухгалтером. Так, на предприятии присутствуют только элементы кадровой работы, а именно ведение кадровой документации, в то время как системной работы по стратегическим направлениям по управлению персоналом в организации нет.

2. Низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации. Система мотивации и стимулирования в исследуемой организации МУП «Благоустройство и озеленение» не совершенна и представлена только в виде заработной платы и редких премиальных выплат, а так же отсутствует система нематериальной мотивации персонала, в то время как персонал в ней заинтересован.

3. Низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений. Управленческие решения в МУП «Благоустройство и озеленение» принимаются по ситуации ответственными лицами и руководством организации, в то время как не уделяется должного внимания позициям и взглядам самого персонала на рабочий процесс, что ведет к его низкой

вовлеченности в трудовую деятельность и заинтересованности.

Во второй главе было проведено комплексное исследование организации МУП «Благоустройство и озеленение» и ее социально-психологического климата, проведена диагностика и анализ полученных в ходе ее результатов, который позволил выявить основные слабые стороны в процессе формирования и развития социально-психологического климата, такие как: отсутствие системной работы по стратегическим и оперативным направлениям HR деятельности организации, низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации и низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МУП «БЛАГОУСТРОЙСТВО И ОЗЕЛЕНЕНИЕ»**

#### **3.1 Рекомендации по улучшению социально-психологического климата**

В целом, по результатам проведенного анализа, эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности, отношения между подчиненными и руководителем, а так же актуальное состояние социально-психологического климата в организации можно оценить положительно. Что касается причин, мешающих развитию совершенной социально-психологической атмосферы в организации, в ходе проведенного нами исследования на базе организации МУП «Благоустройство и озеленение» нами были выявлены следующие слабые стороны в данной системе:

1. Не ведется системная работа по стратегическим и оперативным направлениям HR деятельности. Сфере непосредственного HR-управления в МУП «Благоустройство и озеленение» не уделяется особого внимания со стороны руководства организации, а так же отсутствует специалист по управлению персоналом. Обязанности отдела кадров выполняются бухгалтерским отделом, непосредственно главным бухгалтером. Так, на предприятии присутствуют только элементы кадровой работы, а именно ведение кадровой документации, в то время как системной работы по стратегическим направлениям по управлению персоналом в организации нет.

2. Низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации. Система мотивации и стимулирования в исследуемой организации МУП «Благоустройство и озеленение» не совершенна и представлена только в виде заработной платы и редких

премиальных выплат, а так же отсутствует система нематериальной мотивации персонала, в то время как персонал в ней заинтересован.

3. Низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений. Управленческие решения в МУП «Благоустройство и озеленение» принимаются по ситуации ответственными лицами и руководством организации, в то время как не уделяется должного внимания позициям и взглядам самого персонала на рабочий процесс, что ведет к его низкой вовлеченности в трудовую деятельность и заинтересованности.

Таким образом, анализируя выявленные недочеты по данному вопросу в исследуемой организации МУП «Благоустройство и озеленение», нами были разработаны следующие рекомендации и мероприятия по устранению слабых сторон и совершенствованию социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» (таблица 3.1):

Таблица 3.1

**Рекомендации и мероприятия по улучшению социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение»**

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
<i>Проблема: Не ведется системная работа по стратегическим и оперативным направлениям HR-деятельности</i>			
I	Оптимизация кадровой политики организации на основе расширения должностных обязанностей главного бухгалтера	Разработка алгоритма по расширению должностных обязанностей главного бухгалтера.	Отлаженная система управления человеческими ресурсами организации. Совершенные налаженные коммуникативные связи между всеми уровнями персонала организации. Своевременное и верное принятие управленческих решений. Положительный социально-психологический климат и повышение лояльности персонала организации

## Продолжение таблицы 3.1

<i>Проблема:</i> <i>Низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации</i>			
II	Разработать «Программу совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в МУП «Благоустройство и озеленение»	Разработка инструментария по оценке уровня мотивации персонала организации. Разработка табеля учета результатов деятельности. Разработка графика поздравлений персонала, по случаю дня рождения и государственных праздников.	Совершенная и действенная система мотивации и стимулирования персонала организации. Повышение уровня мотивации персонала к труду. Повышение эффективности и качества труда работников. Повышение лояльности персонала организации. Укрепление коммуникативных связей между сотрудниками и руководством компании. Положительный социально-психологический климат в коллективе.
<i>Проблема</i> <i>Низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений</i>			
III	Разработать методы повышения вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих решений	Внедрение отдельного блока на ежедневных планерках. Проведение психологической диагностики личности сотрудников.	Повышение вовлеченности персонала в трудовой процесс и принятие управленческих решений. Совершенные налаженные коммуникативные связи между сотрудниками в коллективе. Положительный социально-психологический климат в коллективе. Отсутствие скрытых и открытых конфликтных ситуаций.

Рассмотрим более подробно представленные в таблице 3.1 рекомендации и мероприятия по устранению слабых сторон и совершенствованию социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение».

I. Разработать алгоритм по расширению должностных обязанностей главного бухгалтера (приложение 3):

1. Регламентация.

1.1. Оптимизировать должностную инструкцию для специалиста по управлению персоналом организации (приложение 4).

2. Внедрение.

2.1. Повысить квалификацию главного бухгалтера, с целью овладения им управленческими компетенциями.

2.2. Вменить в должностные обязанности главного бухгалтера обязанности специалиста по управлению персоналом.

3. Контроль.

3.1. Осуществлять контроль, за деятельностью специалиста по управлению персоналом по основным показателям (отчетам и текущим изменениям управленческих процессов).

II. Разработать «Программу совершенствования системы нематериального стимулирования персонала в МУП «Благоустройство и озеленение» (приложение 5):

1. Разработка инструментария по оценке уровня мотивации персонала организации:

1.1. Организация оценки уровня мотивации персонала на основе методики «Мотивации к успеху Т. Элерса» (приложение 6).

1.2. Анализ оценки уровня мотивации персонала.

2. Разработка мероприятий по повышению мотивации персонала и отражение их в Положении о мотивации персонала организации:

2.1. Разработка табеля учета результатов деятельности (приложение 7). В течение рабочего месяца будет организована внутренняя соревновательная деятельность. В свободной форме создается табель учета результатов деятельности на каждого работника, куда он самостоятельно вносит показатели результатов своей деятельности, затем в конце месяца, путем ранжирования данных показателей, определяются победители по ключевым позициям (лучший каменщик, самая чистая территория, самый высокий урожай и др.).

2.2. Дополнительный выходной за перевыполнение плана. Кроме того, по данным этого же табеля выявляется лучший работник месяца, которому выделяется дополнительный выходной день с сохранением заработной платы.

3. Разработка графика поздравлений персонала, по случаю дня рождения и государственных праздников(приложение 8). Согласно данному графику будет организовано поздравление с днем рождения и государственными праздниками на информационных стендах и планерках. Данная рекомендация способствует сплочению коллектива, улучшению отношений между сотрудниками и формированию положительной социально-психологической атмосферы.

4. Внедрение и ознакомление персонала организации с оптимизированным Положением о мотивации сотрудников (приложение 9).

4.1. Предоставление разработанного Положения на ознакомление и подписание о согласии с его пунктами сотрудников организации на утренней планерке.

5. Контроль за исполнением пунктов действующего Положения о нематериальном стимулировании персонала и результатами от внедренных мероприятий.

5.1. Контрольный мониторинг уровня мотивации персонала организации на основе разработанного инструментария.

5.2. Дополнительный анализ результатов от внедренных мероприятий посредством личного опроса сотрудников.

6. При необходимости или отсутствии положительного эффекта возможны изменения в пункты настоящей программы.

III. Разработать методы повышения вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих решений:

3.1. Создание отдельного блока на ежедневных планерках. Данный временной блок будет обеспечивать непосредственное участие в рабочем процессе и возможность выступления сотрудников на ежедневных утренних

планерках с предложениями по улучшению рабочего процесса и анализа деятельности друг друга, с целью более правильного распределения обязанностей.

3.2. Проведение психологической диагностики личности сотрудников (приложение 10). Использование данных, полученных по результатам проведенной диагностики при организации рабочего процесса. Например, при отрицательной мотивации (выговор, замечание) необходимо учитывать психологические особенности личности. А так же формирование команд, с учетом основных психолого-биологических показателей (характер, темперамент): наличие в команде одного лидера и исполнителей.

В процессе реализации предложенных мероприятий важно учитывать затраченное на них время. С целью оценки временных затрат была составлена таблица 3.2.

Таблица 3.2.

#### Временные затраты на проведение рекомендуемых мероприятий

№ п/п	Название планируемого мероприятия	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Разработка алгоритма по расширению должностных обязанностей главного бухгалтера.	10 дней	9 июля 2018 года	23 июля 2018 года	Директор Бухгалтерский отдел
2.	Разработка инструментария по оценке уровня мотивации персонала организации.	3 месяца	23 июля 2018 года	23 октября 2018 года	Главный бухгалтер Бухгалтерский отдел
3.	Разработка табеля учета результатов деятельности.	10 дней	1 августа 2018 г.	15 августа 2018 г.	Главный бухгалтер
4.	Разработка графика поздравлений персонала, по случаю дня рождения и государственных праздников.	10 дней	20 августа 2018 г.	10 сентября 2018 г.	Главный бухгалтер
5.	Внедрение отдельного блока на ежедневных планерках.	10 дней	20 августа 2018 г.	10 сентября 2018 г.	Руководители структурных подразделений Главный бухгалтер

## Продолжение таблицы 3.2

б.	Проведение психологической диагностики личности сотрудников.	3 месяца	12 сентября 2018 г.	14 декабря 2018 г.	Главный бухгалтер Бухгалтерский отдел Руководители структурных подразделений
----	--	----------	---------------------	--------------------	--

Таким образом, все выявленные в ходе исследования проблемы оказывают существенное негативное влияние на социально-психологический климат МУП «Благоустройство и озеленение». Вследствие этого, необходимо устранить их или уменьшить действие на сотрудников предприятия. На что и направлены, разработанные нами рекомендации по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение».

### 3.2 Обоснование эффективности разработанных рекомендаций

Предложенные нами рекомендации способствуют улучшению социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение», так как ведут к повышению работоспособности персонала, побуждают сотрудников к более эффективной деятельности, порождая в них собственное желание работать лучше. Все это ведет к повышению эффективности работы организации в целом и, как результат, к увеличению прибыли компании.

Подход к формированию и развитию благоприятного социально-психологического климата в организации доказывает, что то, как работает каждый отдельно взятый сотрудник, определяет успешность и прибыльность любого предприятия. Разработанные нами рекомендации по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение» определяют следующий социальный эффект:

1. Качественное управление, формирование и развитие благоприятного социально-психологического климата в организации способно помочь руководителю правильно и четко сплотить и настроить коллектив на основные важнейшие цели организации не через силу и давление, а повышением внутренней мотивации и вовлеченности персонала в трудовой процесс.

2. Формируется лояльность сотрудников к руководству учреждения через справедливое пропорциональное распределение нематериальных благ в качестве дополнения к основному заработку сотрудников.

3. За счет улучшения социально-психологического климата в организации происходит повышение удовлетворенности персонала трудом.

4. Каждый человек индивидуален и наделен индивидуальными потребностями, поэтому предложенные нами рекомендации, включающие в себя ориентацию на дифференцированный подход к управлению, формированию и развитию благоприятного социально-психологического климата в организации, являются крайне эффективными.

5. За счет таких мероприятий по повышению мотивации, как поздравления с праздниками, происходит не только повышение мотивации сотрудников к трудовой деятельности, но и сплочение коллектива, что так же положительно влияет на климат в компании.

Благоприятный социально-психологического климат в организации – это и его приверженность, готовность трудиться даже в тех ситуациях, когда сотрудник понимает, что личной выгоды он не получит, а продолжает работать ради целей организации. Это очень важный аспект успешности любой компании.

Достигнуть успеха, игнорируя потребности и желания персонала, не сможет ни одна современная организация. Формирование и развитие благоприятного социально-психологического климата в организации всегда требует большой работы со стороны руководства и специалиста по работе с персоналом, но результат, который эта работа может принести, значительно

больше. Ведь именно персонал является главным ресурсом любого предприятия. Достичь наибольшей отдачи реально только в том случае, когда выгоду от труда работника имеет не только компания, но и он сам.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий основывается на изменении основных кадровых показателей.

Результатом формирования благоприятного социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» является снижение значения коэффициента текучести кадров. Данное положительное изменение является объективным ввиду положительного психологического настроения каждого отдельно взятого сотрудника и хороших взаимоотношений в коллективе, а так же повышением уровня удовлетворенности трудом персонала организации.

Таким образом, в процессе реализации предложенных мероприятий планируется снижение коэффициента на 4% , то есть с 8% до 4%.

В исследуемой организации на сегодняшний день работает 88 человек. Определим количество требующихся сотрудников:

$$8 \cdot 88 / 100 = 8 \text{ человек.}$$

Далее, рассчитаем ущерб от потери прибыли от увольняющихся работников, учитывая, что производительность снизится в среднем на 25%, а расчётный период – 10 дней:

$$P_1 = (34580 / 247) = 140 \cdot 0.25 \cdot 10 \cdot 8 = 2800 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем падение производительности (25%) от вновь принятых работников в связи с адаптационным периодом (30 дней):

$$P_2 = 140 \cdot 0,25 \cdot 30 \cdot 8 = 8400 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем расходы по приёму и увольнению персонала: ЗП бухгалтера 16000, ФРВГ – 1987 часов.

$$\text{ФОТГ} = 16000 \cdot 12 = 192000 \text{ рублей.}$$

$$1 \text{ час работы специалиста} = 192000 / 1987 = 97 \text{ рублей.}$$

Время на работу по приёму – 0,85 часа;

Время на работу по увольнению – 0,5 часа.

Суммарные временные затраты=1,35 ч.

$P_3=97*8*0,85+97*8*0,5=660+388=1048$  рублей.

$P_{\text{общ}}=P_1+P_2+P_3=2800+8400+1048=12248$  рублей.

Эффект от снижения текучести персонала составит:

$\text{Э}=12248*(1 - 4/8)=6124$  рубля.

Таким образом, согласно проведенным расчетам, мы можем утверждать, что прогнозируемое, благодаря предложенным мероприятиям, значение коэффициента текучести кадрового состава позволит сэкономить организации бюджетные средства за счет сокращения затрат на маркетинг персонала, процесс рекрутинга и адаптации.

Повышение коэффициента приема также выступает в качестве значимого показателя эффективности предложенных мероприятий. Он рассчитывается как отношение количества работников, принятых в организации за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников организации за тот же период.

$$K_{\text{п}} = \frac{P_{\text{п}}}{\bar{P}}$$

где  $P_{\text{п}}$  – численность принятых работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

К концу процесса реализации предложенных мероприятий ожидается увеличение приема работников на должности в количестве 8 человек к концу 2018 г., таким образом, рассчитаем планируемый коэффициент приема:

$$K_{\text{п}} = 8/90 = 0,08*100\%=8\%$$

Полученные результаты расчетов отражают повышение коэффициента приема на 4%, что свидетельствует об эффективности разработанных рекомендаций по улучшению социально-психологического климата.

В свою очередь, большое число выбывших сотрудников выступает в качестве отрицательного показателя актуального состояния социально-психологического климата в организации. Таким образом, разработанные нами мероприятия позволяют сократить количество сотрудников,

выбывающих из организации по любым причинам. Коэффициент выбытия определяется как отношение количества работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности работников организации за этот же период.

$$K_{\text{в}} = \frac{P_{\text{ув}}}{\bar{P}}$$

где  $P_{\text{ув}}$  – численность уволенных работников, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

К концу процесса реализации предложенных мероприятий ожидается снижение выбытия работников по любым причинам в 2 раза, то есть с 8 до 4 сотрудников на конец 2018 г., таким образом, рассчитаем планируемый коэффициент выбытия:

$$K_{\text{в}} = 4/90 = 0,04 * 100\% = 4\%$$

Согласно проведенным расчетам, наблюдается динамика снижения коэффициента выбытия на 5%, что показывает значительный эффект от предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива организации.

Постоянство кадров выступает в качестве показателя благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива организации. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{пос}} = \frac{P_{\text{раб.на н.г.}} - P_{\text{в.}}}{\bar{P}}$$

где  $P_{\text{раб.на н.г.}}$  – численность работников на начало года, чел.;  $P_{\text{в.}}$  – численность выбывших работников за год, чел.;  $\bar{P}$  – среднесписочная численность персонала, чел.

Кроме того, предложенные нами мероприятия ориентированы на стабилизацию кадрового состава МУП «Благоустройство и озеленение», путем снижения числа уволившихся работников до 4 человек и увеличения принятых до 8 человек к концу 2018 г.

Рассчитаем планируемый показатель постоянства кадров:

$$K_{\text{пос}} = (88-4)/98 = 0,9$$

Несмотря на тот факт, что данный показатель говорит о необходимости обновления кадров, наблюдается положительная динамика после внедрения предложенных мероприятий в сравнении с предшествующим 2017 годом на 0,02.

Представим планируемые социальные и экономические показатели эффективности предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Планируемые социальные и экономические показатели эффективности предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата МУП «Благоустройство и озеленение»

№	Проблема	Рекомендации	Социальный эффект	Эконом. эффект
1	Не ведется системная работа по стратегическим и оперативным направлениям HR-деятельности	Оптимизация кадровой политики организации на основе расширения должностных обязанностей главного бухгалтера	Отлаженная система управления человеческими ресурсами организации. Совершенные налаженные коммуникативные связи между всеми уровнями персонала организации. Своевременное и верное принятие управленческих решений. Положительный социально-психологический климат и повышение лояльности персонала организации	Снижение коэффициента текучести кадров с 8% до 4% Повышение коэффициента приема с 4% до 8% Снижения коэффициента выбытия с 9% до 4% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике
2	Низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации	Разработать «Программу совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в МУП «Благоустройство и озеленение»	Совершенная и действенная система мотивации и стимулирования персонала организации. Повышение уровня мотивации персонала к труду.	Снижение коэффициента текучести кадров с 8% до 4% Повышение коэффициента приема с 4% до 8%

## Продолжение таблицы 3.3

			Повышение эффективности и качества труда работников. Повышение лояльности персонала организации. Укрепление коммуникативных связей между сотрудниками и руководством компании. Положительный социально-психологический климат в коллективе.	Снижения коэффициента выбытия с 9% до 4% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике
3	Низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений	Разработать методы повышения вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих решений	Повышение вовлеченности персонала в трудовой процесс и принятие управленческих решений. Совершенные налаженные коммуникативные связи между сотрудниками в коллективе. Положительный социально-психологический климат в коллективе. Отсутствие скрытых и открытых конфликтных ситуаций.	Снижение коэффициента текучести кадров с 8% до 4% Повышение коэффициента приема с 4% до 8% Снижения коэффициента выбытия с 9% до 4% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике

Опираясь на рассчитанные выше показатели, мы можем утверждать, что предложенные мероприятия по повышению уровня социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение» являются обоснованными и эффективными, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

В третьей главе, согласно результатам проведенного исследования социально-психологического климата МУП «Благоустройство и озеленение», нами были разработаны и предложены рекомендации по совершенствованию данной системы, такие как: оптимизация кадровой политики организации на

основе расширения должностных обязанностей главного бухгалтера; разработка «Программы совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в МУП «Благоустройство и озеленение» и разработка методов повышения вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих решений. Кроме того, в данной главе было представлено обоснование социальной и экономической эффективности предложенных рекомендаций.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы, следует отметить основные положения и выводы, выявленные в процессе проведенного исследования по оптимизации социально-психологического климата в МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района.

Социально-психологический климат в организации – условия взаимодействия членов трудового коллектива, которые оказывают влияние на характер их совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Существует ряд индикативных показателей эффективности управления социально-психологическим климатом в организации, такие как: показатель среднесписочной численности сотрудников; коэффициент приема; коэффициент выбытия; коэффициент стабильности; коэффициент текучести кадров.

Нами было проведено комплексное исследование социально-психологического климата на базе МУП «Благоустройство и озеленение» Ракитянского района, включающее: диагностику социально-психологического климата организации, подробный анализ полученных данных, а так же выявление слабых сторон в исследуемой сфере. Данное исследование представляло собой анализ перечня документов организации, в которых отражены данные, прямо или косвенно влияющие на социально-психологический климат, а так же анализ основных показателей эффективности. Кроме того, был проведен опрос, направленный на оценку социально-психологического климата в коллективе и экспертное интервьюирование главного бухгалтера. Данная всесторонняя диагностика позволяет нам комплексно изучить социально-психологический климат в МУП «Благоустройство и озеленение», как отраженный в документах, так и реальный.

В ходе исследования нами были выявлены следующие проблемы: не ведется системная работа по стратегическим и оперативным направлениям HR деятельности; низкий уровень удовлетворенности персонала системой нематериальной мотивации; низкий уровень вовлеченности персонала (категория рабочих) в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений.

Все выявленные в ходе исследования проблемы оказывают существенное негативное влияние на социально-психологический климат МУП «Благоустройство и озеленение». Вследствие этого, необходимо устранить их или уменьшить действие на сотрудников предприятия. На что и направлены, разработанные нами рекомендации по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение».

Согласно результатам проведенного исследования и выявленным в ходе него слабым сторонам действующего в МУП «Благоустройство и озеленение» социально-психологического климата трудового коллектива, были предложены следующие мероприятия, направленные на его улучшение:

1. Оптимизация кадровой политики организации на основе расширения должностных обязанностей главного бухгалтера.
2. Разработка «Программы совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в МУП «Благоустройство и озеленение».
3. Разработка методов повышения вовлеченности персонала в процесс инициации и систему принятия управленческих HR-решений.

Опираясь на рассчитанные в представленной выпускной квалификационной работе показатели, мы можем утверждать, что предложенные нами мероприятия, по оптимизации социально-психологического климата трудового коллектива МУП «Благоустройство и озеленение», являются обоснованными и эффективными, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51 – ФЗ // Собрание законодательства РФ . – 1994. – № 32.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
3. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] : учеб.метод. пособие / В.В. Авдеев. - Москва, 2003.- 141 с.
4. 2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст] / Е.А. Аксенова; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - Москва: ЮНИТИ, 2001. - 54-58 с.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст]: учебное пособие для вузов. / Ю.Н. Арсеньев / ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 287 с.
6. Астахов, Ю.В. Актуальные проблемы планирования карьеры [Текст]: учебное пособие. / Ю.В. Астахов / Белгород, 2013. - 110 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд. / Изд-во «Интерпрессервис», 2008. - 452 с.
8. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]: учебное пособие для вузов / В.А. Бодров. - М.: ПЕРСЭ, 2001. - 511 с.
9. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент [Текст] / А.В. Бусыгин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 456 с.
10. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков: учебник. – 2-е изд., испр. и доп.- ИНФА-М, 2008. – 400 с.
11. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин // Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 352 с.
12. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

13. Дроздов, В.А. Резерв кадров для выдвижения [Текст] / В.А. Дроздов. – М, 2013. – 127 с.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. / А.П. Егоршин // Изд-во «ИНФА-М», 2010. – 352 с.
15. Жданко, Т.А. Управление личной карьерой в образовательно-профессиональном пространстве // Профессиональное образование. Столица. – 2011. – №5. – С. 37-38.
16. Ивановская, Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учеб.практич. пос./ Л.В. Ивановская. – М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
17. Ислантьев, Г.С. Кадры предприятия [Текст] / Г.С. Ислантьев: учебн.пособие. – Москва, 2007. – 186 с.
18. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник [Текст] / Л.В. Карташова // Изд-во «ИНФА-М», 2012. – 236 с.
19. Каштанова Е. Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – с. 17-20
20. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер // Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М., 2003.-245-254с.
22. Кузнецов, В.И. Управление персоналом. Система дистанционного обучения [Текст]: учебно-практ. Пособие / В.И. Кузнецов. - М.: ВЛАДОС,2005.-174с.
23. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Управление персоналом [Текст] / И.Д. Ладанов. - М.,2008. - 155-157с.
24. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд. / Л.И. Лукичева // Изд-во «Омега-Л», 2010. – 360 с.
25. Лутошкин, А.Н. Как вести за собой / А.Н. Лутошкин. - М.: Инфра-М, 2006.- 65с.

26. Магура, М.И. Современные персонал-технологии. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 376 с.
27. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. / Р. Е. Мансуров // БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.
28. Марусов, Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства [Текст] / Н.К. Марусов. – М.: РЭА, 2001. – 57с.
29. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2004. - 295-301с.
30. Минюрова, С.А. Психологические детерминанты выбора карьеры как характеристики личностно-профессионального саморазвития человека // Актуальные проблемы современной науки. – 2009. – №5. – С. 61-66.
31. Могилевкин, Е.А. Управление карьерой профессионала – современный взгляд / Е.А. Могилевкин, А.У. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – №4. – С. 286-294.
32. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл // Питер, 2009. – 352 с.
33. Немов, Р.С. Путь к коллективу/ Р.С. Немов. - М.: Просвещение, 2000. - С.67-70, 112-115.
34. Николсон, Н. Развитие карьеры в организации [Текст] / Н. Николсон // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - №9. – С. 141 – 143.
35. Новицкий, Н.И. Планирование карьеры [Текст]: учебн. пособие / Н.И. Новицкий. – Москва, 2012. – 207 с.
36. Носс, И.Н. Психология управления персоналом предприятия. Профессиологический аспект / И.Н.Носс, Н.В. Носс // «КСП+», 2012. – 240 с.
37. Оводенко, Д.В. Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами корпоративных образований / Д.В. Оводенко // Вестник СаЭФКОМского государственного экономического университета, № 12(86), 2011. – с. 69-72.

38. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. – Москва, 2006. – 152 с.
39. Парсаданов, Т.М. Планирование карьеры руководителя специалиста [Текст] / Т.М. Парсаданов // Кадры, №8, 2011. – 140 с.
40. Платонов, Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях [Текст] / Ю.П. Платонов. – М.: Речь, 2015. – 196с.
41. Поляков, В.А. Технологии карьеры [Текст] / В.А. Поляков. – М,2013. – 187 с.
42. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут. – Спб, 2008. – 48 с.
43. Резник, С.Д. Управление личной карьерой [Текст]: учеб.пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. - М.: ЛОГОС, 2005. - 260 с.
44. Савченко, В.А. Управление развитием персонала [Текст]: учебное пособие. / В.А. Савченко // Изд-во «ИНФРА-М», 2011. – 180 с.
45. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст] учеб.пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. - СПб. : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. - 399 с.
46. Служебная карьера [Текст]: учебно-методическое пособие / А.С. Гусева., В.А. Иглин, Б.В. Лытов. – М.: Экономика, 2008. – 302 с.
47. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст]: учебное пособие / С.И. Сотникова. - М.: Инфра-М, 2001. – 57 с.
48. Спивак, В.А. Деловая карьера и продвижение персонала [Текст]/ В.А. Спивак. –Спб, 2010. – 184 с.
49. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. // Изд-во Экзамен, 2010.
50. Филина, Ф.Н. Понятие и этапы карьеры специалиста [Текст] / Ф.Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2009. - №10. – С. 67-68

51. Чашина, О.М. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О.М. Чашина // Управление персоналом. – 2011. – №12. – С. 53-56.
52. Хлопова, Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов [Текст] / Т. Хлопова // Человек и труд. - 2010. - №1. – С. 15-19
53. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №1. – С. 15-19.
54. Черкасская, Г.В. Управление деловой карьерой [Текст] : учебн.пособие / Г.В. Черкасская. – М., 2011. – 210 с.
55. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]: учебн.пособие / Н.А. Чижов. – М.,2009. – 45 с.
56. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты «трудового потенциала» кадров предприятия [Текст] / Ю.Ю. Чмырь // Российское предпринимательство. – 2010. – №5. – С. 22-27.
57. Шапиро, С.А. Управление деловой карьерой [Текст] / С.А. Шапиро // Управление мегаполисом. – 2010. – №1. С. 68-70
58. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М., 2008. - 332с.
59. Шепель, В.М. «Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями» [Текст] /В.М. Шепель. - М., 2015. – 191с.
60. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / П.Э. Шлендер // Изд-во Магистр, 2010. — 686 с.
61. Эффективный руководитель [Текст]: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 3-е изд. // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 596 с.

62. Юрасова Т. Горизонтальная карьера – метод реализации потенциала сотрудника [Текст] / Т. Юрасова // Элитный персонал. – 2012. – № 31. – С. 31-34

63. Яновая, С.С. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / С.С. Яновая.-М.:ЮНИТИ,2006. - 174 с.