

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**НАПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ  
КОЛЛЕКТИВЕ В ОГАПОУ «РАКИТЯНСКИЙ  
АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

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

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

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА .....	6
1.1 Сущность и роль социально-психологического климата в трудовом коллективе .....	6
1.2 Структура и факторы социально-психологического климата в трудовом коллективе.....	11
1.3 Методы диагностики социально-психологического климата и показатели эффективности.....	16
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГАПОУ «РАКИТЯНСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового потенциала.....	32
2.3 Анализ социально-психологического климата трудового коллектива.....	40
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГАПОУ «РАКИТЯНСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ».....	54
3.1 Рекомендации по совершенствованию социально- психологического климата трудового коллектива.....	54
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** диктуется запросами практики, обусловленные усилившимся в наши дни коллективным характером человеческой деятельности и актуальными проблемами эффективности организации и управления людьми, регуляции разворачивающихся между ними отношений, использования воспитательных и психотерапевтических воздействий.

Именно с ходом современного социального прогресса, с его противоречиями, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата в коллективе.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за качество выполняемой работы. Оно означает вместе с тем и доминирование соответствующего ему стиля повседневной деятельности людей как важнейшего фактора мобилизации творческого потенциала всего общества.

Уровень социального и психологического развития коллектива и его отдельных индивидов определяется психологическим климатом этого коллектива. Благоприятный климат создает условия для полной реализации индивидов в трудовой деятельности, что влечет за собой совершенствование производства и возрастание его объемов. Благоприятные условия труда формируют новые возможности для индивида и вскрывают потенциальные и латентные способности. Социально-психологический климат коллектива является одним из основных показателей работы руководителя.

**Степень разработанности проблемы.** Исследование проблем социально-психологического климата предприятия относится к направлению, достаточно широко и полно освещенному в научной литературе. Методологические аспекты исследования рассматриваются в работах зарубежных и отечественных ученых В.В. Бойко, У. Диксон, В.Г.

Казакова, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов, Б.Д. Парыгина, К.К. Платонов, Ф. Ретлисбергер, А.А. Русалиновой, Р.Х. Шакуров, В.М. Шепеля, Р.Б. Шо, А.Н. Щербань и других.

**Объект** – ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

**Предмет** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникшие в процессе социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

**Цель** – обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- 1) обобщить теоретические аспекты социально-психологического климата организации;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику изучаемой организации;
- 3) изучить систему управления персонала и кадрового потенциала в организации ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум»;
- 4) исследовать состояние социально-психологического климата трудового коллектива;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум»;
- 6) оценить эффективность предложенных мероприятий.

**Практическая значимость исследования** определяется прикладным характером результатов проведенного исследования, отражающих основные направления совершенствования социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический

техникум». Практическая значимость исследования состоит в том, что проблемы в области совершенствования социально-психологического климата были выявлены в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» впервые, и в соответствии с этим были предложены мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата и обоснована их эффективность. Исходя из этого, материалы исследования могут быть использованы руководством ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» при разработке основных направлений по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива данной организации.

**Структура** выпускной квалификационной работы соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Первая глава состоит из трех параграфов, которые посвящены теоретическим аспектам изучаемой проблемы. Вторая глава представляет собой исследование и включает три параграфа, в которых представлены общая характеристика исследуемой организации, а так же анализ эмпирического исследования актуального состояния социально-психологического климата персонала в рамках отдельной компании. В третьей главе предлагаются рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата персонала для ранее исследуемой организации. В заключении сформулированы основные выводы по работе. В приложении представлена организационная структура организации и используемые методики.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА**

### **1.1 Сущность и роль социально-психологического климата в трудовом коллективе**

Социально-психологический климат коллектива – условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияющие на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда [5, 180с]. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом – зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других – люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется. Рассмотрим трактовки «социально-психологического климата» отечественных и зарубежных авторов.

Таблица 1.1

Трактовки категории «социально-психологический климат»,  
представленные в научных работах отечественных исследователей

№	Определение	Автор	Источник
1	Психологический климат, или микроклимат, или психологическая атмосфера — все эти скорее метафорические, чем строго научные, выражения очень удачно отражают существо проблемы. Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно расцвести, человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть в другом».	Ф.Б. Ольшанский	[9, с.112]
2	Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.	В.М. Шепель	[52, с.13]
3	Социально-психологический климат – социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает характер, содержание и направленность реальной психологии членов организации	Е.С. Кузьмин	[47, с.79]
4	Социальное-психологический климат – это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой	К.К. Платонов	[43, с. 108]
5	Психологический климат коллектива – это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения людей друг к другу, к работе, к окружающим событиям	А.Н. Лутошкин	[27, с. 98]
6	Климат коллектива – это преобладающий и относительно устойчивый психологический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности	В.Д. Парыгин	[5, с. 11]
7	Социально- психологический климат коллектива – это внутреннее состояние коллектива, отражающее его комплексную способность достигать стоящие перед ним цели»	Ю.Л. Неймер	[37, с. 83]
8	Социально-психологический климат – это специфическое социально-психологическое явление, которое складывается в коллективе под влиянием той сложной системы взаимоотношений, в которой находятся члены коллектива между	А.Г. Ковалев и В.И. Панферов	[9, с. 96]

## Продолжение таблицы 1.1

собой и с окружающей социальной средой в процессе труда и общения, проявляется в эмоциональном, поведенческом, когнитивном, нравственном и идеологическом плане, воздействует на активность личности и деятельности коллектива»		
---	--	--

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д. [8, 93с].

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят: уровень текучести кадров; производительность труда; качество продукции; количество прогулов и опозданий; количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и

клиентов; выполнение работы в срок или с опозданием; аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием; частота перерывов в работе.

Социально-психологический климат – это всегда отраженное, субъективное образование в отличие от отражаемого – объективной жизнедеятельности данной группы и условий, в которых она протекает. Конечно, отражаемое и отраженное в сфере общественной жизни диалектически взаимосвязаны, что, в частности, выражается в многократной опосредованности социально-психологического отражения [5, 185с].

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. В структуре социально-психологического климата становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к работе и их отношение друг к другу. Отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

Психологический климат коллектива представляет собой эмоциональный настрой коллектива и отражает сложившиеся взаимоотношения между его членами. Он связан с особенностями взаимоотношений по горизонтали (между коллегами) и по вертикали (между руководителями и подчиненными), например, взаимной ответственностью, требовательностью, сотрудничеством, доверием, интересом друг к другу, взаимной доброжелательностью, чуткостью и вниманием друг к другу.

Признаками благоприятного психологического климата являются :высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении различных сторон работы коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных; удовлетворенность каждого принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной и поведенческой включенности и взаимопомощи в случае возникновения различных трудностей производственного и бытового характера у коллег;

принятие на себя ответственности за состояние дел в коллективе каждым из его членов.

Благоприятный, оптимальный психологический климат предрасполагает к восприятию и осознанию работниками общеколлективных целей и интересов; к возникновению и осуществлению новых идей, методов работы, к инициативному преодолению возникающих трудностей. В коллективах с неблагоприятным психологическим климатом наблюдаются полярные проявления названных качеств группового настроения и отношения к работе.

Психологическим фактором сплочения коллектива является совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу [12, 105с].

Единство действий членов коллектива зависит от личностных качеств руководителя. Личностные особенности руководителя проявляются в его организаторских способностях, в умении работать с людьми. Руководители первичных коллективов, которые три четверти своего рабочего времени тратят на межличностные контакты, должны обладать коммуникабельностью, приветливостью и в то же время твердостью, требовательностью, принципиальностью.

Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата – длительный, зачастую постоянно действующий в трудовом коллективе процесс.

## **1.2 Структура и факторы социально-психологического климата в трудовом коллективе**

Структура социально-психологического климата состоит из двух компонентов, если выбрать в качестве основания понятие «отношения»: отношения работников к труду; отношения членов коллектива друг к другу (включающие в себя отношения, как по горизонтали, так и по вертикали: в системе руководства и подчинения).

Отношения во всем своем многообразии рассматриваются относительно двух основных параметров: предметного и эмоционального.

Предметный настрой отражает характер восприятия членом коллектива различных сторон деятельности. Эмоциональный определяется уровнем удовлетворенности различными сторонами деятельности.

Социально-психологический климат коллектива отражается не только на рабочих отношениях, но и на мировоззрении членов коллектива в целом и на отношении к самому себе, личной оценке, создавая тем самым общественную форму самосознания личности.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива [14, с.132].

Социально-психологический климат может быть как благоприятным, так и неблагоприятным (здоровым и нездоровым).

Благоприятный социально-психологический климат отвечает следующим характеристикам:

- 1) на уровне коллективного сознания:
  - положительная оценка своей производственной деятельности;

– оптимистическое настроение, преобладающее в процессе жизнедеятельности коллектива.

2) на уровне поведения:

– добросовестное, инициативное отношение членов коллектива к выполняемым обязанностям;

– низкий уровень конфликтности в межличностных отношениях;

– отсутствие или незначительная текучесть кадров.



Рис. 1.1 Схема взаимосвязи факторов, влияющих на социально-психологический климат [9, с.14].

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

Служебно-функциональные факторы. Включают в себя условия и обеспеченности всем необходимым труда, защиту труда, график работы и отдыха, организацию труда, распределение трудовых функций между членами коллектива и т. п.

Экономические факторы. Включают в себя систему поощрения и оплаты труда, наличие и распределение различных льгот, премий, материальных вознаграждений и т. п.

Управленческие факторы. Включают в себя отношение руководства к подчиненным, методы управления персоналом, управленческий стиль, управленческую этику, социальную дистанцию в отношениях и т. п.

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

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

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

Эти факторы можно отнести также к следующим большим группам:

Факторы глобальной макросреды: экономические, политические, культурные, социальные условия и т. п. Стабильность глобальной

макросреды обеспечивает благополучие членов среды и влияет на социально-психологический климат различных трудовых коллективов.

Факторы локальной макросреды, определяющие состояние организаций, в состав которой включен определенный трудовой коллектив: размер организации, структура ролей и статусов, демографический состав коллектива и организации и т. п.

Факторы физического микроклимата: санитарно-гигиенические условия труда.

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

Факторы характера выполняемой деятельности: слишком большая ответственность, возможность причинения вреда здоровью, монотонный характер труда, перманентные стрессы и т. д., могут сделать работу для сотрудников менее привлекательной и повредить состоянию социально-психологического климата. Факторы организации совместной деятельности: распределение задач и полномочий, определение цели, структура коллектива и т. п. Нечеткость постановки задач, неравномерность распределения функций, несовместимость участников группы в реализации поставленной задачи могут явиться причинами конфликтов.

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

Психологическая совместимость членов коллектива зависит от однородности состава трудового коллектива по различным социальным и психологическим параметрам [15, с. 117-139].

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

Психофизиологический уровень совместимости предполагает сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т. д.) и свойств темперамента в их оптимальном выражении.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, типов и мотивов поведения.

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

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

Фактор характера коммуникаций: отсутствие достаточной информации может повлечь за собой возникновение и распространение сплетен и слухов, разговоры за спиной и интриги. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников приводит к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам.

Фактор стиля руководства: предполагает, что руководитель играет одну из ключевых ролей в создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата. Для благоприятного социально-психологического климата характерным является демократический стиль управления. Изучать социально-психологический климат логичнее всего с помощью методов социологической и психологической науки - наблюдение, интервью, анализ, социометрический опрос, шкалирование, анкетирование и т. п. Реализовывать их можно, проводя беседы с членами коллектива, наблюдая за их деятельностью, анализируя результаты этой деятельности, возможности продвижения кадров по карьерной лестнице, служебную дисциплину [41, с. 19-31].

Чтобы компания не потеряла способность заниматься бизнесом и не превратилась в благотворительную организацию, необходимо, заботясь о людях, сохранять приверженность конкретным бизнес - достижениям, которые можно объективно измерять.

Обобщая все вышеизложенное можно прийти к заключению, что социально-психологический климат коллектива выражает общий психологический настрой группы, зависит от грамотности стиля руководства, от существующего построения отношений по вертикали и горизонтали, от существующих производственных условий труда и системы стимулирования труда, а также от степени развитости коллектива. Положительный социально-психологический климат и эффективная коллективная деятельность коррелируют напрямую.

### **1.3. Методы диагностики социально-психологического климата и показатели эффективности**

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составили теоретические и методические разработки, исследования российских и зарубежных ученых и специалистов-практиков по проблемам социально-психологического климата отечественных и зарубежных авторов, таких как: Л.П. Буева, У. Диксон, Р.Л. Кричевский, Е.С. Кузьмин, Б.Ф. Ломов, А.Н. Лутошкин, Н.Н. Обозов, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, В.А. Покровский, Ф. Ретлисбергер, А.А. Русалинова, А.К. Уледов, В.М. Шепель.

Для написания выпускной квалификационной работы использовался большой объем информации: научные издания, монографии по проблемам социально-психологического климата трудового коллектива, периодические издания.

Эмпирической базой анализа социально-психологического климата трудового коллектива послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» за 2015 – 2017 гг.

В работе был использован комплекс методов исследований, среди которых методы организации исследования (комплексный, сравнительный); эмпирические методы (анализ документов, наблюдение, анкетирование; методы обработки данных (статистико-экономический метод); методы интерпретации результатов исследования (анализ и синтез).

Методики изучения конкретных социально-психологических явлений. Вместе с тем их можно классифицировать в зависимости от конкретных классов социально-психологических феноменов, которые с их помощью исследуются.

Таблица 1.2

Содержание методов диагностики социально-психологического  
климата трудового коллектива

Метод	Содержание	Автор	Источник
Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе	Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе.	О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто	[56, С.69]
Социометрия (индекс групповой сплоченности)	Диагностика межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования.	Дж. Морено	[35, 152 с.]
Методика «Удовлетворенность работой»	Оценка степени удовлетворенности работой группой работников.	В.А. Розанова	[55, С. 53-61]

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

В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий нравится - не нравится, приятный - не приятный. При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался

критерий желание - не желание работать, учиться вместе. Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная знание - не знание особенностей членов коллектива.

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

1) подтверждение гипотезы о взаимосвязи между особенностями психологического климата в группах и закономерностями протекания в них ряда процессов, т.е. предположения о том, что производственные, социальные или социально-психологические процессы по-разному протекают в коллективах с различным психологическим климатом;

2) выработку конкретных рекомендаций по оптимизации психологического климата в коллективе.

Если для решения второй группы задач необходимо создание в каждом случае специальной методики, то в первом случае, как показывает практика, возникает потребность делать периодические "срезы" с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, прослеживать действенность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат и т.д. Такие измерения могут быть полезны, например, при изучении адаптации новых работников, отношения к труду, динамики текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности. [37, с. 15-38]

Психологический климат первичного трудового коллектива понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов коллектива к коллективу как целому.

Социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп [24, с. 37-69].

Цель - определить социально-психологический климат в коллективе; степень сплоченности - разобщенности группы, наличие «лидеров» и «отвергнутых». Таким образом, социометрия позволит выявить структуру группы, кто в какой роли оказался.

Надежность процедуры зависит, прежде всего от правильного отбора критериев социометрии, что диктуется программой исследования и предварительным знакомством со спецификой группы

Членам группы предлагается ответить на вопросы, которые дают возможность обнаружить их симпатии и антипатии. Инструкция: «Напишите на бумажках под цифрой 1 фамилию члена группы, которого Вы выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 - кого бы Вы выбрали, если бы не было первого, под цифрой 3 - кого бы Вы выбрали, если бы не было первого и второй».

Однако социометрический анализ может дать лишь самое общее описание этой коммуникативной сети. И его нельзя использовать для определения мотивов тех или иных выборов одних членов группы другими. В связи с этим необходимо выявить мотивационное ядро выбора в межличностных отношениях. Под мотивационным ядром здесь понимается система мотивов, образующая психологическую основу индивидуальной предпочтительности, проявляемой индивидами в социометрическом исследовании [19, с. 69-112].

Рассмотрим подробное содержание методики «Удовлетворенность работой», которую разработала В.А. Розанова). Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; установились благоприятные отношения с руководителем и коллегами, обеспечено достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое. Обследование может проводиться

как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают анкеты, содержащую 14 утверждений. Испытуемым необходимо оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т. п.». Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов, то это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше у него удовлетворенность работой.

Данная анкета может быть использована и для оценки степени удовлетворенности работой группой работников. В таком случае анализируются средние значения показателей по группе и оценка производится по определенной шкале.

Таким образом, с ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально - психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива.

Однако, климат это не только проблема сегодняшних социально психологических сложностей социального и научно-технического прогресса, но одновременно и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений и человеческих общностей.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции [54, с. 137].

Можно выделить ряд индикативных показателей эффективности управления социально-психологическим климатом в организации:

1. показатель среднесписочной численности сотрудников
2. коэффициент приема;
3. коэффициент выбытия;

4. коэффициент стабильности;
5. коэффициент текучести кадров.

Таблица 1.3

## Показатели оценки социально-психологического климата

Показатель	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 используют следующую формулу (формула 1.1).

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

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.

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

где  $P_{\text{п}}$  – 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.

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} \quad (1.5)$$

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

Разумеется, для каждой организации есть своя норма коэффициента текучести кадров, к достижению которой необходимо стремиться. Данная норма определяется на основании следующих факторов:

1. специфика отрасли;
2. категория персонала (линейный персонал или же управленческий);
3. конкурентоспособность организации;
4. территориальное расположение организации;
5. кадровая политика;
6. стиль управления.

При этом необходимо провести статистический анализ текучести персонала среди аналогичных компаний.

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты социально-психологического климата трудового коллектива. Рассмотрены трактовки категории «социально-психологический климат» зарубежных и отечественных авторов. Кроме того, изучены факторы, определяющие социально-психологический климат, а также уровни и методы диагностики социально-психологического климата. Далее мы выделили ряд индикативных показателей эффективности управления социально-психологическим климатом в организации.

## **ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГАПОУ «РАКИТЯНСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

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

Ракитянский агротехнологический техникум на протяжении 28 лет готовит рабочие кадры для агропромышленного комплекса, автотранспортных предприятий, предприятий малого и среднего бизнеса. За свою историю наше образовательное учреждение прошло путь становления от училища до техникума.

Организационно-правовая форма Техникума: государственное учреждение, тип - автономное, осуществляет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Белгородской области. Устав утверждён приказом департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области от 28 мая 2015 года № 138.

Обучение в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» ведется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Основные направления деятельности:

- 1) реализация Федеральных государственных образовательных стандартов;
- 2) дальнейшее развитие социального партнёрства с якорным работодателем, подписания контрактно-целевых договоров, трудоустройства выпускников, совершенствования материально-технической базы;
- 3) сохранение контингента студентов;

- 4) организация и разработка критериев системы качества по учебным дисциплинам и профессиональным модулям образовательного учреждения;
- 5) информатизация обучения и внедрение новых информационных технологий в учебный процесс;
- 6) систематическое повышение квалификации работников техникума;
- 7) организация проведения конференций, конкурсов с целью развития и совершенствования научно-методической работы преподавателей и активизации познавательной деятельности студентов;
- 8) разработка новых подходов к трудоустройству выпускников техникума;
- 9) активизация развития форм патриотического, нравственного и физического воспитания студентов, усиление пропаганды здорового образа жизни;
- 10) активизация и развитие форм сплочения студентов с целью недопущения возникновения в студенческом коллективе проявлений межнациональной розни, экстремизма и радикализма в молодежной среде;
- 11) активизация и развитие форм работы с детьми-сиротами и лицами, оставшимися без попечения родителей;
- 12) совершенствование материально-технической базы техникума в соответствии с требованиями ФГОС;
- 13) пополнение и обновление библиотечного фонда в соответствии с требованиями ФГОС.

Организационно-правовая деятельность техникума регламентируется:

1. Лицензией на правоведения образовательной деятельности серия 31Л01 №0001773 от 25 ноября 2015 года № 7095, выданной департаментом образования Белгородской области.
2. Свидетельством о государственной аккредитации от 21 декабря 2016 г. серия 31А01 № 4276.

3. Свидетельством о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц 31 № 002363086.

Локальные акты Техникума разработаны по всем вопросам и направлениям деятельности, предусмотренным Федеральным законом от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом Техникума, рассмотрены соответствующими коллегиальными органами и утверждены приказом директора. В августе 2016 года локальные акты были переизданы в новой редакции с целью приведения их в соответствие с действующим законодательством.

Цель - создание информационно-развивающего пространства, направленного на подготовку компетентного, конкурентоспособного специалиста, с учетом требований работодателей в условиях современного социокультурного, экономического развития региона.

Задачи:

1) удовлетворение запросов работодателей и потребителей образовательных услуг в качестве и формирования профессиональных компетенций соответствии с требованиями рынка труда;

2) изучение потребностей рынка трудовых ресурсов с целью выявления возможных направлений подготовки, открытия новых специальностей;

3) совершенствование профессиональной подготовки через внедрение практико-ориентированных методов обучения, способствующих формированию общих и профессиональных компетенций будущих специалистов в соответствии с требованиями ФГОС;

4) создание условий для совершенствования всех направлений деятельности техникума на основе модернизации материально-технической базы;

5) мониторинг выполнения обязательных и срезовых контрольных работ, своевременный анализ выполненных работ.

б) достижение качественно нового взаимодействия педагогического коллектива с работодателями через интерактивные формы сотрудничества;

7) осуществление современных подходов к развитию исследовательских умений и навыков студентов с целью предоставления оптимальных возможностей для творческой самореализации;

8) повышение мотивации педагогических кадров на всех уровнях организации образовательного процесса, обеспечение их профессионального роста на основе развития и совершенствования системы повышения квалификации.

Управление Техникумом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации в области образования, Белгородской области и Уставом Техникума. Система управления строится на принципах: единоначалия и коллегиальности и самоуправления, законности и демократии, открытости, приоритетов общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Учредителем ОГАПОУ «РАТТ» является департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Непосредственное управление деятельностью Техникума осуществляет директор, Александр Николаевич Мирошников, назначенный на должность Учредителем.

Коллегиальными органами управления Техникума являются:

- 1) Наблюдательный совет Техникума;
- 2) Общее собрание работников и обучающихся Техникума;
- 3) Педагогический совет Техникума;

Общее собрание работников и обучающихся Техникума созывается директором Техникума не реже одного раза в четыре месяца. Для обеспечения коллегиальности в решении вопросов учебно-методической, воспитательной работы и физического воспитания обучающихся функционирует Педагогический совет. В состав Педагогического совета

входят все педагогические работники, состоящие в трудовых отношениях с Техникумом. Деятельность Педагогического совета определена уставом ОГАПОУ «РАТТ», положением о Педагогическом совете.

В Техникуме преподаватели и мастера производственного обучения объединены в методические комиссии. Работа методических комиссий осуществляется в соответствии с Положением о методической комиссии. Методические комиссии решают задачи по комплектованию основных профессиональных образовательных программ по профессиям, специальностям, по разработке программ государственной итоговой аттестации, по обеспечению содержания учебно-методической документации учебных дисциплин, профессиональных модулей, по внедрению современных информационных технологий и новых программных продуктов в учебный процесс. Проводимые заседания методических комиссий оформляются протоколами.

Сложившаяся система управления (см. приложение 1) в техникуме обеспечивает эффективное взаимодействие структурных подразделений и в целом положительно влияет на поддержание благоприятного климата, делового и творческого сотрудничества.

Индикаторами результативности данной системы являются: повышение качества образования, продуктивное участие обучающихся и сотрудников техникума в конкурсах, конференциях, распространение инновационных педагогических технологий, готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности, информационная компетентность педагогического коллектива и обучающихся.

В своей работе административно-управленческий персонал, структурные подразделения, педагогические работники и студенты руководствуются соответствующими локальными актами Техникума. Перечень функциональных обязанностей должностных лиц и вверенных им подразделений определен локальными актами, должностными инструкциями и приказами директора. Собственная нормативная и организационно-

распорядительная документация соответствует законодательству Российской Федерации, Уставу техникума. Делопроизводство ведется в соответствии с требованиями нормативных актов. Имеется необходимая нормативная документация, приказы, распоряжения, ведется учет бланков строгой отчетности.

Широко используются все формы внутритехникумовского контроля, которые планируются на каждый месяц. Для осуществления оперативного контроля образовательного процесса систематически ведется и анализируется учетно-отчетная документация всех категорий педагогических работников.

Таким образом, существующая система управления ОГАПОУ «РАТТ» обеспечивает сбалансированное функционирование всех его структурных подразделений и соответствует требованиям законодательства РФ, предъявляемым к образовательной организации, Уставу и обеспечивают выполнение требований к организации работы по подготовке специалистов среднего звена и квалифицированных рабочих, служащих. Коллегиальные органы управления и должностные лица, входящие в структуру управления эффективно взаимодействуют при реализации основных направлений деятельности техникума.

Учреждение имеет следующую структуру (Приложение 1):

- Директор;
- Заместитель директора по учебно-производственной работе;
- Заместитель директора по учебно-воспитательной работе;
- Заместитель директора по учебно-методической работе;
- Заместитель директора по учебной работе;
- Заместитель директора по административно-хозяйственной деятельности;
- Педагогический совет;
- Специалист по кадрам;
- Аттестационная комиссия;

- Стипендиальная комиссия;
- Главный бухгалтер.

Проведем анализ экономических характеристик техникума. Для этого будут использованы следующие документы:

1. Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности. (1 января 2015 г.)
2. Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности. (1 января 2016 г.)
3. Отчет об исполнении учреждением плана его финансово-хозяйственной деятельности. (1 января 2017 г.)

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОГАПОУ  
«Ракитянского агротехнологического техникума», руб.

№	Название статей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %, 2017/2015 гг.
Доходы (руб).					
1	Доходы всего	28 512 000,00	33 171 967,44	35 254 229,76	123
Расходы (руб).					
2	Расходы всего	28 564 685,86	33 171 967,44	35 254 229,76	123
3	Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	20 544 000,00	22 240 314,00	19 885 000,00	96

Нами был проведен анализ бюджетных средств ОГАПОУ «Ракитянского агротехнологического техникума» за период 2015, 2016, 2017 гг. Всего доходов на 2015 год - 28512000,00 руб., а на 2017 год - 35254229,76 руб. Отсюда следует, что темп роста (снижения) составил 123%. Данный показатель отражает, насколько изменилось значение той или иной величины за определённый период времени. Таким образом, за просчитанный период наблюдается положительная динамика темпа роста, т.к. показатель

123%>100%. Но, темп снижения роста по расходам на оплату труда и начислениям на выплаты по оплате труда, составил 96%, что говорит об отрицательной динамике.

Далее проведем анализ показателей деятельности ОГАПОУ «Ракитянского агротехнологического техникума» за 2015-2017 гг.:

Таблица 2.2

Финансовые результаты деятельности ОГАПОУ «Ракитянского агротехнологического техникума» за 2015-2017гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение уровня 2017 г. от 2015 г.	
				абсолют., (+;-)	относит., %
Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности), тыс. руб.	37 931,8	42572,8	43733,6	5801,8	115
Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) в расчете на одного педагогического работника, тыс. руб.	1264,4	1373,3	1317,3	52,9	104
Отношение среднего заработка педагогического работника в образовательной организации (по всем видам финансового обеспечения (деятельности)) к средней заработной плате по экономике региона, %	94	92,8	100,1	6,1	106

Рассмотрим и сравним показатели отчета о доходах в динамике за три года в таблице. Анализ абсолютных показателей финансовых результатов деятельности позволяет сделать следующие выводы. За три рассматриваемых периода наблюдается поступательное увеличение доходов организации, о чем свидетельствует прирост дохода образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) на 5801,8 тыс. руб. (115%). Одновременно с этим происходит увеличение Доходы образовательной

организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) в расчете на одного педагогического работника на 52,9 тыс. руб. (104%). Также видно, что за рассматриваемый период удалось повысить Отношение среднего заработка педагогического работника в образовательной организации (по всем видам финансового обеспечения (деятельности)) к средней заработной плате по экономике региона на 6,1 тыс. руб. (106%).

Таким образом, мы рассмотрели организационную структуру ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», основные направления деятельности, организационно-правовую деятельность техникума. Кроме того, провели анализ экономических характеристик техникума за 2015, 2016, 2017 гг.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и кадрового потенциала**

Одной из основных составляющих успешной деятельности ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» является способность руководителя и специалиста по кадрам координировать работу с помощью побуждения персонала к качественному выполнению своих обязанностей. Создание эффективной системы и постоянное её усовершенствование позволяет эффективно использовать трудовой потенциал ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

Таблица 2.3

### Анализ нормативно-правовой базы ОГАПОУ «Ракитянского агротехнологического техникума»

Подсистема а УП	Нормативно- правовая база	Достоинства (+)	Недостатки (-)	Показатели эффективности
Подбор и отбор персонала	Коллективный договор Трудовой	Четко регламентирован порядок приема	Отсутствие регламента о подборе	1. Количество вакансий заполненных

## Продолжение таблицы 2.3

	<p>договор Приказ о приёме на работу Положение о защите персональных данных работников Правила внутреннего трудового распорядка Положение о структурных подразделениях Штатное расписание Должностные инструкции</p>	<p>на работу. Назначен ответственный за подбор, отбор и найм. Используется метод оценки персонала по компетенциям. Перечисленные положения не противоречат ТК РФ.</p>	<p>персонала. Отсутствие годовых планов подбора персонала.</p>	<p>внешними кандидатами. 2.Количество заполненных вакансий в срок. 3.Средние затраты на заполнение одной вакансии.</p>
Адаптация персонала	<p>Должностные инструкции Положение и инструкции по охране труда Положение о структурных подразделениях Положение об адаптации Кодекс этики и служебного поведения работников</p>	<p>Детально прописаны права, обязанности и ответственность вновь прибывшего сотрудника. Четко разработаны критерии оценки результативности прохождения будущими сотрудниками процесса адаптации. Перечисленные положения не противоречат ТК РФ</p>	<p>Отсутствие выявления приоритетности различных аспектов адаптации для различных категорий сотрудников. Отсутствие обратной связи для оценки промежуточных и финальных результатов.</p>	<p>1. Количество уволившихся со сроком менее 1 года. 2. Количество должностей охваченных системой адаптации. 3. Количество сотрудников прошедших испытательный срок по отношению к общему числу принятых на работу.</p>
Обучение и развитие персонала	<p>Приказ о направлении на обучении сотрудника Соглашение на обучение График обучения персонала</p>	<p>Наличие планов индивидуального развития. Возможность карьерного роста. Разделение программ обучения для разных категорий</p>	<p>Недостаточное развитие необходимых компетенций после обучения.</p>	<p>1. Количество сотрудников прошедших обучение в течение периода. 2.Затраты на обучение 1 сотрудника. 3.Количество часов</p>

## Продолжение таблицы 2.3

	<p>Положение об обучении персонала Программа профессионального развития персонала Планы индивидуального развития Положение о кадровом резерве</p>	<p>сотрудников. Наличие дистанционного обучения. Перечисленные положения не противоречат ТК РФ.</p>		<p>на обучение 1 сотрудника.</p>
Оценка персонала	<p>Должностные инструкции. Положение об аттестации персонала. Табель учёта рабочего времени. Приказ о проведении обучения и проверки знаний требований охраны труда работников</p>	<p>Отработанный, регламентированный процесс оценки. Понимание сотрудниками необходимости прохождения аттестации/оценки. Перечисленные положения не противоречат ТК РФ.</p>	<p>Отсутствие чётких критериев оценки. Одинаковый подход к оценке сотрудников всех категорий.</p>	<p>1. Количество сотрудников изменивших свою должность по результатам оценки. 2. Количество сотрудников регулярно получающих оценку своих компетенций.</p>
Мотивация и стимулирование персонала	<p>Положение об оплате труда Положение о выплате надбавок стимулирующего характера Штатное расписание Табель учёта рабочего времени</p>	<p>Наличие разработанной балльной системы критериев начисления дополнительных выплат. Понимание сотрудниками условий выплаты надбавок стимулирующего характера. Перечисленные положения не противоречат ТК РФ.</p>	<p>Недостаточно разработанная система моральной мотивации.</p>	<p>1. Количество сотрудников получающих премии 2. Количество сотрудников удовлетворенных системой мотивации и стимулирования</p>

Нами были проанализированы и оформлены в виде сводных таблиц исходные данные организации ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», 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 ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум»

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:	89	100	92	100	94	100	105,6
1.Руководители	12	13,5	12	13	12	12,7	100%
2. Специалисты	55	61,8	53	57,6	53	56,3	96%
3. Рабочие	22	24,7	27	29,3	29	31	132%

Согласно данным таблицы 2.4, численность персонала в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» составляет 94 человека. 12 человек, что составляет 12,7% являются руководителями.

В свою очередь количество специалистов составляет 53 человек. К специалистам относятся преподаватели (27 человек), мастера производственного обучения (8 человек), педагогический персонал (3 человека), учебно-вспомогательный персонал (15 человек).

В состав рабочего персонала входит 29 человек. К ним относятся уборщицы, электрики, дворники и т.д. Большое количество сотрудников изучаемой организации относятся к специалистам, их доля составила 56,3%; на долю рабочих приходится 29% сотрудников организации, к руководителям техникума относится всего 12,7% от общего числа сотрудников организации.

Таблица 2.5

Распределение персонала ОГАПОУ «Ракитянский  
агротехнологический техникум»

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	13	24,6	-	-
30 – 45	7	58,3	29	54,7	-	-
40 – 50	4	33,3	11	20,7	-	-
50 – 60	-	0	-	0	13	44,8
Свыше 60	1	8,4	-	0	16	55,2
Итого	12	100	53	100	29	100

Исходя из данных таблицы 2.5, мы видим, что среди руководителей преобладают люди в возрастной категории 30-45 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 свыше 60 лет. В связи со специфичностью сферы деятельности организации, молодые специалисты и рабочие находятся в меньшей процентной категории

Таблица 2.6

Распределение персонала ОГАПОУ «Ракитянский  
агротехнологический техникум» по полу

Группы	Мужчины	Женщины
--------	---------	---------

## Продолжение таблицы 2.6

работников	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	3	8	9	16
Специалисты	21	57	32	56
Рабочие	13	35	16	28
Итого:	37	100	57	100

Опираясь на результаты таблицы 2.7, можно сделать вывод, что в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» подавляющее число работников женщины (61%), а доля работников мужчин – 39%. Такая дифференциация объясняется спецификой области деятельности техникума, связанной в основном с умственным и интеллектуальным трудом.

Таблица 2.7

Распределение персонала ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	0	11	21	9	31
От 5 до 10	3	25	9	17	13	45
От 10 до 15	3	25	19	36	3	10
От 15 до 20	5	42	14	26	4	14
Свыше 20	1	8	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-
Итого	12	100	53	100	29	100

Согласно данным таблицы 2.7, представленной выше, нами было выявлено, что стаж работы большинства опрошенных сотрудников организации (21%) составляет до 5 лет. Существенным можно признать удельный вес сотрудников, работающих в организации от 5 до 10 лет и от 10 до 15 лет, на долю которых приходится 27% и 27% опрошенных соответственно. От 15 до 20 лет работают в организации 25% опрошенных, при этом работающих в организации свыше 20 лет всего 1 сотрудник.

Таблица 2.8

Распределение персонала ОГАПОУ «Ракитянский  
агротехнологический техникум» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	0	-	0	11	38
среднее специальное	-	0	14	26	8	28
незаконченное высшее	-	0	3	6	7	24
высшее	12	100	36	68	3	10
ученая степень	-	0	-	0	-	0
Итого	12	100	53	100	29	100

Опираясь на данные таблицы 2.8, мы можем сделать вывод, что среди руководителей организации ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» абсолютно все имеют высшее образование, большинство специалистов компании (68%) 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 ОГАПОУ «Ракитянский  
агротехнологический техникум»

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
На начало года, чел.	85	90	94
Принято всего, чел.	8	6	5
Выбыло всего, чел.	3	2	4
- по сокращению штатов:	1	0	1
- по собственному желанию:	2	2	4
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
На конец года, чел.	90	94	96

## Продолжение таблицы 2.9

Среднесписочная численность работников, чел.	88	92	95
Коэффициент по приему, %	9	6	5
Коэффициент по выбытию, %	3	2	4
Коэффициент текучести кадров, %	3	2	4

Для совершенствования работы педагогических кадров, для повышения квалификации в области педагогических технологий за отчетный период в техникуме проведены педагогические семинары, круглые столы, научно-практические конференции. Таким образом, имеет место положительная динамика в развитии кадрового потенциала, способного решать задачи совершенствования содержания образования и организации образовательного процесса.

В целях эффективного использования трудового потенциала в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» производится:

- 1) установление научно обоснованных норм труда по мере улучшения организационно-технических условий работы;
- 2) проводится аттестация и рационализация рабочих мест;
- 3) определяются их необходимое количество и упраздняются лишние рабочие места;
- 4) устанавливаются формы организации труда работников и разделов работ, организовывается внедрение передовых приемов и методов труда.

Таким образом, на формирование и использование трудового потенциала ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» оказывает влияние целая система внешних и внутренних (по отношению к самой организации) факторов. Факторы формирования и использования трудового потенциала техникума - это внешние и внутренние условия среды, в которых осуществляются процессы формирования и использования трудового потенциала. Под внешними факторами понимаются условия,

которые организация не может изменить, но должно учитывать при формировании и использовании персонала. Внутренние же факторы представляют условия, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Соблюдение и применение системы формирования трудового потенциала в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» позволяет создать высокопрофессиональный трудовой потенциал, что в целом повышает эффективность деятельности техникума.

Для повышения эффективности процесса формирования трудового потенциала необходимо постоянное участие в формировании не только кадровой службы, но и руководителей структурных подразделений. Следует также производить четкое распределение функций между всеми участниками процесса формирования трудового потенциала и координировать их действия. Эффективно сказывается при формировании трудового потенциала определение приоритетов в работе с трудовым потенциалом.

### **2.3 Анализ социально-психологического климата трудового коллектива**

В процессе изучения социально-психологического климата организации трудового коллектива весомым элементом выступают показатели эффективности данной системы. Итак, определим показатели эффективности системы управления персоналом в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» по ряду индикаторов:

1. Показатель среднесписочной численности сотрудников:

$$C_{с(2015)}=(85+90)/2=88$$

$$C_{с(2016)}=(90+94)/2=92$$

$$C_{с(2017)}=(94+96)/2=95$$

2. Коэффициент оборота по приёму:

$$K_{пр(2015)}=8/88=0,09$$

$$K_{пр(2016)}=6/92=0,07$$

$$K_{\text{пр}(2017)} = 5/95 = 0,05$$

3. Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}(2015)} = 3/88 = 0,03$$

$$K_{\text{в}(2016)} = 2/92 = 0,02$$

$$K_{\text{в}(2017)} = 4/95 = 0,04$$

4. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тк}(2015)} = 2/88 = 0,02$$

$$K_{\text{тк}(2016)} = 2/92 = 0,02$$

$$K_{\text{тк}(2017)} = 4/95 = 0,04$$

5. Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{\text{пос}(2015)} = 82/88 = 0,93$$

$$K_{\text{пос}(2016)} = 88/92 = 0,96$$

$$K_{\text{пос}(2017)} = 90/95 = 0,94$$

Ниже представлена сводная таблица, отражающая состояние показателей, характеризующих состояние социальной политики учреждения на сегодняшний день (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Показатели эффективности социальной политики учреждения

Показатель	2017 год
Показатель среднесписочной численности сотрудников	95
Коэффициент приема	0,05
Коэффициент выбытия	0,04
Коэффициент стабильности	0,94
Коэффициент текучести кадров	0,04

В таблице 2.10 представлены коэффициенты в целом характеризуют состояние социальной политики учреждения как положительное.

С целью исследования социально-психологического климата коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» был проведен опрос 51 из 96 сотрудников организации. Выборка составила 54 % от общей численности сотрудников исследуемой организации. Выборка

представлена административно-управленческим персоналом; мастерами производственного обучения; педагогическим персоналом; учебно-вспомогательным персоналом и обслуживающим персоналом.

Для проведения исследования преподавателем кафедры Управление персоналом Т.В. Целютиной была разработана методика для определения уровня социально-психологического уровня трудового коллектива техникума (Приложение 2). В ходе проведенного исследования сотрудники организации ответили на ряд вопросов, касающихся их оценки социально-психологического климата в коллективе.

Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» представлено на рис. 2.1.

Из представленных данных видно, что преобладающему большинству работников их работа «Очень нравится» или «Пожалуй, нравится», на указанные варианты ответов ответило равное число опрошенных, доля каждого составила 48%. Всего по 2% опрошенных указали на ответ, что им работа безразлична или «Пожалуй, не нравится». Никто из опрошенных не указал, что работа ему очень не нравится.

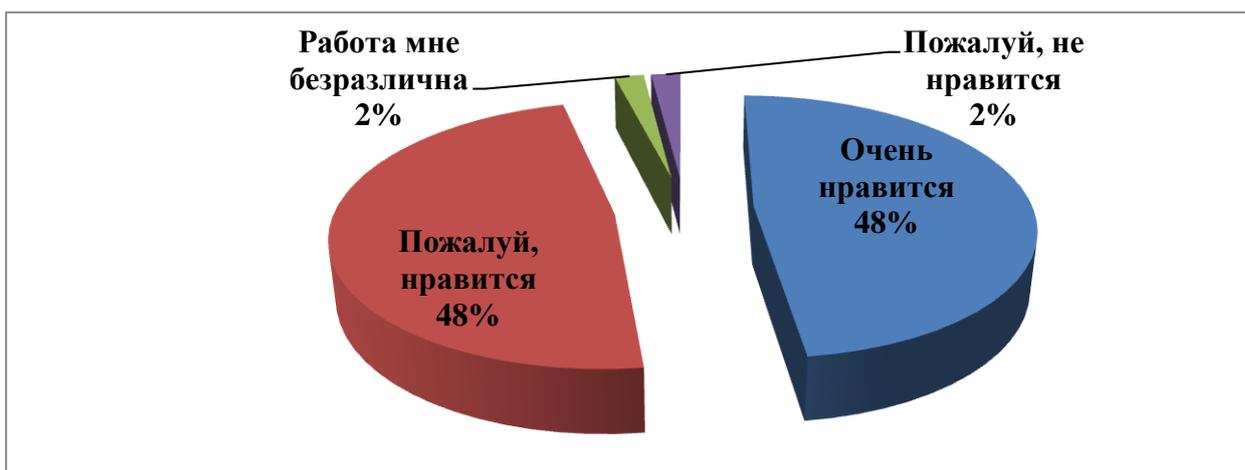


Рис. 2.1. Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?», %

Изучение распределения ответов респондентов на вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» показало, что абсолютное большинство опрошенных (70,0%) не хотели бы перейти на другую работу; 8 % опрошенных хотели бы перейти на другую работу; 22 % опрошенных точно не определились со своим желанием относительно смены места работы (Приложение 3).

Изучение мнений респондентов в части их чувств, испытываемых, когда они идут на работу, показало, что примерно половина из них (49 %) испытывают чувство удовлетворенности; неопределенные чувства испытывает 29,4 % опрошенных. Радость испытывают 15,7 % опрошенных. На нежелание идти на работу, подавленность, досаду и раздражение указали соответственно 2; 3,9 и 2% опрошенных. Восторг и ощущение праздника испытывают 3,9% опрошенных. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?» представлено в таблице 2 (Приложение 3) и на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какие чувства Вы испытываете, когда идете на работу?», %

Результаты оценки респондентами по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации представлены в таблице 3 (Приложение 3) и на рис. 2.3. Исследование показало, что в ответах наиболее часто психологическая атмосфера оценивалась в 8 из 10 баллов, такую оценку дало 24,4% опрошенных. Весомым можно признать и удельный вес респондентов, оценивающих психологическую атмосферу по десятибалльной шкале в 7; 10 и 5 баллов, на долю таковых приходится соответственно 20; 18,8 и 17,7%. Среднее значение оценки психологической атмосферы всех респондентов составляет 6,9 балла, что выше значения средней возможной оценки.

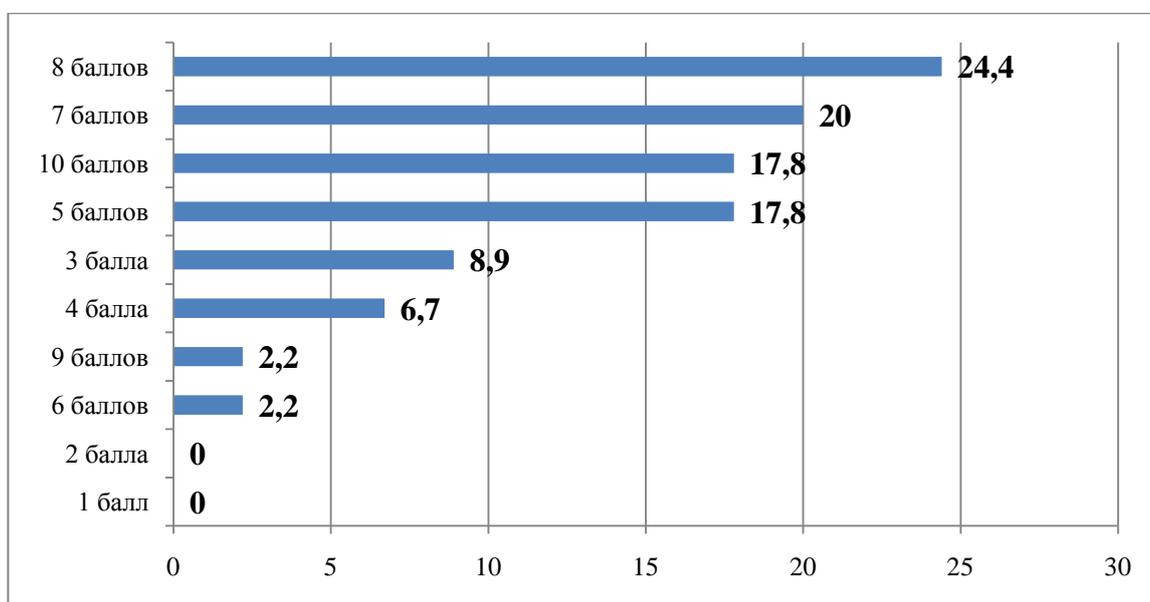


Рис. 2.3. Распределение ответов респондентов при оценке по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации, %

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены: напряженные отношения между сотрудниками, на которые указало 44,4% опрошенных. Кроме того, по мнению 22,2 и 19,4% опрошенных в качестве таковых причин выступают соответственно отсутствие системы материальной мотивации и повышенная текучесть кадров.



Рис. 2.4. 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 (51,1%) придерживаются мнения, что, безусловно, руководитель оказывает влияние на дела в коллективе; 40,4 % опрошенных на поставленный вопрос ответили «Пожалуй, да». 6,4 % опрошенных трудно сделать вывод о влиянии руководителя на дела в коллективе, и один из опрошенных (2,1%) указал на ответ «Пожалуй, нет».

Таблица 2.11

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

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	Безусловно, да	24	51,1
2	Пожалуй, да	19	40,4
3	Трудно сказать	3	6,4
4	Пожалуй, нет	1	2,1
5	Безусловно, нет	0	0,0
	Итого ответивших:	47	100,0

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

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированными значениями бальной оценки представлена на рис. 2.5. и приложении 3.

Средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя превышают 4 балла. При этом такие качества как справедливость, способность разбираться в людях и забота о людях оценены ниже других. Близкими к возможному максимуму являются оценки таких качеств руководителя как доброжелательность, общественная активность и общительность.

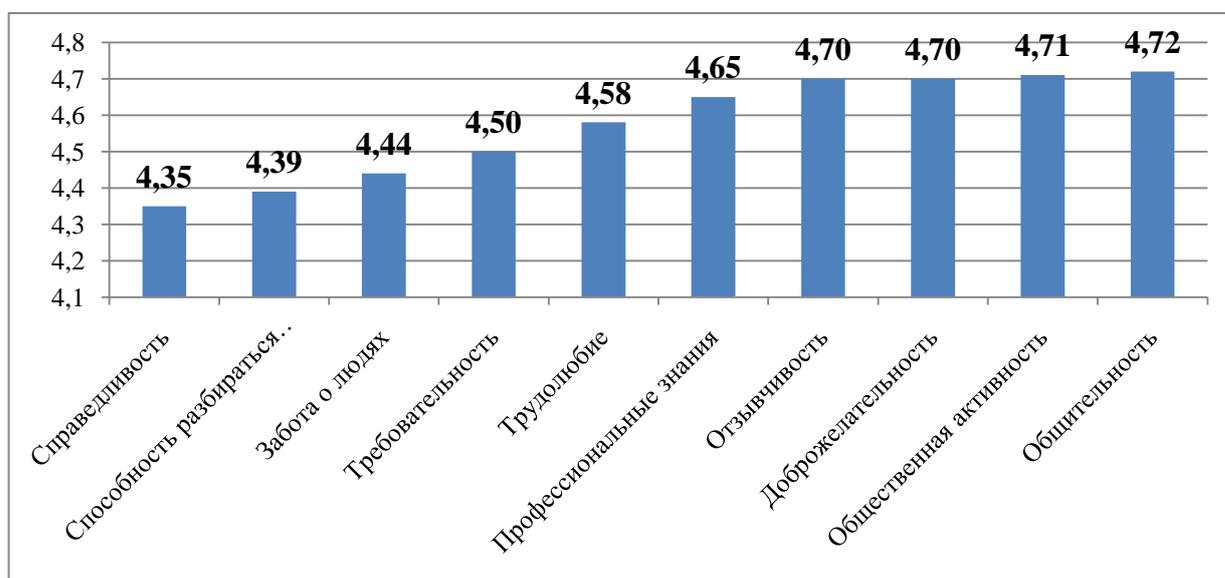


Рис. 2.5. Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл

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 35,9%

опрошенных дали ответ «Пожалуй, да» в отношении оценки как личных, так и деловых качеств членов коллектива. Существенным является и удельный вес опрошенных, указавших на ответ «Не знаю, не задумывался», который в отношении оценки личных качеств членов коллектива составил 35,9%, а в отношении деловых качеств – 28,2% опрошенных.

Наглядно распределение ответов респондентов представлено на рис. 2.7 и приложении 3.

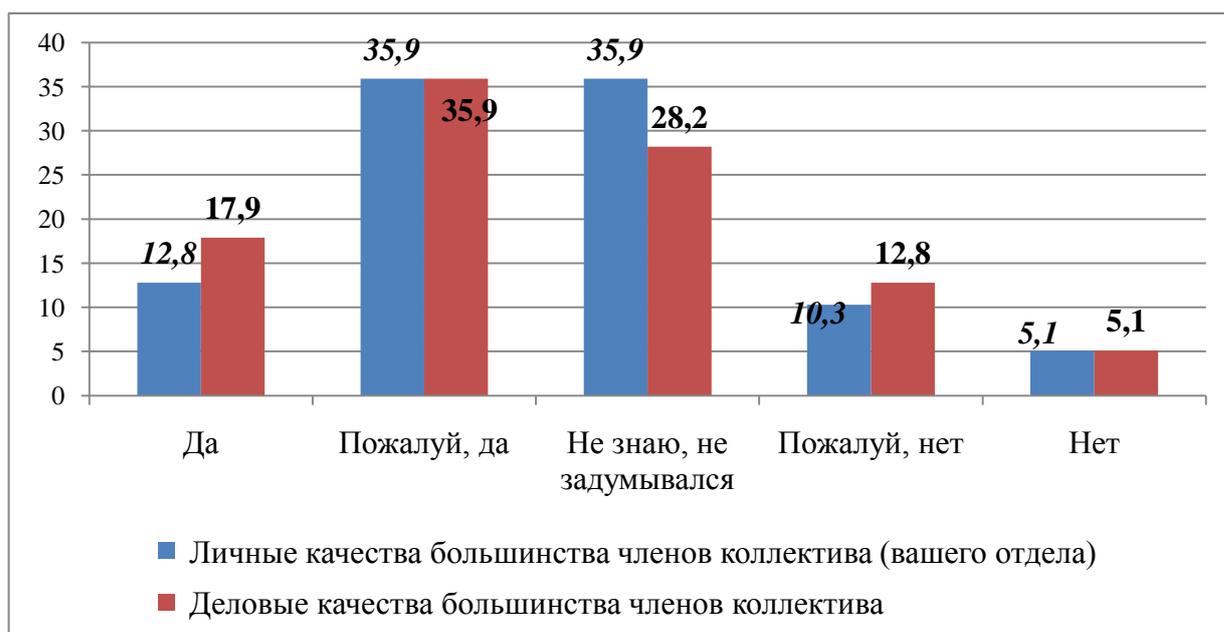


Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов о возможности дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств большинства членов трудового коллектива, %

Результаты распределения ответов респондентов касательно оценки атмосферы, преобладающей в коллективе по 9 бальной шкале представлены на рисунке 2.7. Существенным можно признать удельный вес опрошенных, которые считают, что в коллективе преобладает атмосфера, близкая к атмосфере взаимопомощи и взаимного уважения: так в 9 и 9 баллов оценили атмосферу в коллективе 24,4 % опрошенных. Оценка в 9 баллов встречалась наиболее часто. Весомым является удельный вес респондентов, оценивших атмосферу, преобладающую в коллективе в 7 и 5 из 9 баллов, на долю

которых приходится 22,2 и 20% соответственно. Среднее значение оценки, исходя из результатов анкетирования, составляет 6,36 балла, что выше среднего возможного значения.

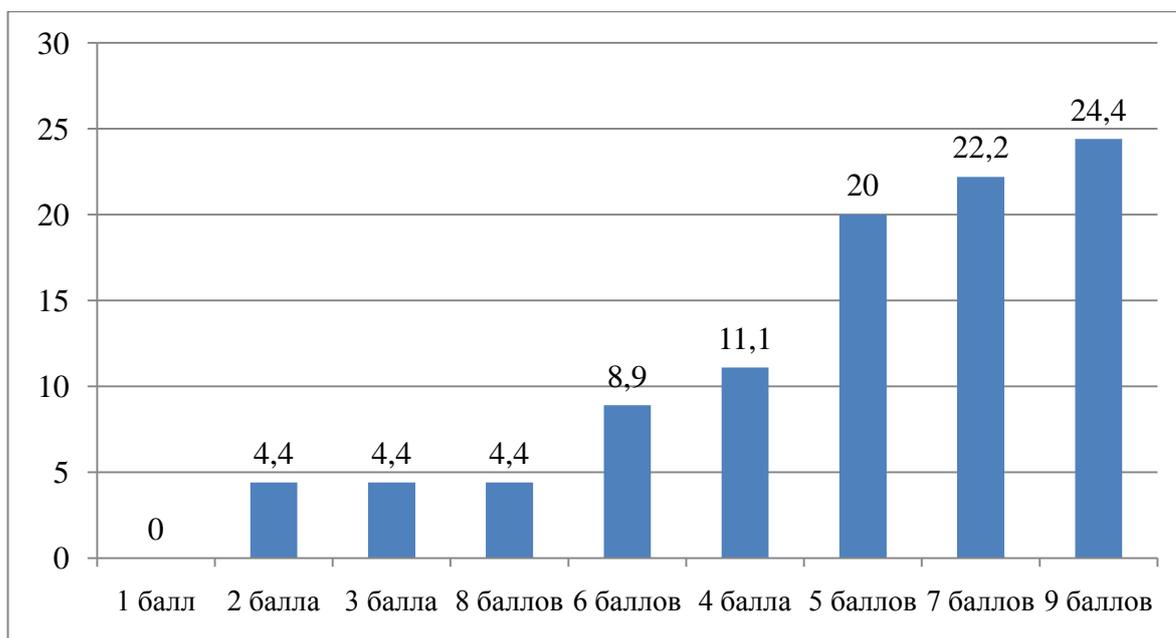


Рис. 2.6. Распределение ответов респондентов относительно оценки атмосферы, преобладающей в трудовом коллективе по 9-ти бальной шкале, %

В ходе исследования респондентам было предложено сформулировать предложения по проведению мероприятий в организации, которые бы могли 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. 2.7.

Большинство опрошиваемых (26,7 %) в качестве такого мероприятия видят установление 5-ти дневной рабочей недели. 20% респондентов считают, что улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе можно за счет проведения корпоративных вечеров; по мнению 16,7 % опрошенных социальный климат и психологическую атмосферу в

коллективе можно улучшить путем проведения совместных выездных и досуговых мероприятий в нерабочее время.

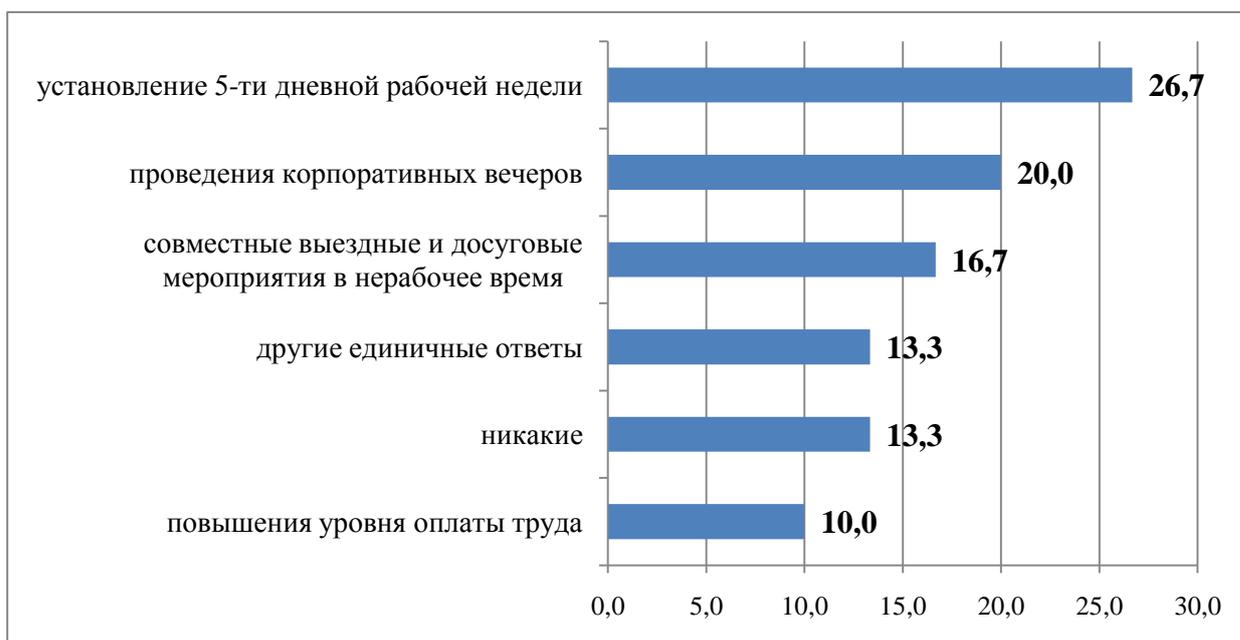


Рис. 2.7. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе, %

Помимо того, что респондентам было предложено сформулировать мероприятия в рамках поставленного открытого вопроса, им так же было предложено сравнить каждую пару приведенных ниже факторов, влияющих на социально-психологический климат и отметить в каждой паре один фактор, который является более мотивирующим.

Результаты сравнения каждой пары факторов приведены в приложении 3. Анализ результатов попарного сравнения позволил выстроить факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе следующим образом.

Таблица 2.12

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

Уровень влияния	Факторы
Высокий уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошие условия труда</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.12

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами</li> <li>Уверенность в завтрашнем дне</li> </ul>
Средний уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая зарплата</li> <li>• Надежность компании</li> <li>• Возможность самореализации</li> </ul> <p>Возможность использовать свой творческий потенциал, свобода и независимость</p>
Низкий уровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий статус в организации</li> <li>• Совместные мероприятия, выходящие за рамки работы</li> </ul> <p>Сувениры, публичное признание лучшим консультантом, победа в конкурсе</p>

Таким образом, в целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно, так как абсолютному большинству работников их работа нравится, при этом всего 8 % опрошенных хотели бы сменить место работы. Большинство опрошенных, идя на работу, испытывают чувство удовлетворенности и неопределенные чувства. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной шкале всеми респондентами составляет 6,9 балла, что выше среднего значения возможной оценки.

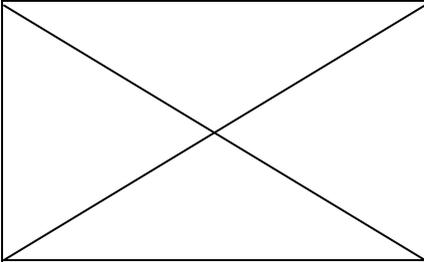
В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены напряженные отношения между сотрудниками, отсутствие системы материальной мотивации и повышенная текучесть кадров.

Положительно можно оценить отношения между подчиненными и руководителем, так как большинством опрошенных признается влияние руководителя на дела трудового коллектива, а средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя по 5-ти бальной шкале превышают 4 балла.

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: хорошие условия труда; хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами и уверенность в завтрашнем дне.

Таблица 2.13

**SWOT-анализа среды ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум»**

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
	1) Наличие кадрового потенциала. 2) Привлечение более квалифицированного персонала за счет улучшения условий труда.	1) Дефицит квалифицированного персонала на рынке труда. 2) Недостаточность бюджетного финансирования.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ-ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ-УГРОЗЫ</b>
1) Наличие сформированной кадровой политики. 2) Квалифицированный управленческий и преподавательский персонал. 3) Качественное производственное обучение и производственная практика студентов на базовых предприятиях.	1) Освоение новых направлений деятельности. 2) Развитие научно-исследовательской и иной творческой деятельности преподавателей и студентов.	1) Угроза оттока опытных кадров из-за специфических условий труда. 2) Уменьшение количества необходимых предприятий для прохождения практик.
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ-ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ-УГРОЗЫ</b>
1) Недостаточная осведомленность части преподавателей и мастеров о содержании экспериментальной работы, возможных формах их участия. 2) Зависимость от бюджетного финансирования.	1) Развитие системы информирования и мотивирования педагогического коллектива на участие в экспериментальной работе. 2) Привлечение внебюджетных средств финансирования.	1) Возможность возникновения внутренних социальных конфликтов. 2) Нет взаимодействия с коммерческими предприятиями для активации возможностей и поиска новых ресурсов.

SWOT-анализ позволяет определить возможности ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» (таблица 2.13). Основным смыслом SWOT-анализа является правильное определение, чем именно является для организации та или иная характеристика, сильная или слабая сторона, возможность это или угроза. Изучение возможностей организации направлено на раскрытие ее потенциала.

Таким образом, рассмотрим подробнее выявленные проблемы:

1. Отсутствие системы нематериальной мотивации. Применение различных способов нематериальной мотивации персонала будет более действенным, если при этом учитываются некоторые психологические нюансы. На практике подтверждается, что методы нематериального стимулирования, используемые внепланово, дают большую эффективность, чем ожидаемые поощрения. При этом необходимо учитывать, что использование способов, основу которых составляют положительные эмоции, воздействует на сотрудников более успешно, в сравнении с теми, где присутствует даже небольшой оттенок негатива. Также весьма важна своевременность и регулярность мотивирующих действий. Не стоит дожидаться особого случая, чтобы поблагодарить или поощрить работника. Это следует делать периодически.

2. Низкий уровень командообразования и открытых коммуникационно-информационных каналов между сотрудниками подразделений. Эффективно проведенный процесс командообразования решает в организации ряд важных вопросов. Одной из наиболее важных ценностей для компании остается человеческая личность, интересы которой считаются приоритетом. Именно поэтому правильный подход к построению и руководству является инструментом, обеспечивающим высокую эффективность работы всей компании. Внутриорганизационные коммуникации в организации являются результатом осуществления функции внутренней самоорганизации и управления. В практическом плане это: обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчётные отношения,

обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива.

3. Низкий уровень лояльности персонала. Любая компания, желающая выжить в долгосрочной перспективе, должна заботиться о лояльности своего персонала. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

Во второй главе выпускной квалификационной работы, была рассмотрена организационная структура ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», основные направления деятельности, организационно-правовая деятельность техникума. Кроме того, проведен анализ экономических характеристик техникума за 2015, 2016, 2017 гг., нормативно-правовой базы и кадрового состава техникума. Также приведен SWOT-анализ, который позволяет определить возможности, угрозы, сильные и слабые стороны ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум». Далее, было проведено исследование социально-психологического климата и выявлены основные проблемные зоны.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОГАПОУ «РАКИТЯНСКИЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива**

Основываясь на результатах проведенного нами исследования можно сделать вывод, что в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» определены основные причины, мешающие развитию положительной психологической атмосферы в организации.

В ходе исследования было определено, что большинством респондентов испытывают напряженные отношения между сотрудниками, отсутствие возможности должностного продвижения, также в организации была выявлена повышенная текучесть кадров.

На сегодняшний день эффективные стратегии улучшения социально-психологического климата в организации на практике являются одними из востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых.

Анализ эффективности влияния той или иной модели на поведение человека в процессе трудовой деятельности показывает, что эффективность труда во многих случаях зависит от социально-психологического климата и трудовой этики. Составив определенный перечень основных требований, практическая реализация которого позволит наряду с психологическими факторами максимально заинтересовать работника в высокопроизводительном труде.

Так как механизм стимулирования призван обеспечить интеграцию интересов руководителей предприятий и его работников путем разработки разнообразных форм морального и социального вознаграждения, особое

место в этих системах должны занять социально-психологические методы мотивации и разрабатываемые для этих целей социально-психологические и организационные программы.

К сожалению, на сегодняшний день большинство российских руководителей компаний видят мотивирующую силу труда преимущественно в материальном вознаграждении. Они рассматривают материальное поощрение как стимул к работе, не уделяя должного внимания моментам «активизации» другого порядка, к которым относятся и воздействие на людей существующей в компании системы иерархии и коммуникаций, и процессы принятия решений, и внутрифирменный характер взаимоотношений членов коллектива.

Принимая во внимание тот факт, что социально-психологический климат трудового коллектива серьезным образом воздействует на эффективность деятельности всей организации, а в частности на работу персонала на организационном уровне предлагается следующая программа мероприятий:

Таблица 3.1

Программа по улучшению социально-психологического климата  
трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический  
техникум»

№	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
Проблема: <i>Низкий уровень удовлетворенности системы нематериальной мотивации</i>			
1.	Разработать Программу по оптимизации нематериальной мотивации	Разработка плана совещаний мотивирующего характера Разработка графика проведения мероприятий, связанных с поздравлением работников по случаю дня рождения и государственных праздников	1) Внутренняя заинтересованность сотрудников в эффективной работе будет сохраняться постоянно. 2) Чувство общности интересов и вовлечённости в жизнь организации. 3) Чувство значимости, важности сотрудника для данной профессии и сферы деятельности.

## Продолжение таблицы 3.1

			1) Установление прочных межличностных отношений и релаксации. 2) Открытость, достоверность и искренность в общении с руководителем.
Проблема: <i>Низкий уровень командообразования и открытых коммуникационно-информационных каналов между сотрудниками подразделений</i>			
2.	Разработать методы по регулированию отношений между сотрудниками	Разработка графика проведения мероприятий неформального общения коллектива и руководства техникума	1) Повышение уровня командообразования. 2) Налаживание социальной адаптации. 3) Возможность приобретения умений в сфере профессиональной деятельности, для принятия решений.
Проблема: <i>Низкий уровень лояльности персонала</i>			
3.	Совершенствование элементов организационной культуры	Разработка системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала к организации. Разработка программы по повышению лояльности персонала на основе управления элементами организационной культуры	1) Повышение качества всех бизнес-процессов. 2) Рост имиджа организации на рынке. 3) Налаживание атмосферы в коллективе.

Предложим действенные мероприятия нематериальной мотивации, позволяющие улучшить социально-психологический климат в коллективе:

1. *Разработка плана совещаний и планерок мотивирующего характера (Приложение 4):*

1.1. Разработка положения о совещании мотивирующего характера педагогического коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» (Приложение 5).

1.2. Проведение рабочих совещаний педагогического коллектива.

1.3. Задачи совещаний и планерок мотивирующего характера:

1. Устанавливать цели и задачи работы техникума для всего коллектива.
2. Доводить общую информацию для каждого члена коллектива.
3. Выдвигать и решать общие вопросы путем голосования.
4. Обучать сотрудников, за счет передачи лучших практик или выступлений опытных сотрудников организации.

*2. Проведение мероприятий, связанных с поздравлением работников по случаю дня рождения и государственных праздников (Приложение 6):*

2.1. Общегосударственные официальные праздники – это традиционные праздники, помеченные красным цветом в календаре. Новый год, 23 февраля, 8 марта – всем понятные праздники и сотрудники с удовольствием поддержат инициативу руководства организовать торжества.

2.2. Отраслевые праздники. День учителя в организации сложилась традиция отмечать и руководство, безусловно, должно с пониманием отнестись к этой традиции, а, возможно, и инициировать ее.

2.3. Дни рождения сотрудников. День рождения не должен праздноваться формально и быть обременительным для именинника. Только по договоренности и по желанию самих сотрудников.

*3. Разработка методов по регулированию отношений между сотрудниками (Приложение 7):*

3.1. Разработка графика проведения мероприятия по неформальному общению трудового коллектива и руководства техникума.

3.2. Проведение разных видов тимбилдингов необходимых для создания лояльных взаимоотношений в команде, объединения коллектива.

*4. Совершенствование элементов организационной культуры:*

4.1. Разработка системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала к организации (Приложение 8).

4.2. Проведение оценки специалистом по кадрам уровня лояльности персонала по предложенной методике.

4.3. Анализ и выявление причинно-следственных связей проблем организации и лояльности сотрудников.

4.4. Обобщение результатов по проведенному исследованию уровня лояльности персонала.

4.5. Разработка программы по повышению лояльности персонала на основе управления элементами организационной культуры (Приложение 9).

4.6. Внедрение программы по повышению лояльности персонала.

4.7. Представление будущей системы организационной культуры в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» (Приложение 10).

4.7. Опрос для определения эффективности проведенных мероприятий.

Так, важно учитывать затраченное на реализацию предложенных мероприятий время. Для 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 плана совещаний мотивирующего характера	1 месяц	2 июля 2018 года	2 августа 2018 года	Специалист по кадрам
2	Разработка графика проведения мероприятий, связанных с поздравлением работников по случаю дня рождения и государственных праздников	10 дней	2 июля 2018 года	16 июля 2018 года	Специалист по кадрам
3	Разработка графика проведения мероприятий неформального общения коллектива и руководства техникума.	10 дней	1 августа 2018 г.	15 августа 2018 г.	Специалист по кадрам
4	Разработка системы мониторинга и оценки уровня лояльности персонала к организации.	3 месяца	2 июля 2018 г.	2 октября 2018 г.	Специалист по кадрам Руководители структурных подразделений

## Продолжение таблицы 3.2

5	Разработка программы по повышению лояльности персонала на основе управления элементами организационной культуры.	1 месяц	2 октября 2018 г	2 ноября 2018 г	Специалист по кадрам Руководители структурных подразделений Директор
---	--	---------	------------------	-----------------	--

Таким образом, все вышеперечисленные проблемы существенно влияют на эффективность деятельности ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум». Поэтому целесообразно устранить их или уменьшить действие на сотрудников предприятия. На что и направлена, разработанная нами программа мероприятий по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

### 3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Ожидаемую эффективность предлагаемых мероприятий необходимо оценивать теми положительными последствиями для коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», которые проявятся по итогам формирования благоприятного социально-психологического климата предприятия:

- 1) эмоциональное единство коллектива;
- 2) формирование команды, командного духа;
- 3) демократизация управленческих процедур, возбуждающая персонификацию ответственности.

Эмоциональное единство коллектива, образующиеся путем формирования благоприятного социально-психологического климата влечет развитие позитивное неформальных межличностных и межгрупповых связей, позволяющих наиболее эффективно, с наименьшими временными потерями решать производственные оперативные задачи. Главным образом,

эмоциональное единство облегчает процесс взаимоотношений в коллективе между сотрудниками, находящимися в тесной коммуникации, направленной на выполнение групповых функций.

Внутри благоприятного социально-психологического климата в коллективе процессы адаптации протекают значительно быстрее посредством скорейшего вливания в социокультурную среду предприятия. В этой связи необходимо отметить, что возрастает резерв для профессиональной и организационной адаптации вновь прибывших сотрудников. Однако отмечено, что данные виды адаптации осуществляются эффективней при условии скорейшей интеграции с социокультурной средой, с принятием нового члена коллективом, нейтрализацией психологической и социальной напряженности адаптируемого. Таким образом, сокращается весь период адаптации, и сотрудник полноценно приступает к выполнению своих трудовых функций.

Формирование команды и командного духа обеспечивается посредством тимбилдинговых мероприятий, направленных в первую очередь на следующий положительный эффект:

- 1) нормализуется атмосфера и отношения внутри коллектива, сотрудники более продуктивно разрешают конфликтные ситуации;
- 2) участники тренинга по командообразованию (Team Building) получают навыки эффективного общения, учатся налаживать взаимодействие, находить общий язык;
- 3) участники понимают необходимость распределения ролей в команде, учатся использовать ресурсы каждого участника команды;
- 4) повышается уровень мотивации и лояльности к компании;
- 5) возникает желание сотрудничать с коллегами по работе, делиться опытом;
- 6) сотрудники более открыто обсуждают проблемы и пути их решения;

- 7) сотрудники учатся анализировать прошлый опыт, делать выводы, учитывать ошибки, использовать ресурсы;
- 8) возникает более четкое понимание целей и задач организации;
- 9) формируются конкретные навыки эффективного командного взаимодействия;
- 10) возникает понимание необходимости слаженных действий для достижения общей цели;
- 11) повышается уровень инициативности сотрудников;
- 12) повышается уровень доверия в коллективе.

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

Естественным следствием формирования благоприятного социально-психологического климата в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум» является снижение значения коэффициента текучести кадров. Такая тенденция объективна по причинам положительного психологического настроения каждого отдельно взятого сотрудника и хороших взаимоотношений в коллективе, а так же повышением удовлетворенности трудом.

Для того чтобы рассчитать коэффициент текучести кадров [1, с. 4] нужно определить отношение численности работников предприятия или отдельного структурного подразделения, выбывших за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников за тот же период.

$$K_T = \frac{P_{ув}}{\bar{P}}$$

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

Таким образом, по мере реализации предложенных мероприятий планируется снижение коэффициента на 2% , то есть с 4% до 2%.

В исследуемой организации на сегодняшний день работает 96 человек. Определим количество требующихся сотрудников:

$$4 * 96 / 100 = 4 \text{ человека.}$$

Далее, рассчитаем ущерб от потери прибыли от увольняющихся работников, учитывая, что производительность снизится в среднем на 20%, а расчётный период – 10 дней:

$$P_1 = (29640/247) = 120 * 0.2 * 10 * 4 = 960 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем падение производительности (20%) от вновь принятых работников в связи с адаптационным периодом (30 дней):

$$P_2 = 120 * 0.2 * 30 * 4 = 2880 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем расходы по приёму и увольнению персонала: ЗП специалиста по кадрам 15000, ФРВГ – 1987 часов.

$$\text{ФОТГ} = 15000 * 12 = 180000 \text{ рублей.}$$

$$1 \text{ час работы специалиста} = 180000 / 1987 = 91 \text{ рубль.}$$

Время на работу по приёму – 0,85 часа;

Время на работу по увольнению – 0,5 часа.

Суммарные временные затраты = 1,35 ч.

$$P_3 = 91 * 4 * 0.85 + 91 * 4 * 0.5 = 309 + 182 = 491 \text{ рубль.}$$

$$P_{\text{общ}} = P_1 + P_2 + P_3 = 960 + 2880 + 491 = 4331 \text{ рублей.}$$

Эффект от снижения текучести персонала составит:

$$\text{Э} = 4331 * (1 - 2/4) = 2166 \text{ рублей.}$$

Повышение коэффициента приема также является важным показателем эффективности предложенных мероприятий. Он рассчитывается как отношение количества работников, принятых в организации за отчетный период, к среднесписочной численности сотрудников организации за тот же период.

$$K_{\Pi} = \frac{P_{\Pi}}{\bar{P}}$$

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

После внедрения предложенных мероприятий ожидается увеличение приема работников на должности в количестве 7 человек к концу 2018 г., таким образом, рассчитаем планируемый коэффициент приема:

$$K_{\pi} = 7/95 = 0,07 * 100\% = 7\%$$

Согласно проведенным расчетам, мы можем наблюдать повышение коэффициента приема на 2%, что свидетельствует о результативности разработанных рекомендаций по улучшению социально-психологического климата.

Кроме того, большое количество выбывших сотрудников является отрицательным показателем существующего социально-психологического климата. Поэтому предложенные нами мероприятия позволяют сократить число сотрудников покидающих организацию 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.

После внедрения предложенных мероприятий ожидается снижения выбытия работников по любым причинам в 2 раза, то есть с 4 до 2 сотрудников на конец 2018 г., таким образом, рассчитаем планируемый коэффициент выбытия:

$$K_{\text{в}} = 2/95 = 0,02 * 100\% = 2\%$$

Согласно проведенным расчетам, мы можем наблюдать снижение коэффициента выбытия на 2%, что демонстрирует значительный эффект от предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата.

Постоянство кадров является показателем благоприятного социально-психологического климата организации. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

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

(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.

В свою очередь, разработанные нами мероприятия направлены на стабилизацию кадрового состава ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», путем снижения количества уволившихся сотрудников до 2 человек и увеличения принятых до 7 человек к концу 2018 г., соответственно.

Рассчитаем планируемый показатель постоянства кадров:

$$K_{\text{пос}} = (96-2)/102 = 0,92$$

Несмотря на то, что полученный показатель говорит о необходимости обновления кадров, наблюдается положительная динамика после внедрения проектных мероприятий в сравнении с предыдущим 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 ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум»

№	Проблема	Рекомендации	Социальный эффект	Экономический эффект
1	Низкий уровень удовлетворенности системы нематериальной мотивации	Разработать программу по оптимизации нематериальной мотивации	Внутренняя заинтересованность сотрудников в эффективной работе будет сохраняться постоянно. Чувство общности интересов и вовлечённости в жизнь организации. Чувство значимости, важности сотрудника	Снижение коэффициента текучести кадров с 4% до 2% Повышение коэффициента приема с 5% до 7% Снижения коэффициента

## Продолжение таблицы 3.3

			для данной профессии и сферы деятельности. Установление прочных межличностных отношений и релаксации. Открытость, достоверность и искренность в общении с руководителем.	выбытия с 4% до 2% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике
2	Низкий уровень командообразования и открытых коммуникационно-информационных каналов между сотрудниками подразделений	Разработать методы по регулированию отношений между сотрудниками	Повышение уровня командообразования. Налаживание социальной адаптации. Возможность приобретения умений в сфере профессиональной деятельности, для принятия решений.	Снижение коэффициента текучести кадров с 4% до 2% Повышение коэффициента приема с 5% до 7% Снижения коэффициента выбытия с 4% до 2% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике
3	Низкий уровень лояльности персонала	Совершенствование элементов организационной культуры	Повышение качества всех бизнес-процессов. Рост имиджа организации на рынке. Налаживание атмосферы в коллективе.	Снижение коэффициента текучести кадров с 4% до 2% Повышение коэффициента приема с 5% до 7% Снижения коэффициента выбытия с 4% до 2% Изменение показателя постоянства кадров на 0,02 в положительной динамике

Опираясь на рассчитанные выше показатели, мы можем утверждать, что предложенные мероприятия по улучшению социально-психологического климата являются обоснованными и эффективными, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Таким образом, комплексный подход к реализации проекта по формированию благоприятного социально-психологического климата в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум», обеспечивается за счет ряда переменных. Все мероприятия были предложены на основании проведенной глубинной аналитической работы, затрагивающей различные компоненты микросреды организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работе, нами разработана программа мероприятий по улучшению социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум». А также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий, как социальная, так и экономическая.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы, следует отметить основные положения и выводы, сделанные в ходе проведенного исследования по качественному преобразованию социально-психологического климата в ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

Социально-психологический климат коллектива – условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияющие на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда

Можно выделить ряд индикативных показателей эффективности управления социально-психологическим климатом в организации: показатель среднесписочной численности сотрудников; коэффициент приема; коэффициент выбытия; коэффициент стабильности; коэффициент текучести кадров.

Социально-психологический климат коллектива выражает общий психологический настрой группы, зависит от грамотности стиля руководства, от существующего построения отношений по вертикали и горизонтали, от существующих производственных условий труда и системы стимулирования труда, а также от степени развитости коллектива. Положительный социально-психологический климат и эффективная коллективная деятельность коррелируют напрямую.

Исследование социально-психологического климата было проведено на базе ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум». В ходе исследования нами были выявленные проблемы: отсутствие системы нематериальной мотивации; низкий уровень командообразования и открытых коммуникационно-информационных каналов между сотрудниками подразделений; низкий уровень лояльности персонала.

По результатам проведенного исследования были предложены следующие мероприятия для улучшения социально-психологического климата трудового коллектива:

1. Разработка плана совещаний и планерок мотивирующего характера.
2. Проведение мероприятий, связанных с поздравлением работников по случаю дня рождения и государственных праздников.
3. Разработка методов по регулированию отношений между сотрудниками.
4. Совершенствование элементов организационной культуры.

Все вышеперечисленные проблемы существенно влияют на эффективность деятельности ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум». Поэтому целесообразно устранить их или уменьшить действие на сотрудников предприятия. На что и направлена, разработанная нами программа мероприятий по качественному преобразованию социально-психологического климата трудового коллектива ОГАПОУ «Ракитянский агротехнологический техникум».

## 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. Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст] / Е.А. Аксенова; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - Москва: ЮНИТИ, 2001. - 54-58 с.
5. Андреева, М. Профессиональные задачи социальной психологи в новой ситуации [Текст] / М. Андреева // Психологический журнал. - 2005. - № 5. - С. 9-13.
6. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст]: учебное пособие для вузов. / Ю.Н. Арсеньев / ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 287 с.
7. Астахов, Ю.В. Актуальные проблемы планирования карьеры [Текст]: учебное пособие. / Ю.В. Астахов / Белгород, 2013. - 110 с.
8. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]: учебное пособие для вузов / В.А. Бодров. - М.: ПЕРСЭ, 2001. - 511 с.
9. Бойко, В.В, Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В.В Бойко, А.Г Ковалев, В.Н Панферов — М.: Мысль, 1987 г. - 207с.
10. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – 2-е изд. / Изд-во «Интерпрессервис», 2008. - 452 с.
11. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент [Текст] / А.В. Бусыгин. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2010. – 456 с.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков: учебник. – 2-е изд., испр. и доп.- ИНФА-М, 2008. – 400 с.

13. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст] / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин // Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 352 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
15. Дроздов, В.А. Резерв кадров для выдвижения [Текст] / В.А. Дроздов. – М, 2013. – 127 с.
16. 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.
17. Жданко, Т.А. Управление личной карьерой в образовательно-профессиональном пространстве // Профессиональное образование. Столица. – 2011. – №5. – С. 37-38.
18. Ивановская, Л.В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учеб. практич. пос./ Л.В. Ивановская. – М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
19. Ислантьев, Г.С. Кадры предприятия [Текст] / Г.С. Ислантьев: учебн.пособие. – Москва, 2007. – 186 с.
20. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник [Текст] / Л.В. Карташова // Изд-во «ИНФА-М», 2012. – 236 с.
21. Каштанова Е. Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2013. – № 4. – с. 17-20
22. Кротова, Н.В. Управление персоналом: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер // Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М., 2003.-245-254с.
24. Кузнецов, В.И. Управление персоналом. Система дистанционного обучения [Текст]: учебно-практ. Пособие / В.И. Кузнецов. - М.: ВЛАДОС,2005.-174с.

25. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Управление персоналом [Текст] / И.Д. Ладанов. - М.,2008. - 155-157с.
26. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – 3-е изд. / Л.И. Лукичева // Изд-во «Омега-Л», 2010. – 360 с.
27. Лутошкин, А.Н. Эмоциональный потенциал коллектива / А.Н. Лутошкин – М.: 2008-146 с.
28. Магура, М.И. Современные персонал-технологии. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 376 с.
29. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. / Р. Е. Мансуров // БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.
30. Марусов, Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства [Текст] / Н.К. Марусов. – М.: РЭА, 2001. – 57с.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: Инфра-М, 2004. - 295-301с.
32. Минюрова, С.А. Психологические детерминанты выбора карьеры как характеристики личностно-профессионального саморазвития человека // Актуальные проблемы современной науки. – 2009. – №5. – С. 61-66.
33. Могилевкин, Е.А. Управление карьерой профессионала – современный взгляд / Е.А. Могилевкин, А.У. Новгородов // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – №4. – С. 286-294.
34. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл // Питер, 2009. – 352 с.
35. Морено, Я.Л. Социометрия / Я.Л. Морено - М.: 2003. - 152 с.
36. Николсон, Н. Развитие карьеры в организации [Текст] / Н. Николсон // Проблемы теории и практики управления. – 2012. - №9. – С. 141 – 143.
37. Неймер, Ю.Л. Социально - психологический климат коллектива предприятия/ Ю.Л.Неймер // Социологические исследования. -1990.- № 11.- с.81-88

38. Новицкий, Н.И. Планирование карьеры [Текст]: учебн.пособие / Н.И. Новицкий. – Москва,2012. – 207 с.
39. Носс, И.Н. Психология управления персоналом предприятия. Профессиологический аспект / И.Н.Носс, Н.В. Носс // «КСП+», 2012. – 240 с.
40. Оводенко, Д.В. Стратегическое управление интеллектуальными ресурсами корпоративных образований / Д.В. Оводенко // Вестник СаЭФКОМкого государственного экономического университета, № 12(86), 2011. – с. 69-72.
41. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст] / И.А. Оганесян. – Москва, 2006. – 152 с.
42. Парсаданов, Т.М. Планирование карьеры руководителя специалиста [Текст] / Т.М. Парсаданов // Кадры, №8, 2011. – 140 с.
43. Платонов, К.К., Голубев Г.Г. Психология / К.К. Платонов, Г.Г. Голубев. - М., 2005. – 256 с.
44. Поляков, В.А. Технологии карьеры [Текст] / В.А. Поляков. – М,2013. – 187 с.
45. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут. – Спб, 2008. – 48 с.
46. Резник, С.Д. Управление личной карьерой [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. - М.: ЛОГОС, 2005. - 260 с.
47. Ромек, В.Г. Развитие уверенности в межличностных отношениях [Текст] / В.Г. Ромек // Журнал практического психолога, №12, 2010. – с. 74-113.
48. Савченко, В.А. Управление развитием персонала [Текст]: учебное пособие. / В.А. Савченко // Изд-во «ИНФРА-М», 2011. – 180 с.
49. 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.
50. Служебная карьера [Текст]: учебно-методическое пособие / А.С. Гусева., В.А. Иглин, Б.В. Лытов. – М.: Экономика, 2008. – 302 с.

51. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст]: учебное пособие / С.И. Сотникова. - М.: Инфра-М, 2001. – 57 с.
52. Социальная психология [Текст]: учеб. пособие / под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 600 с.
53. Спивак, В.А. Деловая карьера и продвижение персонала [Текст]/ В.А. Спивак. – СПб, 2010. – 184 с.
54. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. // Изд-во Экзамен, 2010.
55. Уразаева, В.А. Психология решения управленческих задач / В.А. Уразаева. – МАНХ при СМ СССР, 1989. – С.53-61.
56. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин // М.: ИИП, 2009. – С.69
57. Филина, Ф.Н. Понятие и этапы карьеры специалиста [Текст] / Ф.Н. Филина // Российский бухгалтер. – 2009. - №10. – С. 67-68
58. Чашина, О.М. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О.М. Чашина // Управление персоналом. – 2011. – №12. – С. 53-56.
59. Хлопова, Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов [ТЕКСТ] / Т. Хлопова // Человек и труд. - 2010. - №1. – С. 15-19
60. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [Текст] // Человек и труд. – 2011. – №1. – С. 15-19.
61. Черкасская, Г.В. Управление деловой карьерой [Текст] : учебн.пособие / Г.В. Черкасская. – М., 2011. – 210 с.
62. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]: учебн.пособие / Н.А. Чижов. – М.,2009. – 45 с.

63. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты «трудового потенциала» кадров предприятия [Текст] / Ю.Ю. Чмырь // Российское предпринимательство. – 2010. – №5. – С. 22-27.
64. Шапиро, С.А. Управление деловой карьерой [Текст] / С.А. Шапиро // Управление мегаполисом. – 2010. – №1. С. 68-70
65. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М., 2008. - 332с.
66. Шлендер, П.Э. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / П.Э. Шлендер // Изд-во Магистр, 2010. — 686 с.
67. Эффективный руководитель [Текст]: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 3-е изд. // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 596 с.
68. Юрасова Т. Горизонтальная карьера – метод реализации потенциала сотрудника [Текст] / Т. Юрасова // Элитный персонал. – 2012. – № 31. – С. 31-34
69. Яновая, С.С. Управление трудовыми ресурсами [Текст] / С.С. Яновая.-М.:ЮНИТИ,2006. - 174 с.