

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ  
(НА ПРИМЕРЕ «РАКИТЯНСКИЙ ПОЧТАМТ»)**

**Выпускная квалификационная работа**  
обучающейся по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения группы 05001441  
Денежка Алины Александровны

**Научный руководитель:**  
Ст. преподаватель  
кафедры управления персоналом  
В.Н. Перцев

БЕЛГОРОД, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ .....	7
1.1 Социально-психологическая характеристика трудового коллектива и ее роль в системе управления предприятием.....	7
1.2 Современные подходы и технологии оптимизации социально-психологического климата коллектива.....	17
1.3 Методы и показатели оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива.....	27
ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА В ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) .....	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) .....	39
2.2 Анализ системы управления персоналом в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) .....	47
2.3 Актуальное состояние социально-психологического климата коллектива в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) .....	55
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт).....	68
3.1 Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт).....	68
3.2 Анализ социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт).....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Человек, по своей природе, есть существо общественное. Мы во многом зависим от окружающего нас мира и от людей в нем. Ценности, принципы и морали – это все когда-то было придумано несколькими людьми, такими же, как и мы, но немного проворнее; теми, кто понял раньше других механизм воздействия на мир посредством управления человеческими ресурсами. Существование мира без мира в нем, отсутствие единой системы управления, неимение законодательной базы и дефицит людей, согласных достичь общую цель – невозможно. Чем больше столкновений и разности мнений между людьми, тем меньше шансов обрести стабильность в мире, социуме, коллективе. Личность, сливаясь с коллективом, не теряет себя; напротив, она достигает высшей ступени сознания и совершенствования. Коллективное мышление помогает решить уйму проблем, предотвратить кризис в отношениях между людьми, понять и услышать каждого, и, опираясь на мнение большинства, минимизировать конфликт и достичь единого решения без достаточной критической оценки альтернативных точек зрения, активно пресекая отклоняющиеся мнения и изолируя себя от внешнего влияния.

Организация – это и есть коллектив, состоящий из нескольких интеллектуальных групп, обладающий единым коллективным разумом, с помощью которого разрабатываются цели и стратегии для достижения конкретного результата. На успешность совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда влияют множество факторов, такие как условия работы, текучесть кадров, их ротация и перемещения, мотивация и стимулирование, адаптация персонала. Одним из таких важных составляющих является социально-психологический климат коллектива. Характер взаимоотношений между сотрудниками определяет эффективность принятых и исполняемых решений, и не всегда он является позитивным.

Взаимоотношения в коллективе зачастую зависят от того, какие типы темперамента преобладают в группе. Естественно, благоприятная атмосфера будет царить там, где нет кардинальных различий между сотрудниками, все примерно одинаково спокойны, с одинаковой скоростью решают поставленные задачи, то есть способны одновременно все вместе закончить работу. Многообразие здесь не идет в плюс, чем больше несовместимых видов характера – тем меньше шансы преуспеть в общем проекте. Поэтому отделы должны формировать грамотные менеджеры по персоналу, учитывая типы работников, которые работают десятилетиями в компании. Подобрать приблизительно одинаковых по темпераменту и характеру работников – руководитель может быть спокоен за своевременно выполненные задачи: в коллективе определенно будет видна взаимная поддержка, оптимизм сотрудников, межличностная симпатия, готовность к созданию и генерированию нового продукта (услуги) и, конечно же, творческий, профессиональный и интеллектуальный рост сотрудников.

Актуальность данной темы определяется тем, что межличностные отношения составляют костяк всей организации, способность поддерживать друг друга, уверенность в коллеге и руководителе и открытость к коммуникациям – все это идеальные набор социального климата коллектива. Да, материальное стимулирование, благоприятные условия труда, наличие удобного рабочего места – эти факторы далеко не последние во влиянии на удовлетворенность работой персонала, но, когда человек каждый день с легкостью и чувством защищенности идет на работу, зная, что он работает с единомышленниками, которые отзовутся теплотой и взаимопониманием в отношениях, даже сломанный стул и шатающийся стол будут казаться пустяком на фоне общего позитивного социально-психологического климата в коллективе.

Целью исследования является теоретическое обоснование значимости социально-психологического климата в системе управления предприятием и

разработка практических рекомендаций по оптимизации социально-психологического климата в условиях конкретного предприятия.

Исходя из поставленной цели, можно определить следующие задачи выпускной-квалификационной работы:

- 1) описать социально-психологическую характеристику трудового коллектива и ее роль в системе управления предприятием;
- 2) выявить и обобщить современные подходы и технологии оптимизации социально-психологического климата;
- 3) определить методы и показатели оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива;
- 4) изучить актуальное состояние социально-психологического климата в исследуемой организации;
- 5) разработать мероприятия по улучшению социально-психологического климата коллектива.

Объектом исследования является Ракитянский почтамт УФПС Белгородской области, филиал ФГУП «Почта России».

Предметом исследования является социально-экономические и управленческие отношения, определяющие степень влияния социально-психологического климата на управление предприятием.

В исследовании были задействованы следующие группы методов:

- 1) эмпирические методы: архивный, опросный;
- 2) методы обработки полученных данных: количественный и качественный анализ;
- 3) метод интерпретации полученных данных: структурный метод.

Практическая значимость выпускной-квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты позволят определить эффективные инструменты воздействия на сотрудников в зависимости от уровня развития социально-психологического климата организации, тем самым внести вклад в решение теоретических и практических проблем совершенствования системы управления, мотивации и стимулирования персонала организации.

Структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы и приложений; изложена на 94 страницах, содержит 14 рисунков, 23 таблицы и 3 приложения.

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

### 1.1 Социально-психологическая характеристика трудового коллектива и ее роль в системе управления предприятием

Трудовой коллектив можно охарактеризовать как единый организм, функционирующий по сложнейшим социальным законам, каждый участник которого занимает определенное место и вносит свой вклад в деятельность организации, направленный на достижение общественно значимых целей. Хотя в таком объединении деятельность осуществляется несколькими лицами, именно совместными усилиями достигаются результаты всех задач и проектов. Коллективным трудом можно добиться гораздо больших результатов, чем разрозненной работой такого же количества людей. Каждый индивидуум зависит от другого ровно на столько, на сколько второй зависит от первого, каждое лицо оказывает влияние на других лиц, одновременно находясь под их влиянием. Такая системы не дает сбой, не происходят отклонения, не существует деградации. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, избранного или назначенного собственником имущества.

Немаловажное значение отводится такому понятию как социально-психологический климат в коллективе, взаимодействие людей в нем может стать причиной напряженных отношений в группе, конфликтов, междоусобиц и т.п. Разрешение подобных проблем отводится руководителю организации, но как вовсе предотвратить такой исход? Ведь посредством неблагоприятного социально-психологического климата могут ухудшиться не только межличностные симпатии сотрудников, но и прийти в негодность такие системы как удовлетворенность трудом, мотивация и стимулирование, условия труда, текучесть кадров, развитие компании в целом.

Для решения заданной проблемы необходимо разобраться в сути вопроса, а вопрос один: что такое социально-психологический климат коллектива? Одного четко-сформулированного ответа дать нельзя, каждый понимает это по-своему. Кто-то больше ставит на психологическую составляющую человека, кто-то смотрит на поведение его в социуме, и мало кто эти две точки зрения соединяет между собой. В самом общем виде, в научной литературе под «социально-психологическим климатом» подразумевают атмосферу коллектива, взаимодействие внутри коллектива. Следует отметить, что существует ряд синонимов понятию «социально-психологический климат», такие как «социальная атмосфера», «морально-психологическая обстановка», «климат организации», «психологическая атмосфера» и др. Разные определения несут в себе различные проблемы, которые необходимо решить. Рассмотрим несколько понятий социально-психологического климата некоторыми авторами (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Социально-психологический климат, как характер взаимоотношений в коллективе

№ п/п	Автор(ы)	Определение
1.	Ворожейкин Е.И.	Социально-психологический климат – это состояние межличностных и групповых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень социального оптимизма персонала организации.
2.	Карпов В.В. [18, с. 230-234]	Социально-психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадение характеров, интересов и склонностей.
3.	Егорова Л.С., Челнокова Н.Ю. [12, с. 161-168]	Социально-психологический климат — это не только проблема сегодняшних социально-психологических сложностей корпоративной культуры организации, но одновременно и проблема решения завтрашних, перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений.



## Продолжение таблицы 1.1

4.	Шакуров Р.Х.	Социально-психологический климат – это эмоциональные, волевые, интеллектуальные состояния, свойства группы и интегративные особенности психологии группы, значимые для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей.
5.	Васюков Е.М. [7, с. 60-62]	Социально-психологический климат – это наиболее устойчивое эмоционально-нравственное состояние группы, в котором отражаются настроения людей, их общественное мнение, отношение друг к другу, к важнейшим материальным и духовным ценностям.
6.	Ломов Б.Ф.	Социально-психологический климат – это системы межличностных отношений, психологический по природе, психологические механизмы взаимодействия между людьми, система взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.
7.	Свеницкий А.Л., Волков И.П., Новиков В.В., Ольшанский В.Б.	Социально-психологический климат – это состояние групповой психики, представляющее собой сплав ее рациональных и эмоциональных компонентов, отражающих особенности ее жизнедеятельности.

Следует отметить, что среди отмеченных определений подавляющая их часть характеризовала социально-психологический климат как преобладающее настроение в коллективе, Признание значимости настроения коллектива как определяющего понятия климата не случайно. Оно отражает предметную направленность эмоционального состояния коллектива и характеристику уровня социальной активности, включенность в деятельность, выступающей в нейтральной форме или в активной. Уровень социальной активности, в свою очередь, может иметь как положительную окраску – увлеченность, энтузиазм, радость, так и отрицательную – возмущение, агрессивность, депрессию и т.д.

В научных публикациях главным образом исследуется влияние социально-психологического климата на процессы и проблемы функционирования малой группы. Однако не менее важно понять характер функционирования самого социально-психологического климата. Решение этой задачи позволит разработать практические технологии, выработать конкретные рекомендации и механизмы по формированию социально-психологического климата в коллективах и построить модель управления им.

Влияние социально-психологического климата на сотрудника является неотъемлемой частью управления им. Атмосфера в группе может как положительно сказываться на персонале, так и отрицательно. В первом случае человек полон сил, заинтересован, энергетически заряжен и делится этой энергией с другими, настроен на успех, мотивирован, доброжелателен и способен оказать поддержку остальным членам коллектива. В случае отрицательного воздействия социально-психологического климата – сотрудник находится в нервном напряжении, у него отсутствует желание делать что-либо, он и рад выполнить поручение начальника, но, приступая к работе, бросает все, срывается, это вызывает плохое самочувствие, низкую работоспособность, развивает плохие отношения в коллективе, а также подвергает организацию риску лишения хорошего работника [15, с. 696-697].

Стресс на рабочем месте – это отдельная глава, которой стоит уделить огромное внимание. Не умея управлять им, руководитель запросто может лишиться доброй половины персонала. Стрессором может послужить не только ситуация на рабочем месте, но такие факторы как: семейное положение, здоровье работника, неуверенность в себе, закомплексованность, финансовые трудности, отсутствие моральной поддержки друзей/семьи и т.п. Также стрессогенным фактором могут являться и отношения между участниками коллектива, конфликты, возникающие на рабочем месте, стиль руководства начальника подразделения, низкая заработная плата, отсутствие всякого рода стимулирования, плохие условия труда, характер работы, частые командировки, неправильное делегирование полномочий, отсутствие

карьерного роста и возможности повысить свою квалификацию, несогласие руководства на принятие им инновационных решений и много другое. И если на ситуации, возникшие вне рабочего места, руководство компании не способно повлиять, то взять под контроль состояние сотрудников на работе вполне реально. Стоит изучить все особенности взаимоотношений человека с группой, разработать новые программы стимулирования, привлечь коучей и наставников из других подразделений для тесной работы с сотрудниками для повышения уровня их коммуникабельности, уверенности в себе и своих коллегах, грамотности в принятии управленческих и других решений. Необходим строгий контроль за соблюдением всех правил безопасности труда на рабочем месте, составлением графиков сменности и отпусков. Следует предоставить такое рабочее место, в котором сотруднику будет максимально комфортно решать все поставленные перед ним задачи. Рабочее место должно быть оборудовано всеми необходимыми средствами связи, орг. техникой, удобной офисной мебелью, соответствующей всем показателям качества [40, с. 21-22]. Также для минимизирования состояния стресса сотрудника на рабочем месте, можно проводить выездные мероприятия, хоть ненадолго отвлекающие о работе – это помогает разрядить обстановку, поднять силу духа, сплотить членов коллектива, освободиться от установленных правил, побыть просто беззаботным человеком, неформально пообщаться с руководством, узнать лучше остальных сотрудников организации и т.п. Халатное отношение к уровню стресса в коллективе, достигнутый в связи с этим дистресс оказывает влияние на все основные структурные компоненты социально-психологического климата: психологическую совместимость, социальный оптимизм и деловой настрой. Очевидно, что вышеупомянутые черты личности, не могут соотноситься с данными понятиями, поэтому мы можем говорить о том, что возникновение таких изменений личности напрямую негативно влияет на атмосферу и работу коллектива в целом.

Стресс – это такая же большая составляющая климата коллектива, как и, например, его настрой. Как мы выяснили существует ряд стрессогенных факторов, ведущих к неумолимому спаду позитивной обстановки в коллективе, как среди его участников, так и их отношений с рабочей деятельностью. Но, тот факт, что стрессовое состояние сотрудника может отрицательно повлиять на его поведение в коллективе, далеко не последний среди подобных выражений проявления негативного микроклимата. Вообще, факторов, влияющих на формирование благоприятного социально-психологического климата достаточно много. Представим часть из них в рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. Факторы, влияющие на формирование благоприятного социально-психологического климата

Оптимизация социально-психологического климата любой организации – это важный ресурс ее эффективности. Следует отметить, что постоянный анализ динамики отношений между членами коллектива с

учетом их индивидуально психологических способностей – это задача руководства, и насколько правильно он будет с ней справляться, настолько эффективна будет его рабочая группа [10, с. 230-232].

Задача руководителя сплотить всех участников команд, найти такой подход к персоналу, чтобы предотвращать конфликт даже на начальной его стадии, вне зависимости от того сколько подразделений в этом замешаны. Руководитель должен чувствовать коллектив, он должен стать его частью, ему следует знать достаточно информации про каждого члена своей команды, все его особенности и нужды, все интересы и способности. Руководитель должен уметь определять насколько работник эффективен в определенном проекте, правильное ли он место занимает, те ли обязанности выполняет, подходят ли ему рядом стоящие коллеги, интересна ли ему предлагаемая деятельность. Это все не прихоти персонала, нет. Прежде всего это во благо развития организации. Если руководство будет четко понимать кому какие обязанности распределить, кто и как быстро с ними справится, под чье руководство доверить тот или иной проект – компания обречена на успех.

Сотрудники также должен понимать значимость социально-психологического климата в коллективе, ведь именно им сталкиваться с этой проблемой каждый день. Да, подавляющее количество факторов зависит от организации и ее руководства, но поддержание благоприятной атмосферы должно заботить и персонал компании. Противостояние совершенствованию социально-психологического климата даже одного участника группы – это уже проигранная битва. Всего один человек может внести раздор в отлаженную систему и разобщить коллектив. Стоит одному пойти против всех, как весь микроклимат в организации наберет разрушительные обороты [30, с. 1-3].

Деловой настрой работника зависит от следующих условий:  
привычный

ритм жизни и выполняемой работы; хорошие санитарно-гигиенические условия; морально-психологическая атмосфера в организации, благоприятствующая трудовой отдаче и проявлению инициативы; активный интерес к труду, приносящему моральное и материальное вознаграждение. Кроме того, очевидно, что социально-психологический климат влияет на сплочение коллектива, это влияние может быть здоровым и благоприятным или нездоровым и неблагоприятным. Благоприятный социально-психологический климат возникает при условии совпадения индивидуальных целей, предпочтений и ценностей организации. В этом случае достигается своего рода «синергический эффект» (когда целое приобретает новое качество, не сводимое к механической сумме отдельных составляющих). На социально-психологический климат влияют различные факторы, среди них культура труда и управления, стиль руководства, роль и особенности личности руководителя, культура общения, взаимоотношений и т.п.

Для определения уровня удовлетворенности социальным микроклиматом необходимо установить два определяющих фактора: отношение сотрудника к труду и отношение к другим сотрудникам [12, с. 161-164]. Должное отношение людей к труду приобщает их к постоянному своевременному выполнению поставленных целей и задач, единомыслию, умению слушать и слышать других и, посредством этого, отношение друг к другу если не налаживается, то приобретает дружеские обороты. Сплоченный коллектив – это лучший коллектив, а его деятельность будет направлена только на достижение успеха. Всем участникам такой группы будет легче справляться со всеми обязанностями, они будут знать, что всегда могут положиться на коллегу, они будут уважать друг друга, преодолеют страх невыполненной задачи, целиком и полностью погрузятся в гармоничные межличностные отношения. Что касается гармоничных межличностных отношений, то в этом случае говорят про совместимость людей. Межличностная совместимость предполагает оптимальное сочетание психологических особенностей партнёров, способствующих оптимизации их

общения и деятельности. Её показателями являются удовлетворённость взаимоотношениями и их результатами. Помимо этих двух основных компонентов, необходимо подчеркнуть значимость для социально-психологического климата и отношений людей к миру в целом – восприятия себя в нём. Трудовой коллектив состоит из самых разных групп лиц, мало из которых понимают, чего хотят от жизни и на каком они этапе в достижении своей цели/мечты. Некоторые даже не могут определиться с целью. А какой работник будет эффективен, когда находится на распутье? Здесь важно четко осознавать, чего ты можешь достигнуть, посредством кого и чего, насколько серьезно ты настроен, на что готов пойти ради своей цели. Воспринимать себя в целом мире будет намного легче, когда осознаешь свои преимущества и недостатки, а что касается трудового коллектива, так это вообще не проблема. Зная свои плюсы и минусы, человек способен отсортировать ненужную информацию, а не хвататься за каждое задание, с треском его провалив, тем самым подставив весь коллектив. Очень много нюансов сопровождают построение гармоничных отношений между людьми, и каждый из них по-своему важен, нельзя пренебрегать даже одним. Оступившись, можно узнать новый, но старые игнорировать не следует никогда, это уже наработанный опыт, уже отлаженная система действий, это четкий алгоритм того, как необходимо действовать в сложившейся ситуации. Человек должен понимать кто он и каково его предназначение в компании, коллективе [34, с. 128-130].

Таким образом, структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Исходя из вышесказанного, нами были определены основные положения, используя которые, следует рассматривать социально-психологический климат в связи с выполнением организацией конкретной деятельности (таблица 1.2).

Таблица 1.2

Положения для формирования благоприятного социально-психологического  
климата в коллективе

№ п/п	Основные положения
1.	Основу формирования благоприятного социально-психологического климата составляет совпадение ценностных ориентаций и установок членов коллектива, имеющих долговременное значение; они не сводятся только к количественным, но и характеризуются в большей степени атрибутивными (качественными) показателями.
2.	Значимость качественных показателей более всего проявляется в критические моменты, когда основную роль играет моральный фактор.
3.	Ценности членов коллектива определяются как динамическая система правил и норм, применяемых в группе для ее функционирования; группа включает в себя 5 разнообразных психологические конструкты, такие как отношения, убеждения, нормы и правила поведения, которые могут по-разному восприниматься каждой отдельной единицей в пределах группы.
4.	На социально-психологический климат в настоящее время значительное влияние оказывают имиджевые характеристики фирмы и ее руководителей.
5.	Престижность организации, работы в ней, принадлежность к успешной фирме – коренным образом влияют на ценностные ориентации и установки ее сотрудников.
6.	Структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Социально-психологический климат коллектива, таким образом, представляет собой нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые наблюдаются в повседневной производственной деятельности. Климат имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.

Роль социально-психологического климата коллектива в качестве фактора его состояния и продуктивности определяется несколькими обстоятельствами:

1. во-первых, социально-психологический климат коллектива является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека в организации;



2. во-вторых, он является проявлением механизма обратной связи индивида со средой.

Социально-психологический климат является также фактором, определяющим любой вид деятельности коллектива. При этом преобладающий настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность [37, с. 27]. От настроя людей, от социально- психологического состояния зависит производительность труда, не только количество, но и качество продукции.

Особая значимость управления климатом в системе условий профессиональной деятельности определяется, во-первых, тем, что социально-психологический климат характеризует ближайшие, непосредственные условия этой жизнедеятельности, во-вторых, тем, что он характеризует не столько внешние по отношению к человеку, сколько внутренние, социально-психологические аспекты этой среды и, конечно, результаты его производственной деятельности.

Учет выявленных проблем в состоянии социально-психологического климата и разработка мероприятий по их устранению позволят значительно повысить эффективность деятельности любой организации или предприятия.

## 1.2 Современные подходы и технологии оптимизации социально-психологического климата коллектива

Социально-психологический климат является важнейшей составляющей целостной и органичной атмосферы трудового коллектива. Изучение социально-психологического климата стало целью многих ученых, большинство же из них преуспели: создали целый перечень научных изданий, разработали методики управления микроклиматом коллектива и его настроением, описали структуру тренингов и семинаров для применения их на практике. Однако проблема исследования социально-психологического

климата становится неразрешимой для некоторых специалистов. Психологи, социологи и другие теоретики делают акцент на соответствующие им области наук. Психологи основное внимание уделяют психологическим аспектам отношений в коллективе, тогда как социология больший упор делает на социальные элементы. Исследованию подвергается система социально-психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных и социальных целей. Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий [7, с. 60-62]. Социально-психологический климат характеризуется отношениями членов коллектива, особенностей восприятия их друг другом. В любом случае основные структурные элементы социально-психологического климата (рисунок 1.2) должны изучаться.



Рисунок 1.2. Структурные элементы социально-психологического климата коллектива

Все указанные элементы взаимосвязаны друг с другом, а существование одного невозможно без существования последующего. Так, уровень толерантности и конфликтности не может быть высоким, если же настроение в процессе производства и жизнедеятельности коллектива негативное.

Благоприятный микроклимат организации должен создаваться не только ее сотрудниками, но и непосредственным руководством. Некоторые возникающие проблемы не способны самостоятельно решить рабочие, влияние руководителя при возникновении конфликтной ситуации, безусловно, велико: от его решения о разрешении создавшегося разногласия зависит эффективность работы всех задействованных подразделений. Однако управлять настроением коллектива необходимо учиться и ее участникам. Взаимодействуя друг с другом следует избегать стычек и ссор, а создание положительной атмосферы повлияет на работоспособность и эффективность работы трудового коллектива [32, с. 392-399].

Как было отмечено ранее, влияние социально-психологического климата на сплочение коллектива зависит от его состояния и уровня развития. Оно может быть двояким – благоприятным, здоровым и неблагоприятным, нездоровым. А что характеризует климат коллектива как благоприятный или нет? Отсутствие или наличие проблем – это основной показатель, используемый при формировании микроклимата организации.

Проблемы в социально-психологическом климате могут быть созданы как внутри, так и вне организации. И если внутренние трудности может разрешить руководство компании, то со сложностями, возникающими извне, справиться не под силу даже опытному специалисту. Но об этом по порядку. Итак, необходимо разобраться какие именно проблемы подстерегают коллектив при формировании благоприятного социально-психологического климата в нем.

Благоприятный социально-психологический климат коллектива зависит, прежде всего, от доверия и требовательности его членов друг к

другу. Свободное выражение своего мнения, возможность профессионального роста, отсутствие давления со стороны руководства, информированность членов коллектива о его деятельности, высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи коллегам, принятие каждым на себя ответственности за состояние дел являются необходимыми условиями его формирования [15, с. 696-697]. Для неблагоприятного социально-психологического климата характерны пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, непонимание и недоверие. Для нездорового социально-психологического климата свойственны:

1. частые конфликты между работниками;
2. высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;
3. нарушение трудовой дисциплины;
4. низкая заработная плата;
5. авторитарный стиль управления, неукоснительное подчинение, отсутствие возможности самостоятельно принимать решения;
6. отсутствие системы мотивации и стимулирования;
7. недопонимание со стороны руководства;
8. отсутствие обратной связи между административным персоналом и рабочими;
9. отсутствие возможности повышения квалификации и переобучения;
10. плохие условия труда;
11. неудовлетворенность трудом;
12. низкая активность при обсуждении служебных и специальных вопросов;
13. низкий уровень информированности сотрудников организации;
14. неправильное делегирование полномочий руководителем;

15. несвоевременное доведение информации о результатах работы сотрудникам;
16. несовершенная система льгот и вознаграждений;
17. отсутствие возможности совместного времяпрепровождения и выездных мероприятий;
18. отсутствие возможности принимать участие в управлении организацией и принимать управленческие решения.

В совокупности указанные характеристики неблагоприятного климата коллектива могут отразиться на производстве продукции и оказании услуг предприятия, то есть его эффективности. Тогда как благоприятный социально-психологический климат является необходимым условием его эффективной деятельности, а также удовлетворенности результатами организации труда и отношениями с коллегами.

Формирование и совершенствование социально-психологического климата в коллективе — постоянная практическая задача, во-первых, руководителей, во-вторых, психологической службы и, в-третьих, каждого члена коллектива [21, с. 173-174].

Удовлетворенность сотрудников своей работой зависит не только от материальных благ, таких как оклад и премии, но и дополнительных социальных льгот, мотивации со стороны руководства, взаимоуважения и понимания между участниками трудового коллектива, уровнем взаимопомощи и толерантности. Возможность участия в неформальных мероприятиях также благоприятно сказывается на формировании позитивного микроклимата. Например, совместный отдых на природе или проведение Дня здоровья – оказывает положительное влияние при сплочении коллектива, повышает уровень взаимовыручки и здоровой конкуренции между сотрудниками организации. Также возрастает уровень доверия к руководству компании, деловые игры и спортивно-развлекательные

мероприятия благотворно влияют на создание и поддержание теплых отношений между административным персоналом и рабочими организации.

Так, корпоративные мероприятия можно условно разделить на 3 типа: обучающие, развлекающие и интеллектуальные.

Мероприятия, направленные на обучение, обычно характеризуются наличием тренингов командного взаимодействия, тренингов по формированию внутренних коммуникаций, различного плана корпоративными семинарами и конференциями.

К развлекающим мероприятиям можно отнести все корпоративные праздники начиная с празднования Нового года и заканчивая Днем рождения фирмы. Формат таких мероприятий может быть различен. Это и заказанный ресторан с изысканным меню, и барбекю на природе и отдых в пансионате или сауне и т.д.

В разряд интеллектуальных корпоративных мероприятий можно включить такие мероприятия, которые в основе своей несут задачу личностного развития каждого сотрудника, например, это может быть веревочный тренинг или организованная фирмой поездка по историческим местам (например, по «Золотому кольцу» России), интенсив-туры, организация соревнований между подразделениями (например, корпоративный футбол) и др. [1, с. 38-45].

Повышение корпоративного духа благоприятно сказывается на поддержании позитивного настроения в коллективе. Мало того, что проведение совместных мероприятий формирует сплоченность коллектива, так это еще и отличный повод избавиться от постоянного стресса, возникающего на рабочем месте. А еще корпоративные мероприятия дают руководителям замечательную возможность узнать поближе сотрудников своей организации. Это поможет им при делегировании полномочий и распределении обязанностей, а также не даст ошибиться в выборе кандидата на вакантную резервную должность. Кстати, есть возможность разобраться во всех своих приближенных, найти их скрытые и уязвимые места, ведь

строгие рамки размыты, а офисные костюмы сняты, можно разглядеть истинное лицо каждого своего подчиненного, понять кто из них предан организации, а кто и вовсе не стремится к ее дальнейшему совершенствованию и развитию. Также, узнав поближе сотрудников компании, руководитель может дать шанс некоторым из них принять участие в управлении фирмой, другим – поручит создать несколько управленческих решений и рекомендаций. Как говорится, решение одной проблемы, влечет за собой устранение других созданных конфликтов. С помощью продуманных и правильно организованных мероприятий корпоративная культура не только становится отличительным знаком компании, но и начинает приносить ощутимую прибыль [38, с. 360-365].

Что касается конфликтов среди подчиненных, разрешить их не так просто. Приступая к деятельности по разрешению конфликта между подчиненными, следует учитывать в полной мере, что вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффективно. Выявлено, что вмешательство руководителей в конфликты между подчиненными в 67% ситуаций оказывает положительное влияние. В 25% ситуаций оно не оказало влияния на разрешение проблемы. В 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влияние руководителей на итоги конфликта. Деятельность руководителя включает анализ конфликтной ситуации и урегулирование конфликта (Приложение 1). Для начала руководителю необходимо разобраться в причине возникновения конфликтной ситуации, а также с ее провокаторами. Определить насколько конфликт может повлиять на дальнейшую деятельность подразделения и как скоро необходимо решить создавшуюся проблему. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из типов медиаторства: третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель [16, с.4-6]. Реализация выбранной роли включает отдельные беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта. Руководителю необходимо помочь

оппонентам осуществить самокритичный анализ конфликта, чтобы не допустить негативных установок в отношениях. Наконец, анализ полученного опыта позволяет руководителю осмыслить свои действия в конфликте, оптимизировать алгоритм деятельности по регулированию конфликтов среди подчиненных.

На реализацию выше указанных мероприятий потребуется немалое количество сил и выдержки, а еще осознание насколько важно разрешение конфликтной ситуации для формирования благоприятного социально-психологического климата коллектива и как это в целом повлияет на результат деятельности организации. И здесь как нигде раньше имеет значение стиль управления.

Директивный (авторитарный) стиль управления – самый неэффективный в плане построения положительной атмосферы в коллективе. Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. Ко мнению коллектива не прислушивается, разрешение конфликтов его не волнует, все решения принимает самостоятельно. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Такой стиль руководства как демократический, наверное, самый выгодный как для сотрудников, так и для руководства, а еще невероятно эффективный. Он характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет



мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных. Подобный стиль управления считается самым лучшим среди подчиненных, самым эффективным среди административного персонала. Сотрудники более восприимчивы к отзывчивому, внимательному, но требовательному руководителю. Здесь будут учитываться и такие факторы как: обратная связь между управленческим и рабочим персоналом, справедливое делегирование полномочий, разрешение конфликтных ситуаций в минимальный срок, участие персонала в принятии управленческих решений и многие другие.

Когда отношения между членами коллектива и руководством налажены, сотрудники удовлетворены своей работой, а разрешение конфликтов не является существенной проблемой для коллектива, остается самый главный вопрос: как решить проблему, связанную с материальным стимулированием и заработной платой.

Материальное стимулирование персонала — одна из самых увлекательных областей в управлении человеческими ресурсами. В ней есть все черты хорошей азартной игры: понимание психологии людей, точный расчёт и, разумеется, деньги. Большие деньги, так как от того, насколько удачно организовано материальное стимулирование работников, во многом зависит финансовый успех всей компании и благоприятный социально-психологический климат коллектива [26, с. 66-69].

Настроение коллектива и нацеленность сотрудников на результат во многом зависит от уровня заработной платы, это факт. Никто не будет вкладывать огромные усилия для развития организации за копейки.

Атмосфера разочарования в компании и недоверие к руководству – вот что влечет низкий уровень заработной платы персонала. Зарплата может состоять из нескольких частей. Единого общепринятого стандарта на названия не существует, поэтому каждый именуется как вздумается, что порождает путаницу в работе над системами материального стимулирования. Итак, в зарплату входят следующие компоненты (рисунок 1.3):



Рисунок 1.3. Основные компоненты заработной платы

Также существует еще один компонент заработной платы, однако он не прибавляется к указанным на рисунке, а наоборот вычитается, если это потребуется. Такой компонент называется штраф. Штраф — это лишение сотрудника части выплат, связанное с серьезным проступком. Однако, это не лишение поощрения или возмещение ущерба, нанесённого сотрудником компании, а именно наказание. Штраф не может вычитаться из оклада сотрудника — это не только свело бы на нет ощущение стабильности, но и напрямую запрещено законодательством.

Лишение хотя бы одного из указанных компонентов заработной платы влечет к снижению уровня удовлетворенности трудом, а также отрицательно скажется на формировании благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Итак, все указанные выше проблемы и их составляющие, казалось бы, нашли свое решение, однако не стоит забывать о том, что это было описание лишь поверхностных методов воздействия на создавшиеся трудности. Необходимо более детальное и точное рассмотрение всех проблем для создания мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива.

### 1.3 Методы и показатели оценки эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива

Климат коллектива — это его социально-психологическое состояние, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений и взаимных ожиданий в нем. Зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность членов коллектива и осуществление их основных функций [18, с. 230-232].

Управление социально-психологическим климатом коллектива начинается со сбора информации о степени развития коллектива, о сложившейся структуре взаимоотношений, о ценностно-ориентационном

единстве членов коллектива, стиле руководства и других параметрах его жизнедеятельности. В этом процессе особое место отводится специально организованным исследованиям, позволяющим установить социально-психологические особенности, характеризующие взаимодействие людей в процессе совместного труда. Это и есть диагностика (оценка, измерение) социально-психологического климата. На практике диагностика осуществляется путем длительного изучения коллектива и отдельных работников (наблюдения, беседы, анализ производственной и иной документации и т.д.) и посредством обследования с применением анкетных и экспертных методик [39, с. 543-544].

В системе управления социально-психологическим климатом коллектива должна быть организация работы по созданию условий, благоприятствующих эффективному исполнению работниками возложенных на них функций, в том числе управление социально-психологическим климатом в коллективе с целью обеспечения профессиональной, функциональной и психологической совместимости, предотвращения появления в коллективе недовольства, обиды, возникновения интриг и конфликтов.

Социально-психологический климат формируется под влиянием внешних и внутренних факторов. Внешние факторы – это характер производственных отношений общества, те материальные, идеологические, культурные условия, в которых живут люди. Современные реалии создают для многих нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне, такое состояние работников отражается на социально-психологическом климате коллектива в целом. Внутренние факторы можно условно разделить на внепроизводственные и производственные. Первые – это материальные условия жизни работников, социально окружение по месту жительства, работа транспорта и т.п. Все это влияет на настроение человека, его поведение в коллективе. Вторые – характеризуют взаимодействие личности, коллектива, с одной стороны, и физической средой, с другой. Понятно, что

настроение работника может быть испорчено неожиданным дискомфортом на его рабочем месте и недостатком в организации рабочего процесса [23, с. 91-97].

Роль социально-психологического климата неуклонно возрастает. Социологическими опросами установлено, что работники больше всего в сфере труда ценят отношения в коллективе по сравнению с другими составляющими условиями их трудовой деятельности.

Управление социально-психологическим климатом начинается с его диагностики. Этот процесс представляет собой изучение мнения членов коллектива к организации, к руководителям и сотрудникам. Собрав полученную информацию о составляющих климата трудового коллектива, руководитель принимает меры для изменения его в нужном направлении. Социологические опросы показывают, а практика подтверждает, что руководители в большинстве случаев недооценивают психологическую обстановку в коллективе, не замечают существующие психологические проблемы, пока они не принимают форму открытых конфликтов.

Для создания и управления благоприятным социально-психологическим климатом необходимы не любые, а особого рода отношения между работниками: это отношения взаимной требовательности, взаимной ответственности за совместно выполняемую работу, взаимной помощи и сотрудничества [28, с. 14-15].

Деятельность руководителя по совершенствованию деловых отношений заключается, прежде всего, в соблюдении психологических требований по подбору, расстановке кадров в соответствии с принципами совместимости и срабатываемости. Срабатываемость – это согласованность в совместных трудовых действиях и удовлетворенность ими. Совместимость – это такое оптимальное сочетание индивидуальных особенностей работников, в результате которого поведение одного вызывает положительную оценку другого. Общая цель, содержание и результаты деятельности выступают мощным фактором сплочения людей лишь в том случае, если вклад каждого

работника в достижении цели удовлетворяет других партнеров, получает их одобрение и признание, если общение с коллегами по работе приятно, по крайней мере, не тягостно. Социологи утверждают, что от настроения, желания человека заработать и от того какая социально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или во столько же раз уменьшиться [13, с. 18-19].

Особое место в управлении климатом коллектива принадлежит специально организованным социально-психологическим исследованиям, характеризующим ценностно-ориентационное единство коллектива, состояние социально-психологической атмосферы, особенностей взаимодействия людей в процессе совместного труда и существующих проблем.

В настоящее время в научном арсенале социальных технологий существует множество методик, обладающих рядом несомненных достоинств. При правильно использовании они обеспечивают высокую надежность и достоверность получаемой информации. Более сложно получить психологические данные о членах коллектива, которые влияют на формирование необходимых деловых отношений. Это связано с тем, что путь познания других людей чрезвычайно сложен, поскольку любой человек имеет не только социально-типичные черты, но и неповторимые особенности стиля трудовой деятельности, эмоциональной жизни, темперамента, воли, характера и поведения. Один человек искренен, другой скрытен, один последователен в своих поступках, другой противоречив. Одно и то же качество по-разному проявляется в разных поступках. В то же время один и тот же поступок может свидетельствовать об абсолютно противоположных качествах [36, с. 92-101]. Социально-психологические методы позволяют изучить особенности каждого человека и выработать необходимый тип поведения для формирования благоприятного климата в коллективе.

Социально-психологические методы управления социально-психологическим климатом представляют собой конкретные приемы и

способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем подразделяются на социальные и психологические. Первые из них призваны больше воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального социально-психологического климата и др.), а вторые – на отдельных работников (методы психологического отбора, оценки кадров и т.д.).

Управление благоприятным климатом способствует росту производительности труда в коллективе, удовлетворенности трудом членов коллектива и его сплоченности [20, с. 59]. При нездоровом социально-психологическом климате коллектив неизбежно работает хуже, менее эффективно. Благоприятный социально-психологический климат – важнейшее условие развития творческой активности членов коллектива, укрепления коллективных связей.

Управлении социально-психологическим климатом включает в себя осуществление следующих мероприятий:

1. управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
2. оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
3. комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
4. опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
5. предупреждение и разрешение межличностных конфликтов [35, с. 110-113].

Изучение социально-психологического климата — процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий — положительный или отрицательный — нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества

компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др. В практикуме приводится ряд наиболее распространенных методик, позволяющих диагностировать актуальное состояние социально-психологического климата организации. Наряду с этими методиками, существуют и другие, позволяющие выявить не только состояние социально-психологического климата, но и сложную систему внутриколлективных взаимоотношений [25, с. 124-126].

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование социально-психологического климата в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат трудового коллектива.

Коллектив – это не простая арифметическая сумма индивидов, а качественно новая категория. На людей, составляющих коллектив, влияют определенные социально-психологические закономерности. Без знания этих закономерностей руководителю трудно эффективно управлять людьми, а иногда просто невозможно вести воспитательную работу, мобилизовать работающих на достижение целей организации, а в частности на выполнение и перевыполнение планов [14, с. 38-44]. Таким образом, руководитель обязан знать социально-психологическую структуру коллектива и социально-психологические закономерности, которые действуют в группах людей.

Кроме целевых и социально-психологических, управление располагает и операционными функциями. Основными в них являются планирование, инструктирование и контроль. Здесь управленческие действия группируются по этапам деятельности.



Для того чтобы направлять работу других, необходимо сначала продумать предстоящую деятельность, спланировать её ход, распорядиться об основных направлениях, проинструктировать исполнителей, проконтролировать исполнение. Необходимость реализации данных трёх групп функций лежит на руководителе, а, следовательно, большое значение приобретают требования к личности руководителя и стилю его руководства и управления. Особенности личности – это своеобразие характера, направленности интересов, способностей, ценностных ориентаций, свойств ума, темперамента, знаний, опыта, привычек. Вполне закономерно, что деятельность руководителя может быть эффективной лишь тогда, когда стиль его работы соответствует и его индивидуальным особенностям, и профессиональным объективным требованиям, что обеспечивает выполнение всех управленческих функций.

Следовательно, стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективность руководства. Таким образом, личность руководителя и стиль его деятельности являются важным фактором, влияющим на эффективность деятельности трудового коллектива и его социально-психологического климата [17, с. 11-17].

Немаловажную роль в повышении эффективности профессиональной деятельности и социально-психологического климата играет мотивация. Лишь при соответствующей мотивации можно вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности

взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Одной из важных разработок в области управления социально-психологическим климатом в организации является создание программ и методов повышения качества трудовой жизни. В настоящее время интерес к качеству трудовой жизни распространился во многих промышленных странах Запада, и набирает популярность в нашей стране.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. работа должна вызывать интерес со стороны персонала;
2. работники должны получать справедливое признание и вознаграждение за свой труд;
3. рабочая среда должна быть с хорошими условиями труда: низким уровнем шума и хорошей освещенностью;
4. надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость;
5. работники должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их самих и работу, которую они выполняют;
6. развитие дружеских взаимоотношений с коллегами, высокий уровень корпоративной культуры;
7. обеспеченность средствами бытового и медицинского обслуживания.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Оптимальное управление деятельностью и социально-психологическим климатом в любом (в том числе трудовом) коллективе требует специальных знаний и умений от руководства.

В качестве специальных мер применяются: научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости; применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия [24, с. 131-137].

Руководитель должен добиваться единства в понимании основных целей коллектива и средств их достижения. Это необходимое условие благоприятных межличностных отношений. В высокоразвитых производственных коллективах, где единственная целевая направленность преобладает морально ценностные социальные мотивы, каждый интересуется делами и успехами всего коллектива, заботится о престиже своей группы и отдает все силы для достижения коллективных целей.

Для создания нормальных взаимоотношений решающей является не психофизиологическая, а социально-психологическая совместимость сотрудников. Социальная совместимость возникает в тех случаях, когда члены коллектива признают в коллегах, в том числе и в руководстве, способность выполнять взятые на себя социальные функции, когда члены коллектива считают, что их сотрудники и руководитель отвечают должности, которую занимают. Руководитель, со своей стороны, также считает своих подчиненных людьми компетентными и способными в профессиональном отношении. Совпадение взаимных (обязательно положительных) оценок руководителя и подчиненных является важным условием их социальной совместимости [19, с. 21-25]. И конечно же, между сотрудниками и между руководителем и подчиненными должна быть взаимное доверие, прежде доверие к политическим, нравственным, профессиональным и волевым качеств. Если группа не доверяет, например, одному из своих сотрудников, то между группой и этим сотрудником не будет социальной, а соответственно и психологической совместимости, что в целом негативно сказывается на социально-психологический климат коллектива.

Рассмотрим динамику развития и управления социально-психологическим климатом трудового коллектива (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Динамика развития и управления социально-психологическим климатом трудового коллектива

Стадия развития	Процесс управления
Первая стадия	Первая стадия - начальная, когда коллектив только начинает формироваться. На этой стадии люди только присматриваются друг к другу и к руководителю. Связи между ними еще очень слабы и нестабильны, товарищеские контакты часто меняются. Нередко возникают конфликты из-за отсутствия взаимопонимания. Еще нет взаимной требовательности, заинтересованности каждого в успехах всего коллектива. Направляющей силой, стержнем коллектива должна быть цель. Она мобилизует коллектив. И каждый его член должен четко осознать значимость своей работы. Одна из условий успешного продвижения коллектива к поставленной цели и формированию благоприятного социально-психологического климата в нем – дисциплина. Однако на первой стадии развития руководитель нередко встречается с недисциплинированностью и халатностью отдельных работников. Вот почему на первой стадии развития коллектива руководитель может пользоваться директивным стилем управления. Этот стиль характеризуется тем, что сам руководитель ставит требования к подчиненным и следит за выполнением выданных предписаний.

## Продолжение таблицы 1.3

Вторая стадия	Вторая стадия характеризуется тем, что в коллективе почти завершается взаимное изучение друг друга и определяются личные позиции каждого члена. На основе взаимных психологических симпатий, общих интересов проходит процесс образования микрогрупп. В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. После создания ядра единомышленников руководитель начинает переходить от директивного стиля управления к демократическому, который отмечается попытками как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.
Третья стадия	Третья стадия развития коллектива и формирования благоприятного социально-психологического климата характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. На этой стадии в коллективе окончательно устанавливаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Этому значительно способствует общение людей вне производственной сферы, например, совместное проведение отдыха. На этой стадии руководитель полностью переходит на демократический стиль управления.

Таким образом, характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь [22, с. 100-122].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что комплексная оценка эффективности организации невозможна без учета социально-психологических факторов. Суммарный эффект факторов, безусловно,

влияет на персонал организации и в итоге определяет его стремление к творческой инициативе, эффективному выполнению своих обязанностей, сотрудничеству и др.

Резюмируя сказанное, можно сделать вывод, что социально-психологический климат является многофакторным образованием.

Экспериментальные исследования показывают, что социально-психологический климат зависит от разных аспектов. Следовательно, необходимо комплексное исследование различных составляющих данного феномена. Многообразие методов изучения социально-психологического климата зависит от целей и задач, ради решения которых проводятся исследования социально-психологического климата.

## ГЛАВА 2. АКТУАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА В ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

«Почта России» является одним из звеньев почтовой сети России, функционирующей как единый производственно-хозяйственный комплекс, и представлена краевым управлением Федеральной почтовой связи (УФПС). В его состав входит 60 структурных единиц с общей численностью работающих свыше 7690 человек. Непосредственно почтовые услуги оказывают 1007 отделений связи, в том числе 851 отделение в сельской местности.

Ракитянский почтамт является структурным подразделением более крупного предприятия ФГУП "Почта России". Форма собственности – федеральная, которая предполагает, что предприятие несет ответственность по обязательствам в пределах своей доли в уставном фонде организации. Имущество предприятия находится в федеральной собственности, является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе между работниками предприятия, принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения и отражается на его самостоятельном балансе. Продукция и доходы от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия, а также имущество, приобретённое им за счёт получения прибыли, являются федеральной собственностью и поступают в его хозяйственное ведение.

Ракитянский почтамт УФПС Белгородской области – филиал Федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП) «Почта России» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством и несет всю полноту ответственности за соблюдением интересов государства, граждан, выполнения принятых на себя обязательств.

Ракитянский почтамт УФПС Белгородской области – это современное предприятие, оказывающее все виды услуг, предусмотренные Всемирным почтовым союзом. Филиал «Почты России» предлагает своим клиентам почтовые, финансовые, инфокоммуникационные и прочие услуги, которые условно разделяют (традиционные) почтовые и нетрадиционные (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Виды почтовых услуг, предоставляемых в Ракитянском почтамте УФПС  
Белгородской области

№п/п	Традиционные услуги	Нетрадиционные услуги
<i>Основной вид деятельности: деятельность почтовой связи, связанная с пересылкой газет и других периодических изданий</i>		
1.	Прием, пересылка, доставка и вручение писем простых, заказных, с объявленной ценностью	Реализация товаров народного потребления (ТНП)
2.	Прием, пересылка, доставка и вручение простых и заказных почтовых карточек	Услуги пункта коллективного доступа в Интернет (ПКД)
3.	Прием, пересылка, доставка и вручение бандеролей простых, заказных, с объявленной ценностью	Продажа лотерейных билетов
4.	Прием, пересылка и выдача посылок	Оказание услуг ускоренного отправления писем и посылок отправлением 1 класса
5.	Прием, пересылка и вручение международных писем, почтовых карточек, бандеролей, мелких пакетов	Прием миграционных уведомлений
6.	Оказание услуг по подписке на печатные издания, их пересылке и доставке, продажа марок и т.д.	Оказание услуг по приему коммунальных платежей
7.	Выплата пенсий и пособий	Розничная торговля канцелярских и писчебумажных товаров

Вместе с оказанием почтовых услуг Почта России развивает финансовые сервисы для предоставления, как населению, так и корпоративным клиентам более широких возможностей в почтовых отделениях. ФГУП «Почта России» готово взять на себя все непрофильные



функции, выполняемые региональными компаниями партнерства (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Непрофильные функции, выполняемые региональными компаниями партнерства в интерпретации ФГУП «Почта России»

Функции	Результат
- прием платежей и доставка квитанций	Отказ от содержания собственных служб по приему платежей и доставки квитанций позволит сэкономить 10-12% средств энергосбытовых компаний
- распечатка квитанций	
- снятие показаний счетчиков	
- доставка абонентам различной корреспонденции	

Отделения почтовой связи организуются на территории, определяемой почтамтом для предоставления физическим и юридическим лицам услуг почтовой связи и других нетрадиционных услуг. Отделения почтовой связи подчиняются непосредственно почтамту.

Ракитянский почтамт – это обособленное структурное подразделение УФПС Белгородской области, филиал ФГУП "Почта России", зарегистрированный 31 мая 1993 года (регистрационный орган – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам №24 по Южному административному округу г. Москвы).

Процесс управления хозяйственной деятельностью предприятия складывается из многих функций, в число которых входит анализ. Цель анализа финансовых показателей предприятия – дать оценку результатов эффективности деятельности предприятия за отчетный период и оценку текущего финансового положения.

Финансовое состояние предприятия характеризует состояние капитала в процессе его кругооборота и способность хозяйствующего субъекта финансировать свою деятельность на определенный момент времени. Финансовое состояние предприятия также характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и

эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Показатели, характеризующие источники формирования запасов,  
2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2017 к 2015 гг. в %
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	
Собственные оборотные средства, тыс. руб. (СОС)	350	410	410	525	525	570	62
Собственные и долгосрочные источники, тыс. руб. (СД)	350	410	410	520	525	570	62
Основные источники, тыс. руб. (ОИ)	450	470	470	550	550	600	33
<p>Для характеристики источников формирования запасов используются три основных показателя:</p> <p>1. Наличие собственных оборотных средств (СОС):  <math display="block">\text{СОС} = \text{СИ} - \text{ВА},</math> где СИ - собственные источники; ВА - внеоборотные активы.</p> <p>2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД), определяемое по формуле:  <math display="block">\text{СД} = \text{СОС} + \text{ДП},</math> где ДП - долгосрочные пассивы; СОС - собственные оборотные средства</p> <p>3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ):  <math display="block">\text{ОИ} = \text{СД} + \text{КЗС},</math> где КЗС - краткосрочные заемные средства.</p>							

Показатель обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует чистый оборотный капитал. Собственные оборотные средства в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 40% (+160000 руб.), 2017/2016г – на 8% (+25000 руб.), что можно рассматривать как положительное явление.

Из показателя СД видно, что Ракитянский почтамт УФПС Белгородской области располагает только собственными источниками формирования запасов и затрат.

Оценить финансовое состояние организации на краткосрочную перспективу можно с помощью показателей ликвидности (таблица 2.4). Ликвидность баланса означает наличие оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами.

Таблица 2.4

## Показатели ликвидности, 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года
Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	2,69	2,77	2,77	2,54	2,54	2,66
Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл)	2,55	2,58	2,58	2,29	2,29	2,32
Коэффициент абсолютной ликвидности (Каб.лик.)	–	2,06	2,06	1,91	1,91	2,03

Исходя из данных таблицы 2.4, можно сделать вывод о том, что все коэффициенты ликвидности выше рекомендуемых, что означает рост надежности платежеспособности исследуемой организации.

Рассмотрим далее алгоритм анализа деятельности предприятия на примере организации. При анализе деятельности первоначальным является изучение показателей размера производства предприятия за последние три года (таблица 2.5), в том числе объемов производства и реализации продукции, которые могут выражаться в натуральных, условно-натуральных, трудовых и стоимостных измерителях. Обобщающие показатели объема деятельности организации получают с помощью стоимостной оценки, для чего используют сопоставимые или текущие цены. Основными показателями объема производства служат валовая и товарная продукция. Валовая продукция – это стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство. Выражается обычно в сопоставимых и действующих ценах. Товарная продукция отличается от валовой тем, что в нее не включают остатки незавершенного производства и внутрихозяйственный оборот. По своему составу валовая продукция отличается от товарной суммой внутрихозяйственного оборота и стоимостью незавершенного производства. Немаловажное значение для оценки размеров производства имеют и натуральные показатели объемов производства и реализации продукции: стоимость производственных фондов, среднегодовая численность работников и т.п.

Таблица 2.5

Производственные показатели Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области за последние три года

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г. в %
1	2	3	4	5
Среднегодовая численность работников	41	44	52	26
Машино-технологический парк всего	9	13	17	88
в том числе:				
- грузовые автомобили	3	4	6	
- легковые автомобили	6	9	11	

Исходя из данных таблицы 2.5, можно сделать вывод о том, что, среднегодовая численность сотрудников изменилась в большую сторону. Возросла необходимость в дополнительной рабочей силе, а также кадровом персонале для повышения эффективности продажи имеющихся товаров и оказания услуг. С этим же связано увеличение числа автотранспорта: по сравнению с 2015 годом количество машино-технологического парка увеличилось вдвое к 2017 году. Рост числа легкового транспорта обосновывается и тем, что за счет расширения границ поселка и близлежащих территорий – потребовалось больше транспортных средств для распространения денежных выплат, например, таких как пенсия, а также для оказания услуг по подписке на печатные издания и их доставке.

Из-за того, что в 2015-2017 гг. возросла потребность в трудовых ресурсах за счет более полного использования имеющейся рабочей силы и роста производительности труда, к концу 2017 года в организации заметно увеличилось количество сотрудников. Если организация расширяет свою деятельность, увеличивает свои производственные мощности и создает новые рабочие места, то следует определить дополнительную потребность персонала по категориям и профессиям и источник их привлечения. Рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов организации за последние три года в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Состав и структура трудовых ресурсов Ракитянского почтамта УФПС  
Белгородской области

Виды основных средств	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего в организации	41	100	44	100	52	100

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации [29, с. 30]. Эффективность горизонтального разделения труда в организации по

специализированным линиям и вертикального разделения труда "сверху вниз" до самого первого уровня во многом определяет производительность её труда и конкурентоспособность, а также способствует успешной групповой работе. Специализированное разделение труда представляет собой закрепление данной работы за специалистами. Конкретная специализация труда – это его разделение на многочисленные малые операции: разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству. Основной характеристикой иерархии является формальная подчинённость лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала. Число лиц, подчинённых одному руководителю, представляет собой сферу контроля, являющийся важным аспектом организационной структуры. Широкая сфера контроля, при которой одному человеку подчиняется большое количество людей, даёт в результате плоскую структуру управления. Узкая сфера контроля, при которой одному руководителю подчиняется малое количество людей – многоуровневую структуру.

Итак, по данным характеристики организационно-экономической деятельности Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области и на основе комплексного анализа его финансового состояния можно сделать вывод о том, организация в сложных экономических условиях сохраняет стабильную платежеспособность и устойчивое финансовое состояние, хотя системы финансовых и хозяйственных показателей нуждаются в доработке, что непосредственно повлияет на улучшении социально-психологического климата коллектива организации и формирование благоприятного микроклимата организации.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

В ОПС "Ракитянский почтамт" применяется линейно-функциональная структура управления (рисунок 2.1).

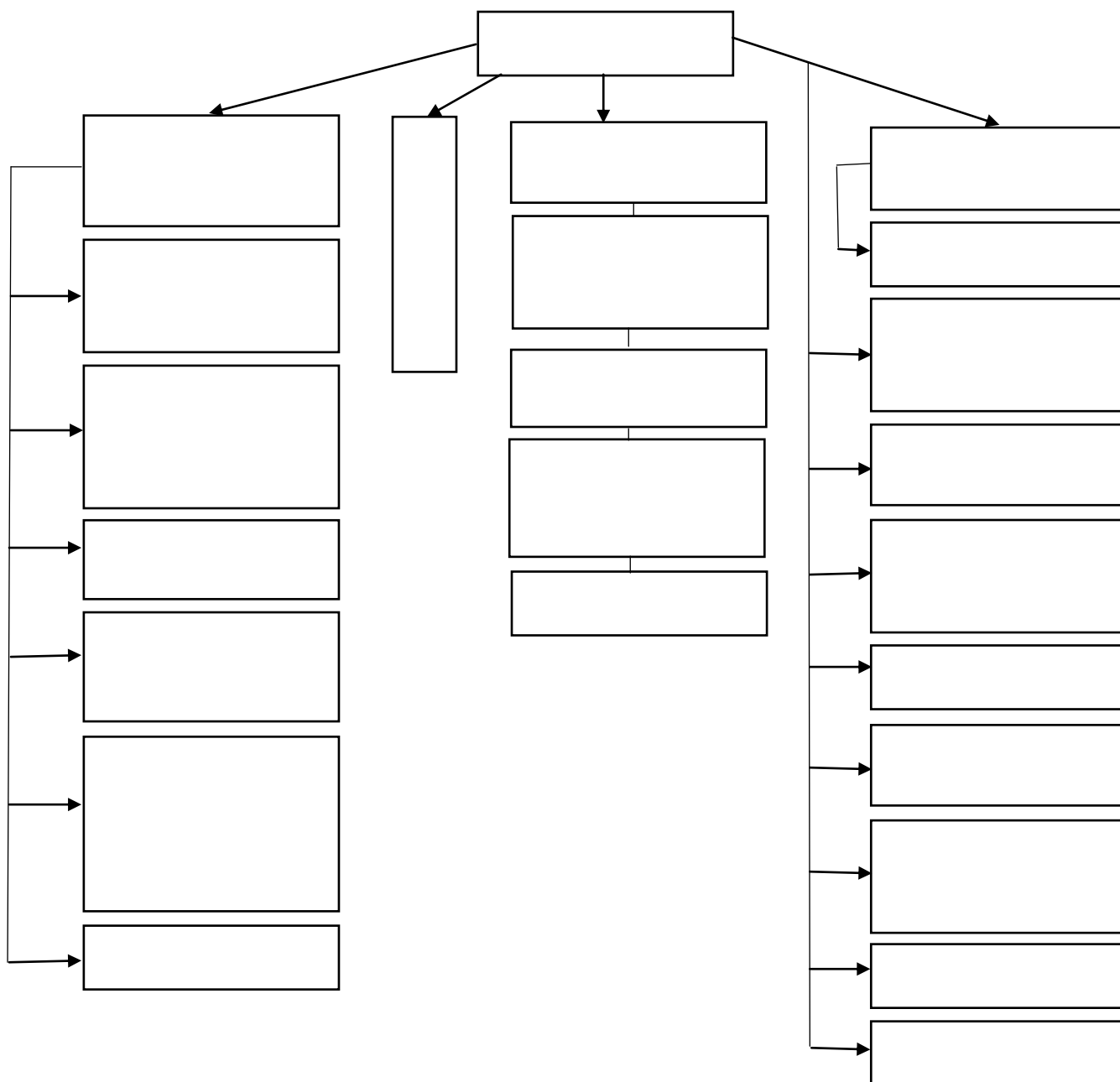


Рисунок 2.1. Организационная структура Ракитянского почтамта УФПС  
Белгородской области

Структура анализируемого предприятия соответствует её целям, задачам и сфере деятельности: это линейно-функциональная структура с горизонтальным и вертикальным разделением труда, относящаяся к классической модели.

У линейного руководителя существует штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления). Она основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Линейно-функциональная структура реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. Таким образом, в линейно-функциональной структуре на нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные.

Преимуществами линейно-функциональной структуры управления является: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение линейного руководителя от глубокого анализа проблем; быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы; возможность привлечения консультантов и экспертов; ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок; ориентация на ценовую конкуренцию. Также данной структуре присущи недостатки: искусственное расширение аппарата управления, бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой нагрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений. Каждая функция, которая реализуется организацией, закрепляется за конкретной службой и отражается в положении об отделе.

Линейно-функциональная структура эффективна для данной организации, так как применяется при решении повторяющихся, неизменных



в течение длительного времени задач. Обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако данная структура не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Деятельность Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области регламентируется Уставом ФГУП «Почта России». Устав утвержден приказом Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, содержит свод правил, регулирующих организацию и порядок деятельности в какой-либо определённой сфере отношений или какого-либо государственного органа, организаций, предприятия, учреждения и так далее.

Также в организации существует правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению статьи 40 ТК РФ), называемый коллективным договором. Коллективный договор ФГУП «Почта России» утвержден Председателем Общественной организацией Профсоюз работников связи России и Генеральным директором ФГУП «Почта России».

Все остальные основные документы, регламентирующие деятельность Ракитянского почтамта можно посмотреть в Приложении 2.

Для того, чтобы в полной мере дать оценку системе управления персоналом в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) – необходимо произвести анализ основных технико-экономических показателей (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Основные технико-экономические показатели Ракитянского почтамта УФПС  
Белгородской области

Основные технико-экономические показатели организации	Единица измерения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Фонд заработной платы, всего	руб.	567000	648000	702000
Динамика изменения величины ФОТ	% к пред. году	11	14	8
Среднесписочная численность работников организации	Чел.	43	48	55
Количество принятых	Чел.	7	5	9
Количество уволившихся	Чел.	4	2	1
Среднемесячная заработная плата одного работника организации, в том числе:	руб.	9450	10800	11700
- служащего	руб.	11700	13200	14500
- рабочего	руб.	7200	8400	8900
Прожиточный минимум в регионе, где расположена организация	руб.	6866	8843	870340 4
Текучесть персонала	коэффициент	0,09	0,04	0,02
Замещение персонала	коэффициент	0,07	0,06	0,2
Оборот по приему персонала	коэффициент	0,2	0,1	0,2
Оборот по выбытию персонала	коэффициент	0,09	0,04	0,02

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод о том, что организация является стабильной во всех формах проявления, начиная от возрастания ФОТ и такого показателя как «количество принятых сотрудников», заканчивая уменьшению таких показателей как «текучесть персонала» и «замещение персонала». Продолжение изменение этих показателей в соответствующие стороны может благоприятно повлиять на формирование социально-психологического климата коллектива. Среднемесячная

заработная плата хоть и увеличивается вслед за прожиточным минимумом в регионе, но для повышения уровня удовлетворенности трудом персонала необходимо ее увеличение примерно в 1,5 раза, что непосредственно скажется на фонде оплаты труда.

Для дальнейшего анализа системы управления персоналом в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области необходимо произвести анализ сотрудников Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области по гендерному признаку (таблица 2.8, рисунок 2.2), указать кто к какой категории персонала относится (таблица 2.9, рисунок 2.3), а также определить характеристику сотрудников по стажу в организации (таблица 2.10, рисунок 2.4).

Таблица 2.8

## Распределение персонала по полу, 2017 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	4	37	2	5
Специалисты	5	45	10	24
Рабочие	2	18	29	71
ИТОГО	11	100	41	100

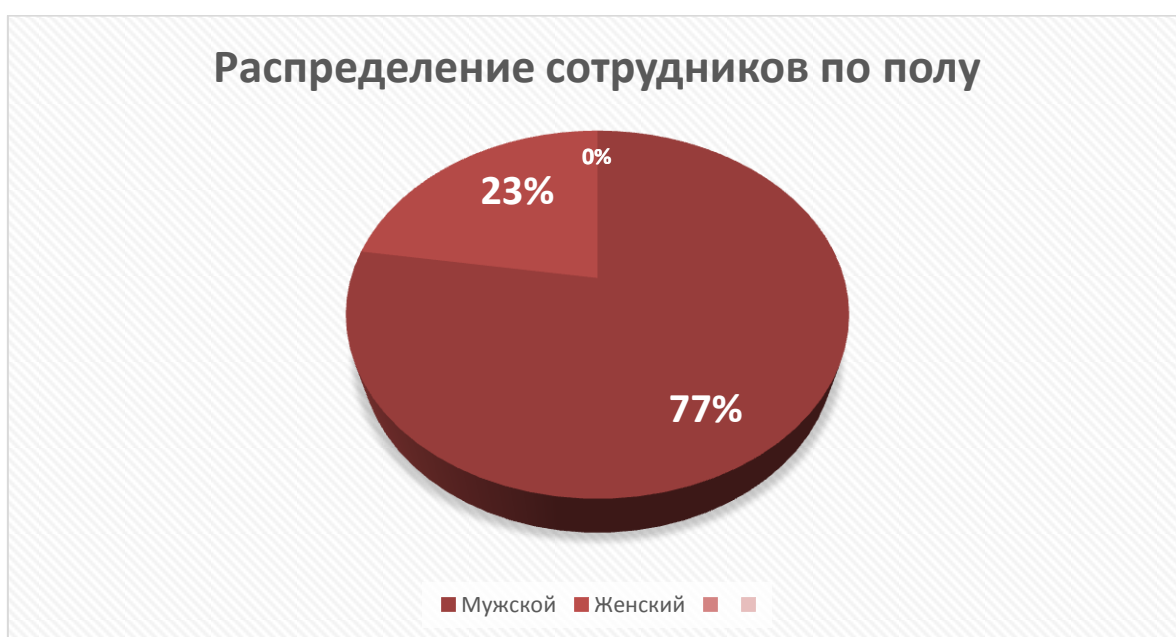


Рисунок 2.2. Распределение сотрудников по полу, 2017 г.

В ходе проведенного исследования были изучены социально-демографические характеристики респондентов и получены следующие результаты: подавляющая часть опрошенных работников организации – женщины, их численность составила 41 чел., а соответственно их доля – 77 % опрошенных; 11 чел. или 23 % опрошенных относятся к лицам мужского пола.

Таблица 2.9

Распределение персонала по категориям, 2017 г.

Группы работников	Кол-во физ. лиц.	Удельный вес, %
Руководители	6	11
Специалисты	15	29
Рабочие	31	60
ИТОГО	52	100



Рисунок 2.3. Распределение персонала по категориям, 2017 г.

По данным таблицы 2.9 и рисунка 2.3 видно, что большинство респондентов изучаемой организации относятся к рабочим, их доля составила 60 %, на долю специалистов приходится 29 % сотрудников

организации, к руководителям подразделения относятся всего 11 % опрошенных сотрудников организации, что составляет 31, 15 и 6 человек соответственно в количественном измерении.

Таблица 2.10

Распределение персонала по трудовому стажу, 2017 г.

Стаж	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
До 1 года	-		2	13	19	61
1-4 года	1	17	3	20	5	16
5-9 лет	2	33	9	60	5	16
Свыше 10 лет	3	50	1	7	2	7
ИТОГО	6	100	15	100	31	100



Рисунок 2.4. Распределение персонала по стажу работы, 2017 г.

Данные таблицы 2.10, рисунка 2.4 и, непосредственно, изучение персонала в разрезе стажа работы в организации показали, что половина опрошенных сотрудников организации (48%) работают в ней от 5 до 9 лет. Существенным можно признать удельный вес сотрудников, работающих в организации от 1 года до 4 лет и менее 1 года, на долю которых приходится

17 и 15% опрошенных соответственно. Свыше 10 лет работают в организации всего 20% опрошенных, при этом доля работающих в организации в течение от 10 до 25 лет составляет 12%, а более 25 лет - 8%.

Для составления анализа управления персоналом в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области обязательным является анализ структуры и укомплектованности персоналом штата за последние три года (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Структура и укомплектованность персоналом в Ракитянском почтамте  
УФПС Белгородской области

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Кол-о долж-й	Кол-во физ.лиц	Укомпл-ть	Кол-о долж-й	Кол-во физ.лиц	Укомпл-ть	Кол-о долж-й	Кол-во физ.лиц	Укомпл-ть
Персонал всего, в т.ч.:	41	41	-	44	44	-	52	52	-
руководители	5	5	100%	6	6	100%	6	6	100%
специалисты	13	13	100%	10	10	100%	15	15	100%
рабочие	23	23	100%	28	28	100%	31	31	100%

По данным таблицы 2.11 можно сделать вывод о том, что структура и укомплектованность персонала в период с 2015 по 2017 гг. соответствовала на 100%. Из года в год на равное количество составляемых должностей выделялось такое же количество штатных единиц, проблем с укомплектованностью персонала за все три года не возникало ни разу.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает повышение эффективности управления персоналом. В процессе исследования системы управления персоналом в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области были использованы различные методы, такие как: анализ организационной структуры, основных технико-экономических показателей, анализ персонала по гендерному признаку, трудовому стажу и

категориям, а также определена структура и укомплектованность персонала за 2014-2016 гг.

### 2.3 Актуальное состояние социально-психологического климата коллектива в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

С целью определения актуального состояния социально-психологического климата коллектива в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) были проведены исследования на выявление удовлетворенностью трудом персонала, условий труда, а также уровня развития социально-психологического климата коллектива организации.

С целью диагностики удовлетворенности персонала трудом в организации, условий труда и уровня социально-психологического климата коллектива – Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области, филиал ФГУП «Почта России» - был проведен опрос 50 из 55 сотрудников организации. Выборка составила 91% от общей численности исследуемой организации. В выборку вошли сотрудники аппарата управления предприятием, информационного пункта, участка обработки и обмена почтовыми отправлениями, а также сортировщики и водители.

Степень удовлетворенности трудом сотрудников организации была исследована в разрезе 16 факторов удовлетворенности, среди которых и работа организации в целом. Результаты опроса респондентов приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Исследование степени удовлетворенности трудом персонала в разрезе  
факторов удовлетворенности

N	Подвопросы:	1 - совершенно удовлетворен	2 - не вполне удовлетворен	3 - пожалуй, удовлетворен	4 - совершенно не удовлетворен	Валидные:
1	Политика руководства организации	10(20,0%)	21(42,0%)	15(30,0%)	4(8,0%)	50(100,0%)
2	Информирование о ситуации на предприятии, руководства, развития организации планах перспективах	12(24,0%)	12(24,0%)	20(40,0%)	6(12,0%)	50(100,0%)
3	Стиль управления руководителя	14(28,0%)	12(24,0%)	21(42,0%)	3(6,0%)	50(100,0%)
4	Отношение администрации к нуждам работников	6(12,0%)	13(26,0%)	19(38,0%)	12(24,0%)	50(100,0%)
5	Возможность пройти обучение	13(26,0%)	11(22,0%)	18(36,0%)	8(16,0%)	50(100,0%)
6	Возможность профессионального и личностного роста	10(20,8%)	9(18,8%)	16(33,3%)	13(27,1%)	48(100,0%)
7	Оплата труда, вознаграждения и льготы	2(4,1%)	17(34,7%)	10(20,4%)	20(40,8%)	49(100,0%)
8	Система мотивации и стимулирования	3(6,0%)	18(36,0%)	11(22,0%)	18(36,0%)	50(100,0%)
9	Самостоятельность и независимость в работе	9(18,0%)	15(30,0%)	25(50,0%)	1(2,0%)	50(100,0%)
10	<b>Социально-психологический климат в коллективе</b>	<b>13(26,5%)</b>	<b>14(28,6%)</b>	<b>17(34,7%)</b>	<b>5(10,2%)</b>	<b>49(100,0%)</b>
11	Организационная культура	9(18,0%)	13(26,0%)	23(46,0%)	5(10,0%)	50(100,0%)
12	Уважение со стороны руководства	26(53,1%)	7(14,3%)	13(26,5%)	3(6,1%)	49(100,0%)
13	Условия работы	11(22,0%)	16(32,0%)	16(32,0%)	7(14,0%)	50(100,0%)
14	Режим и дисциплина труда	19(38,0%)	9(18,0%)	18(36,0%)	4(8,0%)	50(100,0%)
15	Охрана труда и безопасность труда в организации	12(24,0%)	7(14,0%)	27(54,0%)	4(8,0%)	50(100,0%)
16	Работа в организации в целом	9(18,0%)	10(20,0%)	28(56,0%)	3(6,0%)	50(100,0%)

Результаты проведенного опроса персонала организации показали, что по большинству выделенных в ходе исследования факторов удовлетворенность можно оценить, как выше среднего уровня.



Удовлетворенность социально-психологическим климатом так же оценена как выше среднего уровня.

Ниже среднего уровня оценены такие факторы удовлетворенности как: отношение администрации к нуждам работников, возможность профессионального и личностного роста, оплата труда, вознаграждения и льготы, а также система мотивации и стимулирования. Удовлетворенность работой организации в целом может быть оценена выше среднего уровня, но при этом значение полученной количественной оценки граничит с уровнем удовлетворенности ниже среднего уровня.

Ранжирование выделенных факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала изучаемой организации представлено на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5. Ранжирование факторов по уровню оценки удовлетворенности трудом персонала, балл

Представленные данные наглядно показывают, что самые высокие значения оценок удовлетворенности персонала наблюдаются по таким факторам как: стиль управления руководителя, политика руководства

организации, режим и дисциплина труда, а также уважение со стороны руководства.

Самой низкой является удовлетворенность персонала в отношении оплаты труда и системы мотивации и стимулирования.

Таким образом, на фоне материальной удовлетворенности ниже среднего уровня прослеживается удовлетворенность другими факторами, включая социально-психологический климат, а также стиль управления и уважение со стороны руководства выше среднего уровня.

Для того чтобы изучить на сколько соответствуют условия труда персонала в исследуемой организации уровню развития благоприятного социально-психологического климата коллектива было проведено анкетирование (Приложение 3), в котором приняло участие 50 из 55 сотрудников Ракитянского почтамта.

Изучение ответов респондентов в части указания случаев нарушения трудовой дисциплины показало, что 96 % опрошенных не нарушают трудовой дисциплины. 4% опрошенных указали на невыполнение распоряжений руководителя и неудовлетворительное содержание рабочего места.

Итак, по результатам исследования можно сделать следующие выводы: подавляющее большинство опрошенных сотрудников организации (96%) считают, что обладают способностями, необходимыми для выполнения работы. По мнению большинства респондентов, им предоставлена возможность обучения необходимым навыкам и их способности получают должную оценку.

Более 75 % опрошенных отмечают, что ознакомлены с требованиями к их рабочим результатам и указывают на проведение четкого инструктажа перед началом деятельности и на наличие информации, необходимой для выполнения работы. Положительным фактом можно признать, что абсолютно все респонденты указывают на возможность обратиться за советом или консультацией к руководителю. 96% респондентов ознакомлены

с общими целями выполняемой работы, при этом 80 % указывают на определение требований к выполнению каждого из рабочих заданий, а 68 % опрошенных признают достаточность своих полномочий для доведения дел до конца.

Примерно равная доля опрошенных (порядка 80%) признают соответствие используемых форм контроля за работой содержанию выполняемой работы как в целом в организации, так и конкретно в отношении их работы. 72 и 74% опрошенных признают соответственно реальными сроки окончания работ в целом для всей организации и для их подразделения, в частности.

Более 55 % опрошенных указали на то, что ни их рабочее место, ни организация в целом не обеспечены необходимыми инструментами и оборудованием. При этом еще больший процент респондентов (68%) отметили недостаток финансовых средств для приобретения оборудования и оснащения рабочих мест.

Удовлетворительными условия работы в организации признают 78% опрошенных, при этом только 68 % опрошенных считают удовлетворительными условия работы конкретно для подразделения, в котором они работают.

Преимущественным числом респондентов признается достаточность времени и кадровых ресурсов для выполнения работы, а также создание условий для эффективного сотрудничества работников организации как внутри подразделения, так и за его пределами.

80% опрошенных указали на возможность обратной связи во время работы, при этом только 68% опрошенных указали, что обратная связь им предоставляется регулярно.

50 % опрошенных указали, что до них не доводится информация о результатах сразу же после окончания работы. По мнению большинства, опрошенных данная информация содержит не только отрицательные, но и

положительные показатели выполненного задания, при этом ее недостаточно для улучшения работы.

Большинством респондентов отмечено, что качество и своевременность выполнения порученной работы не учитывается при вознаграждении, сам размер вознаграждения не соответствует полученным результатам, в связи с этим для 68% опрошенных получаемое вознаграждение не является достаточно привлекательным. Кроме того, 52% опрошенных указали на несвоевременность выплаты вознаграждения.

В контексте общего исследования был проведен опрос касательно случаев нарушения трудовой дисциплины: 4% опрошенных указали на невыполнение распоряжений руководителя и неудовлетворительное содержание рабочего места.

Таким образом, явная неудовлетворенность персонала наблюдается в отношении обеспеченности необходимыми инструментами и оборудованием, и недостатком финансовых средств для их приобретения и оснащения рабочих мест. Не удовлетворены сотрудники и своевременностью, и качеством доведения информации о результатах своей работы, что не позволяет ее использовать для улучшения работы. Кроме того, большинство сотрудников не устраивает не только сам размер вознаграждения, а также система его начисления, которая не учитывает ни качество, ни своевременность выполнения работы.

В ходе проведенного исследования сотрудники организации ответили на ряд вопросов, касающихся их оценки социально-психологического климата в коллективе.

Приведем распределение ответов на некоторые вопросы опрошенных сотрудников организации.

Распределение ответов респондентов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» представлено в таблице 2.13 и на рисунке 2.6. Из представленных данных видно, что большинство опрошенных (62 %) выбрали ответ «, Пожалуй, нравится», 40 % выбрали ответ «Очень нравится»,

14% указали, что работа им «Пожалуй, не нравится». Всего 4 % опрошенных работа безразлична, тех, кому работа «Очень не нравится» в организации нет.

Таблица 2.13

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

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных
1	Очень нравится	10	20,0
2	Пожалуй, нравится	31	62,0
3	Работа мне безразлична	2	4,0
4	Пожалуй, не нравится	7	14,0
5	Очень не нравится	0	0,0
	Итого ответивших:	50	100,0

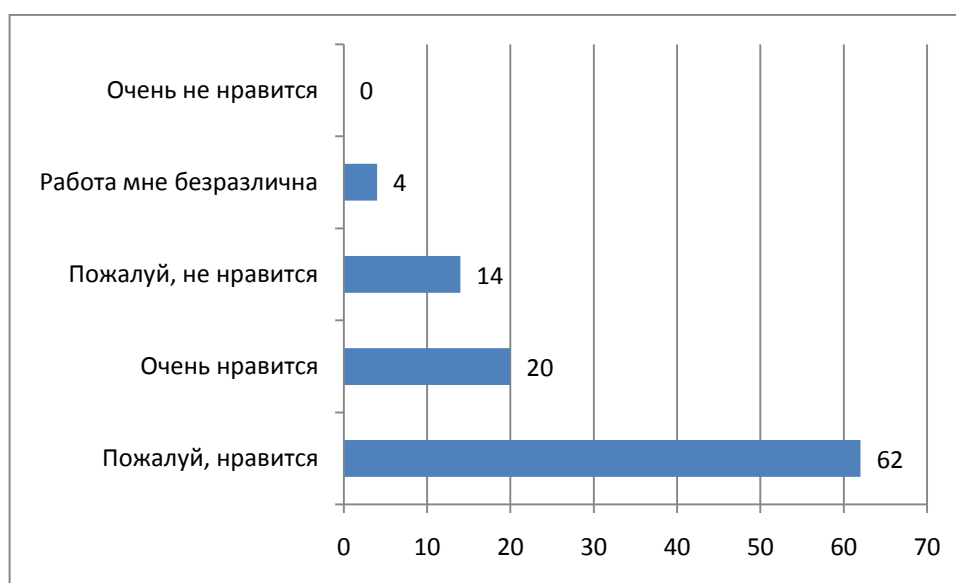


Рисунок 2.6. Распределение ответов на вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» в ранжированном порядке», %

Результаты оценки респондентами по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации представлены в таблице 2.14 и на рисунке 2.7. Исследование показало, что в ответах наиболее часто психологическая атмосфера оценивалась в 8 из 10 баллов, такую оценку дало 30% опрошенных. Весомым можно признать и удельный вес респондентов (22%), оценивающих психологическую атмосферу в организации в 5 из 10

баллов. Среднее значение оценки психологической атмосферы всех респондентов составляет 6,5, что выше значения возможной оценки.

Таблица 2.14

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

Валидные	Варианты ответов	Частота	%от опрошенных	
1	1	1	2,0	
2	2	0	0,0	
3	3	4	8,0	
4	4	4	8,0	
5	5	11	22,0	
6	6	3	6,0	
7	7	4	8,0	
8	8	15	30,0	
9	9	3	6,0	
10	10	4	8,0	
Итого ответивших:		49	98,0	

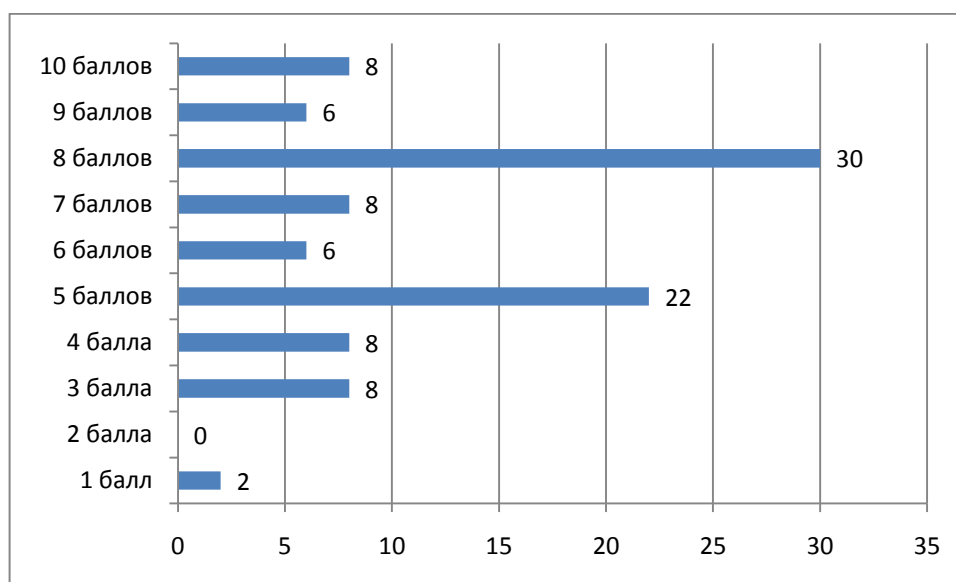


Рисунок 2.7. Распределение ответов респондентов при оценке по десятибалльной шкале психологической атмосферы в организации, %

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов

отмечены: плохие условия труда, напряженные отношения между сотрудниками, отсутствие системы материальной мотивации и повышенная текучесть кадров, которые были отмечены соответственно 44; 42; 40 и 40% опрошенных (таблица 2.15, рисунок 2.8). При этом такие причины как неудовлетворительный стиль руководства, отсутствие обучения персонала и частые конфликты отмечены сравнительно небольшим числом респондентов.

Таблица 2.15

Распределение ответов респондентов на вопрос  
«Какие причины мешают развитию положительной психологической  
атмосферы в организации (подразделении)?»

Валидные	Варианты ответов	Частота	% от опрошенных
1	• Неудовлетворительный стиль руководства	4	8,0
2	• Плохие условия труда	22	44,0
3	• Напряженные отношения между сотрудниками	21	42,0
4	• Частые конфликты	2	4,0
5	• Повышенная текучесть кадров	20	40,0
6	• Отсутствие системы материальной мотивации сотрудников	20	40,0
7	• Отсутствие системы моральной мотивации сотрудников	8	16,0
8	• Отсутствие обучения персонала	3	6,0
	Сумма:	100	200,0
	Итого ответивших:	46	92,0

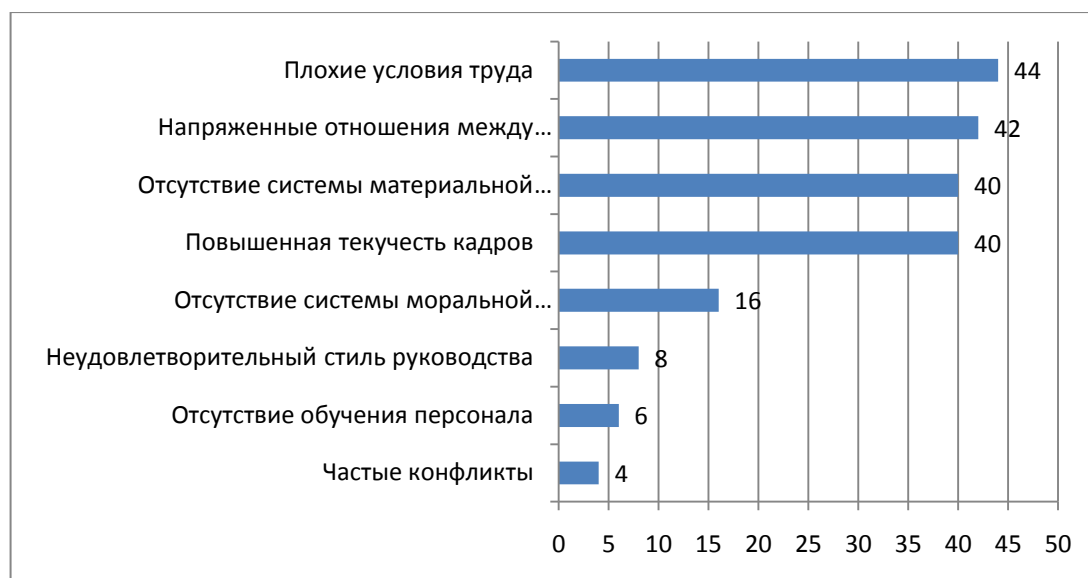


Рисунок 2.8. Распределение ответов респондентов при оценке причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, %

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 (таблица 2.16).

Таблица 2.16

Распределение ответов респондентов на вопрос

«Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5 - качество развито очень сильно, 1 - качество совсем не развито»

N	Подвопросы:	1	2	3	4	5	Валидные:
1	Трудолюбие	0(0,0%)	0(0,0%)	1(2,1%)	5(10,4%)	42(87,5%)	48(100,0%)
2	Отзывчивость	1(2,1%)	0(0,0%)	5(10,4%)	5(10,4%)	37(77,1%)	48(100,0%)
3	Общественная активность	0(0,0%)	0(0,0%)	4(9,1%)	5(11,4%)	35(79,5%)	44(100,0%)
4	Общительность	1(2,1%)	0(0,0%)	3(6,3%)	13(27,1%)	31(64,6%)	48(100,0%)
5	Профессиональные знания	1(2,1%)	2(4,2%)	2(4,2%)	10(20,8%)	33(68,8%)	48(100,0%)
6	Способность разбираться в людях	0(0,0%)	1(2,1%)	3(6,4%)	15(31,9%)	28(59,6%)	47(100,0%)
7	Забота о людях	1(2,1%)	1(2,1%)	6(12,8%)	11(23,4%)	28(59,6%)	47(100,0%)



Продолжение таблицы 2.16

8	Доброжелательность	0(0,0%)	0(0,0%)	0(0,0%)	10(22,2%)	35(77,8%)	45(100,0%)
9	Требовательность	1(2,0%)	1(2,0%)	0(0,0%)	5(10,2%)	42(85,7%)	49(100,0%)
10	Справедливость	1(2,1%)	0(0,0%)	5(10,6%)	11(23,4%)	30(63,8%)	47(100,0%)

Оценка степени развития качеств руководителя в соответствии с ранжированным значением балльной оценки представлена на рисунке 2.9.

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

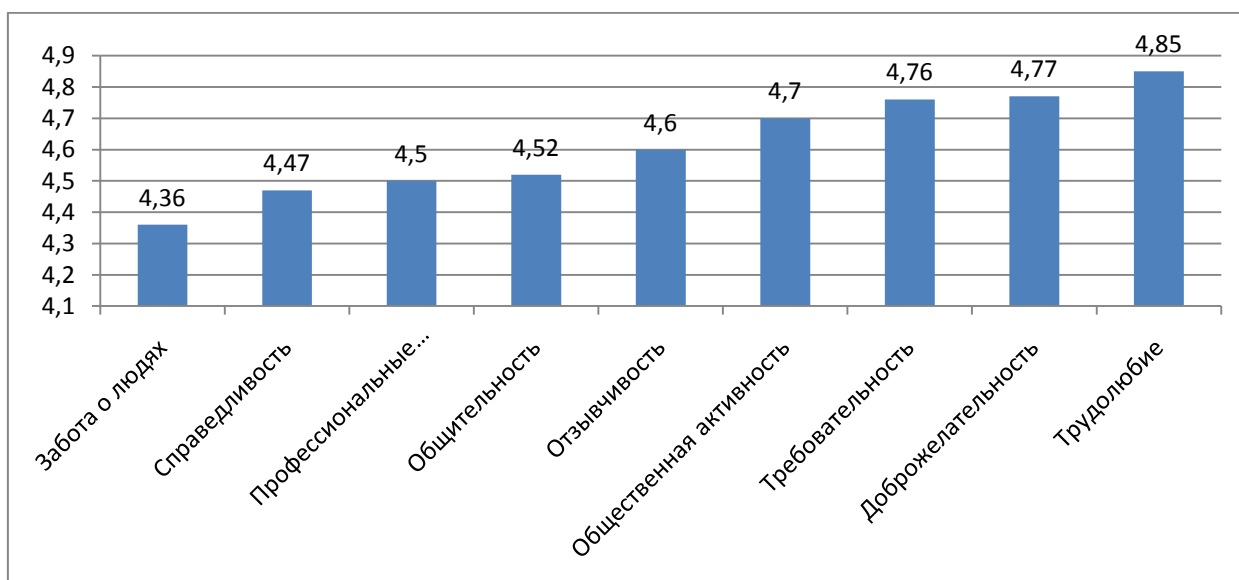


Рисунок 2.9. Средние значения оценки респондентами степени развития качеств руководителя, балл

В ходе исследования респондентами был предложен ряд мероприятий, проведение которых, может улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе представлено на рисунке 2.10.

Большинство опрошиваемых (44 %) в качестве такого мероприятия видят совместные выездные досуговые мероприятия в нерабочее время; 20% респондентов считают, что улучшить социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе можно за счет проведения корпоративных вечеров; по мнению 11% опрошенных социальный климат и психологическую атмосферу в коллективе можно улучшить путем повышения уровня оплаты труда.



Рисунок 2.10. Распределение ответов респондентов относительно необходимости проведения мероприятий для улучшения социального климата и психологической атмосферы в коллективе

В целом эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в организации можно оценить положительно. 86% опрошенных их работа нравится, но при этом 24% опрошенных хотели бы сменить место работы. Большинство опрошенных, идя на работу, испытывают неопределенные чувства и чувство удовлетворенности. Среднее значение оценки психологической атмосферы по 10-бальной системе всеми респондентами составляет 6,5, что выше среднего значения возможной оценки.

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинством респондентов выделены служебно-бытовые факторы организации труда и экономические

факторы поощрения труда: плохие условия труда, отсутствие системы материальной мотивации и повышенная текучесть кадров. Наряду с данными факторами, выделены и напряженные отношения между сотрудниками, что свидетельствует о необходимости улучшения отношений между сотрудниками в коллективе.

Полностью положительно можно оценить отношения между подчиненными и руководителем, так как большинством опрошенных признается влияние руководителя на дела трудового коллектив, а средние значения оценки респондентами степени развития всех качеств руководителя по 5-ти бальной шкале превышает 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: высокая зарплата, хорошие условия труда и хороший коллектив, дружеские отношения с коллегами.

### ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

#### 3.1 Разработка мероприятий по улучшению социально-психологического климата в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

Исходя из проведенного анализа системы управления персоналом в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области и актуального состояния его социально-психологического климата, необходимо составить и предложить ряд мероприятий, направленный на улучшение социально-психологического климата коллектива исследуемой организации.

В ходе оценки причин, мешающих развитию положительной психологической атмосферы в организации, большинство сотрудников отметили: плохие условия труда, напряженные отношения между сотрудниками, перерастающие в конфликты и отсутствие системы материальной мотивации. Также хотелось бы выделить такую проблему как, негативное отношение администрации к нуждам работников и нежелание проявлять инициативу при исполнении просьб, поступающих от рабочих и служащих организации.

По выявленным проблемам предлагаем комплекс мероприятий, направленный на улучшение социально-психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области, филиал ФГУП «Почта России» (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации и мероприятия по улучшению социально психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области, филиал ФГУП «Почта России»

Рекомендации	Мероприятия	Результат
<i>1. Проблема: малосущественное обеспечение рабочих мест необходимыми рабочими инструментами и оборудованием</i>		
Совершенствование системы своевременного комплектование основным технологическим и вспомогательным оборудованием, организационной и технологической оснасткой	<p>1.1 Закупка и обеспечение инструментами и предметами труда, электроэнергией и другими видами услуг, позволяющими поддерживать непрерывный трудовой процесс;</p> <p>1.2 размещение оборудования, оснастки, предметов и субъектов труда с учетом принципа рациональности, выявление оптимальных зон досягаемости при работе;</p> <p>1.3 сформировать план ежеквартальной закупки необходимого инструментария для обслуживания рабочего места всеми его функциями.</p>	<p>- повышение уровня удовлетворенности трудом персонала;</p> <p>- своевременное выполнение обязанностей работниками, за счет наличия необходимого для работы оборудования;</p> <p>- повышение качества выполняемых обязанностей, при помощи обновленной орг. техники и специального оборудования.</p>

## Продолжение таблицы 3.1

<i>2. Проблема: отсутствие обратной связи нисходящих предложений и требований персонала к администрации организации</i>		
Совершенствование коммуникационно-информационных каналов между персоналом и администрацией организации	<p>2.1 Создание и ведение учета, содержащем предложения и рекомендации сотрудников, а также указаны требования по совершенствованию системы удовлетворенности трудом и условиями труда;</p> <p>2.2 строгое отслеживание администрацией созданного учета, а также доведение до руководства сведений о появившихся предложениях.</p>	<p>- повышение уровня удовлетворенности трудом персонала;</p> <p>- повышение уровня доверия персонала к руководству организации;</p> <p>- появление уверенности в завтрашнем дне у персонала организации.</p>
<i>3. Проблема: повышенный уровень межличностных конфликтов между подразделениями организации</i>		

## Окончание таблицы 3.1

<p>Разработка методов управления и предотвращения конфликтными ситуациями между подразделениями</p>	<p>3.1 Разработать методы предотвращения управлению конфликтными ситуациями между подразделениями»; 3.2 разработать комплекс мероприятий на снижение уровня конфликтности сотрудников.</p>	<p>- поддержание гармоничных дружеских отношений между участниками коллектива; - повышение уровня сплоченности коллектива для эффективного функционирования всех систем; - согласование взаимных интересов между сотрудниками различных подразделений.</p>
<p><i>4. Проблема: низкий уровень материального стимулирования персонала</i></p>		
<p>Совершенствование системы социальной поддержки персонала, разработка и внедрение системы льгот и вознаграждений</p>	<p>3.1 Разработать и внедрить новую систему льгот и вознаграждений; 3.2 предоставлять персоналу всевозможные формы социальных льгот, услуг и преимуществ; 3.3 разработать «Программы получения материальной помощи сотрудникам со II или III группой инвалидности, а также пенсионерам и многодетным семьям».</p>	<p>- повышение уровня удовлетворенности трудом персонала; - социальная защищенность и интеграция с организацией; - повышение уровня трудовой активности; - снижение уровня текучести; - повышение уровня мотивации сотрудников со сложным семейным положением.</p>

Таким образом, целью разработанных мероприятий является повышение уровня удовлетворенности трудом персонала, что прямым образом влияет на повышение качества оказываемых услуг, а также улучшение социально-психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области.

Для решения первой проблемы – малосущественное обеспечение рабочих мест необходимыми рабочими инструментами и оборудованием – мы предлагаем сформировать план ежеквартальной закупки необходимого инструментария для обслуживания рабочего места всеми его функциями. Во-первых, наличие такого плана будет держать в строгости как начальство организации, так и сотрудников, ведь если бережно относиться к рабочему инвентарю – его не придется закупать вновь, что позволит сберечь выделенные деньги, а впоследствии потратить их на более дорогостоящее оборудование, например, на новые компьютеры в подразделениях.

С 1 января 2016 года все государственные и муниципальные заказчики обязаны обосновывать и планировать свои закупки в соответствии с требованием закона 44-ФЗ и специальными постановлениями Правительства РФ. Функции планирования возложены на контрактных управляющих и контрактные службы заказчиков. Чтобы осуществлять планирование, необходимо понимать, как регламентируется этот вопрос. В 44-ФЗ данный процесс регламентируется несколькими статьями:

- План закупок регламентируется статьей 17.
- План-график – статьей 21.
- Обоснование закупок для целей формирования плана закупок и плана-графика – ст. 18.
- Нормирование в сфере закупок – ст. 19.
- Идентификационный код закупки – ст. 23.

Для того чтобы понимать процессы формирования планов, необходимо различать такое понятие как сроки формирования планов закупок. План



закупок является стратегическим плановым документом, который определяет направления расходования средств на закупки товаров, работ, услуг. План закупок должен быть утвержден в течение 10 рабочих дней с момента утверждения программы финансово-хозяйственной деятельности.

План закупок должен содержать распределение полного объема планируемых закупок на весь плановый период.

Для решения второй проблемы – отсутствие обратной связи нисходящих предложений и требований персонала к администрации организации – предлагаем создать и вести учет рекомендаций и предложений сотрудников, за соблюдением которого будет следить администрация организации. Создание такого учета повысит уровень удовлетворенности трудом персонала, за счет уверенности в том, что нехватка тех или иных средств, а также нужда в проведении каких-либо мероприятий по улучшению всех систем управления или мотивации будут услышаны высшим руководством, а также в скором времени выполнены и оказаны.

Также за счет ведения учета предложений и рекомендаций у персонала появится уверенность в развитии карьеры, организации и завтрашнем дне, а также повысится уровень доверия к руководству организации. Если сотрудник знает, что в скором времени его предложение будет исполнено – он приложит все усилия, чтобы этому поспособствовать, и чтобы за усердную работу получить возможность вновь предложить какое-либо мероприятие: повысится эффективность труда, качество выполняемых обязанностей и оказываемых услуг.

Решением следующей проблемы – низкий уровень материального стимулирования персонала – станет совершенствование системы социальной поддержки персонала, разработка и внедрение системы льгот и вознаграждений.

Кроме заработной платы в материальное стимулирование персонала, как правило, включают социальный пакет, который «работает» на привлечение и закрепление персонала, решает социальные задачи.

Социальный пакет, также, как и все остальные составляющие трудового дохода сотрудников, должен разрабатываться для каждого конкретного предприятия в отдельности, носить индивидуальный характер по отношению к каждому сотруднику, в то же время стимулировать работу коллектива предприятия как команды. В случае необходимости разработка социального пакета может быть осуществлена по каждому сотруднику компании.

На 2019 год запланирована разработка нового социального пакета (рисунок 3.1).

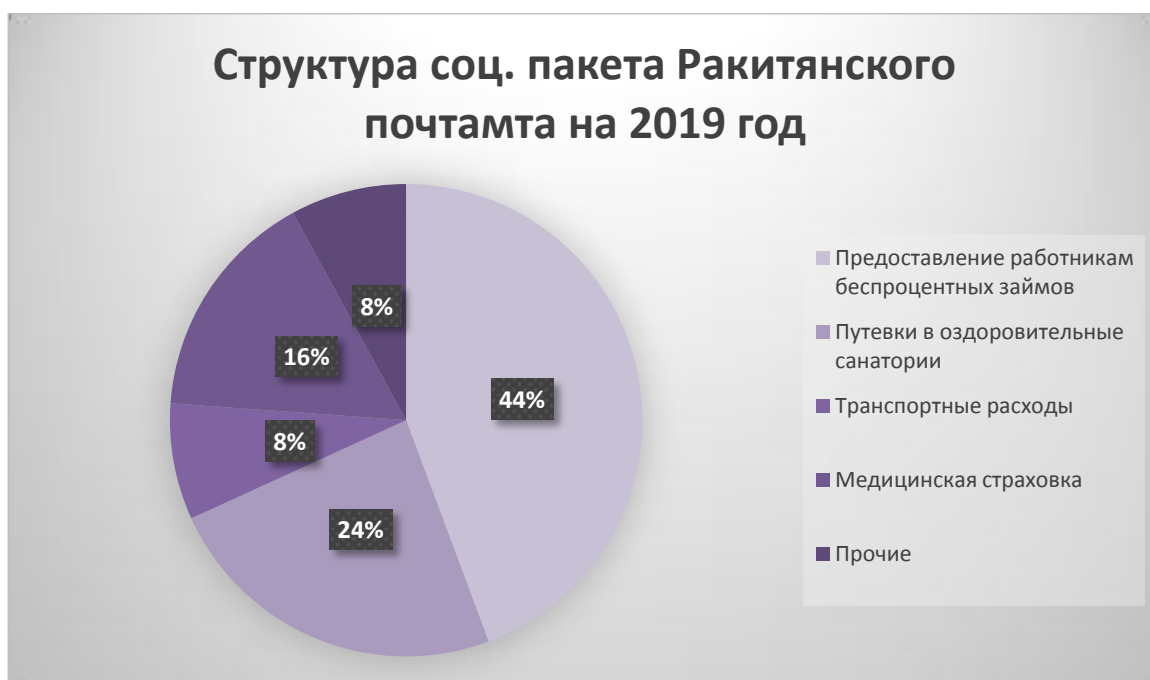


Рисунок 3.1. Структура социального пакета Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области на 2019 год

На диаграмме видно, что предоставление работникам беспроцентного займа составляет 44%, в структуре затрат организации на медицинскую страховку – 16%, путевки в оздоровительные санатории – 24%, транспортные расходы – 8%, прочие расходы – 8%. Из этого следует сделать вывод о том, что большая часть социального пакета отводится на предоставление работникам беспроцентных займов, что может решить проблему с трудным семейным положением (например, многодетных семей, инвалидов или

пенсионеров). Также отметим, что нужда сотрудников в совместном времяпрепровождении будет устранена за счет выделения путевок в оздоровительные санатории, куда можно поехать нескольким людям из различных подразделений организации. Что касается медицинской страховки, на нее отводится также сравнительно немалая часть выплат, что также направлено на помощь семьям с трудным положением. Транспортные расходы составили 8%, это связано с тем, что большинство сотрудников Ракитянского почтамта живут в Ракитном, но все же небольшое количество работников находятся за пределами поселка, и им требуется транспорт для того чтобы своевременно добираться на работу. Транспорт будет выделен из основного автопарка Ракитянского почтамта.

На решение такой проблемы, как повышенный уровень межличностных конфликтов между подразделениями организации, отводится следующее мероприятие: разработка программы по предотвращению и управлению конфликтными ситуациями между подразделениями.

Независимо от уровня, на котором зарождаются противоречия, конфликтность ситуации в коллективе всегда обусловлена столкновением противоречащих друг другу регуляторов поведения, носителями которых могут выступать как группы, так и отдельные индивидуумы. Необходимо понимать, что все эти уровни взаимосвязаны и взаимопроникаемы: под воздействием ситуативных факторов – могут вскрываться личностные конфликты и т.д.

Существует ряд социально-психологических факторов, в той или иной мере детерминирующих поведение сотрудника в конфликтной ситуации. К таким факторам относятся прежде всего авторитет каждого сотрудника в глазах его коллег, а также все многообразие явлений, возникающих в рамках формальных и неформальных отношений внутри подразделения.

Руководитель должен уметь управлять конфликтами в организации: предотвращать возникновение противоречий в коллективе, выводить людей

из состояния вражды, разрешать споры. Каждому типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия и методы их разрешения.

Любая система управления конфликтом в организации включает следующие виды деятельности:

- 1) профилактика возникновения противоречий и предотвращение конфронтации;
- 2) анализ и регулирование противостояний с помощью корректировки поведения сотрудников;
- 3) прогнозирование развития конфликтов и оценка их направленности;
- 4) разрешение конфликтной ситуации.

Противостояния в коллективе могут носить рациональный и эмоциональный характер. В зависимости от этого управление конфликтами может проводиться на основании:

- непосредственного воздействия на условия и причины конфронтации;
- корректировки установок и ценностных ориентиров конфликтующих сотрудников.

Социально-психологические варианты управления конфликтами имеют следующее содержание:

- корректировка мотивации конфликтующих сотрудников;
- создание благоприятной эмоциональной атмосферы, что всегда снижает интенсивность конфронтации;
- манипулятивное воздействие на поведение конфликтующих сотрудников предприятия; в такой работе должны обязательно принимать участие профессиональные психологи, способные воздействовать на подсознание участников противостояния с целью разрешения спорного вопроса.

Наиболее оптимальными при разрешении противостояний в коллективе многие управленцы считают следующие способы управления конфликтом:

1. Переговоры. Возникшее положение разрешается через переговоры, в которых обязаны участвовать все стороны кризисной ситуации.

2. Медиация. Это способ разрешения конфронтации представляет собой урегулирование разногласий в команде с помощью введения в ситуацию нейтрального посредника. Независимый посредник работает над поиском решения, приемлемого для всех участников спора, а не выяснением, кто прав, кто виноват.

Методы управления конфликтами:

- Метод скрытых действий. Имеет смысл использовать, когда открытое противостояние может привести к утрате имиджа, имеет место отсутствие ресурсного паритета либо силовое равенство сталкивающихся между собой участников.
- Метод «быстрого решения». Применяют при желании обеих сторон участвовать в поиске адекватных вариантов соглашений, когда нет явного обострения конфронтации и не нужно тщательно продумывать решения.
- Уступки и приспособление. Обычно в этом случае администрация уступает в чем-то, уменьшая свои притязания ради будущей продуктивной деятельности сотрудников.
- Компромисс. Обе стороны занимают среднюю позицию в пределах имеющихся разногласий и участка проблем. Действия участников здесь чаще всего направлены на выработку промежуточного решения, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Активно противостоять конфликтным ситуациям руководителю позволяют персональные методы:

1. Использование власти, санкций (позитивных и негативных) непосредственно в отношении участников противостояния.
2. Изменение конфликтной мотивации работников административными методами:

- перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение;
- изменить характер выполняемой работы сотруднику;
- направить специалиста, «переросшего» свою должность, на курсы повышения квалификации.

В результате применения любого из указанных методов вырабатывается решение, последствия которых руководителю необходимо предусмотреть.

В заключение следует заметить, что технология управления конфликтами должна подразумевать сознательную деятельность руководства в отношении самого процесса противостояний. Такая деятельность должна проходить на всех этапах его образования, эскалации и разрешения. Эффективность управления персоналом будет высокой, если управление конфликтами будет осуществляться на ранних стадиях зарождения противоречий.

Исходя из данных, полученных в результате исследования и разработке соответствующих мероприятий, можно составить взаимосвязь мотивов персонала и стимулов, предоставляемых в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Взаимосвязь мотивов персонала и стимулов, предоставляемых в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области

Мотивы	Стимулы
1. Получение материальных благ	- Заработная плата; - Индексация оплаты труда в связи с инфляцией; - Материальная помощь; - Доплаты на бензин сотрудникам, имеющим личный транспорт.
2. Безопасность существования: социальные гарантии, компенсации, занятость	- Медицинское страхование; - Стабильность трудоустройства и занятости.

## Продолжение таблицы 3.2

<p>3. Социальное взаимодействие: подражание, солидарность, сопричастность, общение, социальная безопасность</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность неформального общения с коллегами, руководством;</li> <li>- Массовые мероприятия;</li> <li>- Справедливость в установлении норм выработки, распределения работ, оценки и вознаграждения;</li> <li>- Демократический и многомерный стили руководства;</li> <li>- Соблюдение всех норм техники безопасности.</li> </ul>
<p>Статус: самоутверждение, власть, успех, высокое положение в группе, символы статуса, принадлежность к избранному кругу, стремление сделать карьеру</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Персональные блага административного персонала (кабинет, автомобиль, секретарь и т.д.);</li> <li>- Удобный (гибкий, скользящий) график работы;</li> <li>- Возможность профессионального совершенствования (обучение, повышение квалификации, ротация).</li> </ul>
<p>Признание: общественное (публичное) внимание, одобрение со стороны других людей, демонстрация состоятельности как профессионала, информирование о заслугах</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение сферы компетенции;</li> <li>- Награда за успехи в труде, за верность организации;</li> <li>- Публичное признание успехов.</li> </ul>
<p>Самовыражение: самоопределение, профессиональное призвание, любознательность, творчество, личностный рост</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональная ориентация;</li> <li>- Доступ к новой информации;</li> <li>- Всеобщее признание и уважение.</li> </ul>
<p>Оптимизация жизненного цикла и влияние динамики возрастных потребностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дополнительные отпуска и льготные графики работы (для тех, кто имеет детей);</li> <li>- Обеспечение условий социальной и профессиональной мобильности.</li> </ul>

Исходя из данных таблицы 3.2, можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия способствовали появлению новых мотивов и стимулов персонала, что прямым образом скажется на формировании благоприятного социально-психологического климата коллектива.

Таким образом, все предложенные рекомендации направлены на повышение уровня удовлетворенности трудом персонала организации, а также улучшению социально-психологического климата коллектива, путем устранения возможностей создания и развития конфликтов, усовершенствования системы социальных льгот и выплат, за счет создания социального пакета, а также улучшения условия труда персонала организации.

### 3.2 Анализ социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий по улучшению социально-психологического климата в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт)

Цель мероприятий по улучшению социально-психологического климата коллектива в ФГУП «Почта России» (Ракитянский почтамт) заключается в повышении эффективности труда работников, а также уровня их удовлетворённости трудовой деятельностью в рамках работы в данной организации.

На данном этапе происходит оценка влияния внедренной системы улучшения социально-психологического климата коллектива на результирующие показатели работы Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области. Для оценки эффективности применяемой политики в организации следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, выбирая способ, наиболее подходящий к условиям работы в ней.

Прежде чем приступить к обоснованию экономической эффективности реализации были рассчитаны затраты на выполнение предложенных проектных мероприятий (таблица 3.3).



Таблица 3.3

## Анализ затрат на реализацию рекомендуемых мероприятий

Проектное мероприятие	Ресурсы	Затраты, руб
1. Закупка и обеспечение инструментами и предметами труда, электроэнергией и другими видами услуг, позволяющими поддерживать непрерывный трудовой процесс.	Временные Информационные Человеческие	200 000
2. Разработка нового соц. пакета к 2019 г.		100 000
Итого:	300 000 руб.	

Таким образом, мы видим, что для реализации предложенных проектных мероприятий необходимо будет понести затраты в размере 300 000 рублей, который пойдут на закупку и обеспечение инструментами и предметами труда, позволяющими поддерживать непрерывный трудовой процесс, а также компенсацию покрытия увеличения затрат на социальный пакет учреждения в следующем году.

Оценка эффективности предложенных мероприятий основывается на уменьшении коэффициента текучести кадров. Так по мере реализации предложенных мероприятий планируется снижение коэффициента на 3% с 13% до 10%. На данный момент в учреждении работает 55 человек.

Рассчитаем, сколько требуется человек:

$$55 * 13 / 100 = 7 \text{ человек.}$$

Рассчитаем ущерб от недополучения прибыли от увольняющихся работников, учитывая падение производительности – 30%, расчётный период – 10 дней:

$$P_1 = (11700 / 247) = 50 (\text{ср. Пд на 1 р}) * 0.3 * 10 * 12 = 1800 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем падение производительности (30%) от вновь принятых работников в связи с адаптационным периодом (примерно месяц):

$$P_2 = 50 * 0,3 * 30 * 12 = 5400 \text{ руб.}$$

Теперь рассчитаем расходы на обучение, исходя из суммы доплат наставнику. За одного человека наставнику платят 3000. Таким образом:

$$P_3 = 3000 * 12 = \mathbf{36000 \text{ руб.}}$$

Рассчитаем расходы по приёму и увольнению персонала: ЗП специалиста по персоналу (кадрового служащего) 14500, ФРВ<sub>г</sub> – 1987 часов.

$$\Phi O T_{г} = 14500 * 12 = \mathbf{174000 \text{ руб.}}$$

$$1 \text{ час работы специалиста} = 174000 / 1987 = 88 \text{ руб.}$$

Время на работу по приёму – 0,85 часа;

Время на работу по увольнению – 0,5 часа.

Суммарные временные затраты = 1,35 ч.

$$P_4 = 88 * 12 * 0,85 + 88 * 12 * 0,5 = 898 + 528 = \mathbf{1426 \text{ руб.}}$$

$$P_{\text{общ}} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 = 1800 + 5400 + 36000 + 1426 = \mathbf{44626 \text{ руб.}}$$

Эффект от снижения текучести персонала составит:

$$\mathcal{E} = 44626 * (1 - 10/13) = \mathbf{8925 \text{ руб.}}$$

Также результатом внедрения рекомендуемых проектных мероприятий предполагается увеличение производительности труда на 15%.

Предполагаемая производительность труда одного работника в год, в результате составит:

$$11700 * 150 / 100 = \mathbf{17550 \text{ руб.}}$$

В целом производительность соц. работников повысится на:

$$(17550 - 11700) * 55 = \mathbf{321750 \text{ руб.}}$$

Далее, пользуясь полученными выше данными, рассчитаем годовой экономический эффект рекомендуемых проектных мероприятий. Он определяется по формуле:

$$E = (R_{2017} - R_{2016}) \tag{3.1}$$

Где:

$R_{2017}$  – плановый результат деятельности организации за 2017 год;

$R_{2016}$  – результат деятельности организации за 2016 год.

$$E = 4762159 - 4321000 = 441159 \text{ руб.}$$

В таком случае коэффициент эффективности равен (формула 3.2):

$$\mathcal{E} = \frac{E}{Z} \quad (3.2)$$

Где:

$E$  – годовой экономический эффект;

$Z$  – затраты на реализуемый проект.

$$\mathcal{E} = \frac{441159}{300000} = 1,4.$$

Для расчёта срока окупаемости предложенных мероприятий была использованная следующая формула (формула 3.3):

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z}{E} \quad (3.3)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{300000}{441159} = 0,68 \text{ года} .$$

Также целесообразно рассмотреть социальную эффективность предложенных мероприятий.

Для начала реализации предложенных мероприятий необходимо опубликовать структуру изученных системы на корпоративном сайте. Также следует провести информационное совещание с начальниками подразделений, где объяснить, каким образом формируются ключевые показатели результативности, и как распределяются бонусы за их выполнение для различных должностей персонала. Очень важно объяснить сотрудникам, какие цели преследуют новые системы мотивации и стимулирования, льгот и вознаграждений, их структуру и порядок применения. Это позволит избежать роста текучести и возможного саботажа со стороны как рядовых сотрудников, так и линейных руководителей.

Ответственным за внедрение системы и разработку предложенных мероприятий необходимо ответить на вопросы и возражения, возникшие у персонала. Можно провести модельное внедрение, т.е. выдать брошюры и методические пособия со сведениями о том, какие преимущества можно получить после перехода на новые системы, предоставить различные варианты их использования, чтобы было ясно, каким образом сотрудник

может использовать каждый из вариантов. Руководителю проекта внедрения системы мотивации и стимулирования, льгот и вознаграждений, нужно быть готовым к тому, чтобы оказывать консультационную поддержку руководителям подразделений.

Новая система мотивации и стимулирования, обучения, льгот и вознаграждений и разработанные рекомендации по улучшению социально-психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области требуют поддержки – разъяснительной работы как на подготовительном этапе, так и в первые 2–3 месяца после внедрения. Для некоторых людей преимущества оказываются не столь очевидными с самого начала, тем более что сотрудники часто склонны любое изменение расценивать как потенциальное ущемление своих прав, поэтому индивидуальная разъяснительная работа является важным условием грамотного внедрения.

Поддержание, мониторинг и обновление системы мотивации и стимулирования, обучения, льгот и вознаграждений: данная процедура необходима, так как мотивационная и другие схемы не могут быть статичны, иначе они перестают быть мотивационным и стимулирующим механизмом и теряют свою привлекательность. Периодичность мониторинга и обновления изученных схемы зависят от следующих факторов: изменений в структуре компании, стратегических целей, текучести персонала, из-за резкого изменения на рынке труда. Очень важно отслеживание динамики изменений уровня реакции персонала, поскольку на разных этапах профессионального становления, возрастных и жизненных этапах и потребности, и мотиваторы, способные помогать сотруднику эффективно выполнять свою работу, могут изменяться. Необходимо дублировать диагностику потребностей персонала и на основе новых данных вносить коррективы.

При помощи реализации разработанных рекомендаций и сопутствующих мероприятий будут достигнуты такие результаты, как:

1. улучшение социально-психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области;
2. поддержание гармоничных дружеских отношений в коллективе;
3. слаженные взаимоотношения всех подразделений организации;
4. доверительные отношения между административным и рабочим персоналом;
5. согласование взаимных интересов между работниками организации;
6. функциональное разделение труда и формирование отделов с учетом темперамента и характера личности сотрудника, с целью предотвращения появления конфликтных ситуаций;
7. повышение уровня удовлетворенности трудом персонала организации;
8. укрепление связей между целями организации и деятельностью сотрудников;
9. повышение приверженности сотрудников к организации;
10. снижение уровня текучести кадров;
11. психологическая удовлетворенность сотрудников организации, нуждающихся в повышении уровня качества знаний, умений и навыков;
12. понимание и признание целей организации, ориентация на перспективу;
13. мотивация персонала со сложным семейным положением;
14. социальная защищенность и интеграция с организацией;
15. повышение уровня трудовой активности;
16. повышение качества предоставляемых услуг и рабочей деятельности персонала;
17. повышение уровня стрессоустойчивости;
18. повышение удовлетворенности условиями труда;
19. сплоченность коллектива для эффективного функционирования всех систем организации.

Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование систем мотивации и стимулирования, обучения, льгот и вознаграждений и повторное их внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование систем – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Поэтому приступать к нему следует только после того, как руководители убедились, что правильно понимают причины проблемы, и что наносимый проблемой ущерб организации соразмерим с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы подразделения и группы персонала, от которых в наибольшей степени зависит успех предприятия. За пилотным внедрением следует тиражирование новой системы на другие аналогичные подразделения и группы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-психологический климат коллектива может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на самочувствие, настроение, мотивацию и продуктивность деятельности его членов. Любой коллектив – это группа людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждое лицо в ней влияет на другое (других) и испытывает на себе влияние со стороны других.

Управление социально-психологическим климатом коллектива – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных или достигать уровня их удовлетворенности трудом – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель управления социально-психологическим климатом, так как ее благоприятная форма побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей организации, подразделения, группы. Чтобы понимать атмосферу микроклимата коллектива, руководитель должен понимать человеческую природу. Именно в этом и состоит проблема: человеческий характер может быть, как очень прост, так одновременно и очень сложен. Понимание важности этого – предпосылка к эффективному и формированию благоприятного социально-психологического климата коллектива на рабочем месте, а значит, и эффективное управление. Система управления микроклиматом организации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

В настоящее время все более актуальным становится вопрос управления социально-психологическим климатом в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся потребностей людей. Проведенные

исследования показывают снижение стимулирующей роли заработной платы и возрастание необходимости индивидуального мотивирования сотрудников с учетом личностных, психологических и социальных особенностей каждого. Индивидуальный подход обеспечивает развитие и максимальное использование потенциала сотрудников и тем самым влияет на эффективность работы организации в целом. Кроме этого, необходимо учитывать стадию жизненного цикла, на которой организация находится в настоящий момент времени, поскольку от этого зависит, какие методы управления и мотивации персонала будут наиболее эффективны.

В первой главе мы определили сущность социально-психологического климата, проблемы и составляющие при управлении им, а также основные признаки трудового коллектива.

Во второй главе мы проанализировали актуальное состояние социально-психологического климата в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области, филиала ФГУП «Почта России»:

- описали организационно-экономическую деятельность Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области, филиала ФГУП «Почта России»;
- провели анализ системы управления персоналом в Ракитянском почтамте УФПС Белгородской области, филиала ФГУП «Почта России» и определили ее эффективность.

В третьей главе мы разработали комплекс мероприятий, направленный на улучшение социально-психологического климата коллектива Ракитянского почтамта УФПС Белгородской области, филиала ФГУП «Почта России», а также описали эффективность предложенных мероприятий и влияние их на основные стимулы и мотивы персонала организации. Данные рекомендации могут быть реализованы в любой организации, имеющей недостатки сложившейся системы управления социально-психологическим климатом и нуждающейся в ее модернизации.



Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что сотрудникам в организации следует обратить внимание на соответствие системы управления социально-психологическим климатом коллектива уровню развития организации и ее положению на жизненном цикле. Из универсального компонента микроклимат организации может стать инструментом ее развития, который будет задействовать и пробуждать новые мотивационные силы, выявлять потенциальных лидеров и закреплять полученные ими результаты, а также направлять устремления к сверх-результатам, без которых невозможно формирование лидеров и развитие организации.

Описанные выше способы регуляции социально-психологического климата, безусловно, не исчерпывают всех вариантов методик, применяемых в психологии, однако, они отражают основные пути воздействия на микроклимат коллектива.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреев // Психология коллектива. – М: Аспект Пресс. – 2006. – 363 с.
2. *Анцупов А. Я.* Профилактика конфликтов в коллективе [Текст] / А.Я. Анцепова // Конфликтология, конфликты и их составляющие – М.: ВЛАДОС. – 2014. – 207 с.
3. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: учебник для вузов. – М.: Эксмо. – 2011. – 512 с.
4. *Арсентьева С. Н.* Детские конфликты в образовательных учреждениях: сущность, причины и пути урегулирования [Текст] / С.Н. Арсентьева // Воспитание школьников. – 2013. - №8. – С. 57-61.
5. *Белкин А.С.* Основы возрастной педагогики / А.С. Белкин // Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб, заведений. – М.: Издательский центр «Академия». – 2000. – 192 с.
6. *Бякова Н.В.* Представления подростков об успехе и успешности / Н.В. Бякова // Начальная школа до и после. – 2011. - №9. – С. 29-31.
7. *Васюков Е.М.* Оптимизация управления социально-психологическим климатом как акмеологическая задача [Текст] / Е.М. Васюков // Акмеология. – 2013. - №51. – С. 60-62.
8. *Волков Б. С.* Психология юности и молодости: учебное пособие. – М.: Академические Проект: Трикста, 2006. – 256 с.
9. *Воробьева К. А.* Профилактика агрессивного и девиантного поведения подростков в образовательных учреждениях // Воспитание школьников. – 2013. - №4. – С. 45-49.
10. *Горгорова, В.В.* Мотивация персонала, стратегия мотиваций, материальное и нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала [Текст] / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина // Инженерный вестник Дона. – 2013. - №4. – 236 с.

11. *Гунина, Т.П.* Мотивация и стимулирование в работе с персоналом [Текст] / Т.П. Гунина // Теория и практика развития социокультурной сферы. – 2013. – С. 70-71.
12. *Егорова Л.С., Челнокова Н.Ю.* Управление социально-психологическим климатом на предприятии [Текст] / Л.С. Егорова, Н.Ю. Челнокова // ВЕСТНИК НИЖЕГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМ. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО. СЕРИЯ: СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ. – 2008. - №2. – С. 161-168.
13. *Желтенков, А.В.* Проблемы формирования системы мотивации стимулирования труда управленческого персонала в организации [Текст] / А.В. Желтенков, П.Н. Ишутин, О.В. Коновалова // Вестник Московского государственного областного университета. – 2007. - №2. – С. 18-23.
14. *Жуков, А.Л.* Аудит стимулирования труда и мотивации персонала [Текст] / А.Л. Жуков // Труд и социальные отношения. – 2009. - №11. – С. 38-44.
15. *Зародина В.В.* Социально-психологический климат в организации и его влияние на эффективность профессиональной деятельности [Текст] / В.В. Зародина // Молодой ученый. — 2017. — №2. — С. 696-698.
16. *Зубкова, А.В.* В борьбе всех против всех: внутрифирменные системы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / А.В. Зубкова, А. Сушкина // Кадровик. – 2007. - №2-2. – С. 4-6.
17. *Иванников, В.А.* Формирование побуждения к действиям [Текст] / В.А. Иванников // Вопрос психологии. – 1985. - №3. – С. 11-17.
18. *Карпов В.В.* Стиль руководства в малых группах и его связь с мотивацией и социально-психологическим климатом [Текст] / В.В. Карпов // ВЕСТНИК САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА МВД РОССИИ. – 2008. - №3. – С. 230-234.
19. *Карташов, К.А.* Формирование и организация коллективной работы как фактор повышения результативности трудовой деятельности

- [Текст] / К.А. Карташов, А.Е. Кучерова // Научно-методический электронный журнал КОНЦЕПТ. – 2017. - №54. – С. 21-25.
20. *Калюжина, В.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / В.В. Калюжина, А.Н. Кочеткова // Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности. – 2014. - №3. – С. 59-59.
21. *Киберева, И.В.* Мотивация и стимулирование труда как метод управления персоналом [Текст] / И.В. Киберева // Тренд развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. – 2013. – С. 173-175.
22. *Когдин, А.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Управление персоналом и рынок труда: сб. статей. – 2013. – С. 100-122.
23. *Кондратова, Н.В.* Подбор, мотивация и стимулирование экономической деятельности и развития персонала в Российских розничных торговых сетях [Текст] / Н.В. Кондратова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. – 2008. - №4. – С. 91-97.
24. *Коргова, М.А.* Реализация функции мотивации и стимулирования персонала в современных Российских организациях [Текст] / М.А. Коргова, О.Г. Дзугкоева // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2009– - №12. – С. 131-137.
25. *Корзенко, Н.И.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. - №1(356). – С. 124-126.
26. *Корзенко, Н.И.* Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. - №3(258). – С. 66-69.

27. *Королев, А.А.* Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в условиях реструктуризации нефтегазового комплекса [Текст] / Андрей Анатольевич Королев: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. эк. наук. – Москва, 2009. – 30 с.
28. *Литвинюк, А.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина // Экономика устойчивого развития. – 2014. - №2. – С. 14-16.
29. *Магура, М.И.* Современные персональные технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Технологии УП. – 2002. - №3. – С. 257-259.
30. *Мухортов, П.П.* Методология стимулирования позитивной трудовой мотивации персонала [Текст] / Павел Петрович Мухортов: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. эк. наук. – Москва, 2004. – 26 с.
31. *Павленко, И.А.* Стимулирование и мотивация трудовой деятельности в управлении персоналом на современном предприятии [Текст] / И.А. Павленко, Е.В. Гузиева, А.В. Никитина // Экономика устойчивого развития. – 2016. - №2(26). – С. 285-288.
32. *Петрушихина, Е.Б.* Карьерный рост и изменения личности [Текст] / Е.Б. Петрушихина // Тренды и управление. – 2014. - №4. – С. 392-399.
33. *Резникова, О.С.* Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом [Текст] / О.С. Резникова // Бюллетень науки и практики. – 2016. - №2. – С. 51-56.
34. *Симоненко, Н.Н.* Управление стимулирование и мотивацией персонала [Текст] / Н.Н. Симоненко, Е.Ю. Старкова // Международный журнал экспериментального образования. – 2013. - №5. – С. 128-130.
35. *Травин, В.В.* Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов // Менеджмент без границ. – 2003. - №3(1). – С. 110-113.
36. *Уварова, Г.А.* Стимулирование и мотивация персонала как тактика ведения конкурентной борьбы [Текст] / Г.А. Уварова // Дискуссия теоретиков и практиков. – 2010. - №1. – С. 92-101.

37. *Хавричева, Е.Л.* Формирование системы мотивации и стимулирования в организациях малого предпринимательства [Текст] / Елена Леонидовна Хавричева: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. эк. наук. – Москва, 2007. – 27 с.
38. *Хедоури, Ф.* Основы менеджмента [Текст] / Ф. Хедоури, М. Мескон // Менеджмент организации. – 2004. – С. – 360-365.
39. *Шмелев А. Г.* Основы психодиагностики [Текст] / А.Г. Шмелев // учебное пособие. – М.: Ростов-на-Дону: «Феникс». – 2011. – 544с.
40. *Штрихова, Д.Б.* Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в целях повышения качества продукции [Текст] / Дарья Борисовна Штрихова: автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. эк. наук. – Москва, 2004. – 22 с.