

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ МОРАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОМПАНИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Ревенковой Анастасии Витальевны

Научный руководитель  
ассистент Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОМПАНИИ.....	6
1.1 Понятие и формирование морально-психологического климата в компании.....	6
1.2 Влияние особенностей управления на морально-психологический климат в компании.....	13
1.3 Основные методы и показатели эффективности управления системой морально-психологического климата в компании.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО В ООО «КРИСТАЛЛ».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ».....	23
2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «КРИСТАЛЛ».....	32
2.3 Исследование актуального состояния системы морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ».....	37
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ООО «КРИСТАЛЛ».....	49
3.1 Мероприятия по оптимизации системы морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ».....	49
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В последние годы в практике современных организаций России все большее значение приобретает роль морально-психологического климата в компании. Актуальность исследуемой проблемы связана, прежде всего, с возросшими требованиями к уровню психологической включенности работника в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний.

Современный руководитель любой организации понимает, что эффективное выполнение трудовых функций зависит не только от выполнения организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности, которые очень часто оказывают колоссальное влияние на общее настроение, самочувствие, а также результаты деятельности сотрудника. Говоря о морально-психологическом климате, стоит отметить, что речь идет об относительно устойчивой системе трудовых и межличностных отношений, которая складывалась в течение определенного интервала времени и может измениться в любой момент.

Важно сказать, что возникающие в результате общения людей в их трудовой деятельности межличностные отношения определяют их психологическую совместимость. Она бывает не только положительной или отрицательной. Таким образом, все межличностные отношения, возникающие в трудовом коллективе и совместимость всех членов данного коллектива создают общественно-психологическое явление, называемое социально-психологическим климатом в коллективе.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании. Поэтому данная тема представляется весьма актуальной в настоящее время, ведь благоприятная морально-психологическая атмосфера

– это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

**Анализ степени изученности выбранной темы.** Вопросами влияния морально-психологического климата в компании на эффективность ее деятельности занимались такие отечественные ученые-исследователи, как: Балахтар В.В., Мансуров Н.С., Максименко А.А. Аникеева Н.П., Шепель В.М., Почебут Л. Г., Чикер В.А., Михалюк О.С., Спивак В. А., Козлов В.В., Антонова Н.В., Платонов Ю.П., Шалыто А.Ю. и многие другие. Нельзя не отметить зарубежных специалистов и их вклад в развитие гипотезы прямой взаимосвязи благополучия морально-психологического климата в коллективе и эффективного ее функционирования, как Г. Лсбон и английский психолог У. Мак-Дугалл; Камерон К., Куинн Р., Хофстеде Г., Шейн Э. и др. Однако следует отметить, что несмотря на большую теоретическую базу, данная проблема остается весьма актуальной и требует дальнейшего ее изучения.

**Проблема исследования** состоит в необходимости улучшения морально-психологического климата в исследуемой компании и недостаточным количеством знаний о возможности применения программы оптимизации психологического климата в коллективе.

**Объектом исследования** выступает Общество с ограниченной ответственностью «КРИСТАЛЛ».

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в результате трудовой деятельности и межличностных коммуникаций сотрудников ООО «КРИСТАЛЛ» и оказывающие влияние на эффективность деятельности исследуемой компании в целом.

**Целью выпускной квалификационной работы** является теоретическое обоснование системы морально-психологического климата персонала и разработка практических рекомендаций для эффективного функционирования ООО «КРИСТАЛЛ».

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы морально-психологического климата в компании.
2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «КРИСТАЛЛ», а также охарактеризовать систему управления персоналом в исследуемой компании.
3. Провести анализ актуального состояния системы морально-психологического в ООО «КРИСТАЛЛ»
4. Разработать программу улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ» и обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Для достижения поставленных задач в исследовании будут использованы следующие **методы**: анализ документов, синтез, структуризация, анализ статистических данных, обобщение, расчетно-аналитический метод, анкетирование.

**Практическая значимость** исследования заключается в следующем: представленные аналитически обоснованные мероприятия, направленные на улучшение морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ», дадут возможность увеличить прибыль и объемы продаж исследуемой компании, оптимизировать работу кадрового состава организации, а также способствовать улучшению условий труда и заинтересованности сотрудников в рабочем процессе

**Структура работы.** Выпускная квалифицированная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОМПАНИИ

## 1.1 Понятие и формирование морально-психологического климата в компании

«Люди – самый главный ресурс организации, важнейший источник производительности. Знаменитый на весь мир бизнесмен Генри Форд твердо заявлял: «Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне людей, и я все восстановлю». Действительно, организация не может сама увеличить свою производительность – это могут люди. Они являются действительно ценным достоянием любой организации. Системы устаревают. Здания рушатся. Оборудование изнашивается. А люди могут расти, развиваться и работать более эффективно, особенно если их руководитель знает, на что они способны, и умеет направить их силы в одно русло, что выполняется постановкой общей цели и мотивированием к труду. Поэтому эффективное управление «человеческими ресурсами», создание оптимального социально-психологического климата выдвигается в число критических факторов экономического успеха»[1].

«Изучение социально-психологического климата коллектива издавна привлекает внимание исследователей-психологов. О нем написаны десятки монографий и диссертаций, сделаны сотни докладов на научных конференциях и симпозиумах. Однако ученым пока так и не удалось окончательно договориться, что же такое морально-психологический климат. Сегодня существует более сотни определений данного явления и не меньшее количество методик его изучения»[2].

«В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия морально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он

также выделил в этом понятии три «климатические зоны»: социальный климат, который определяется тем, насколько на предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан. Моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе и психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат - это микроклимат, зона действия, которого значительно локальнее морального и социального»[3] .

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Морально-психологический климат – это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

«Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких-либо одних форм обращения – приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов – характеризует особенности взаимоотношений в коллективе и тем самым служит показателем социально-психологического климата.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата:

– в коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения

стоятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями;

- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;

- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом;

- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;

- такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете;

- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;

- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;

- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами»[15] .

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это



предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию социально-психологического климата, в частности по категории отношения. Тогда в структуре становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

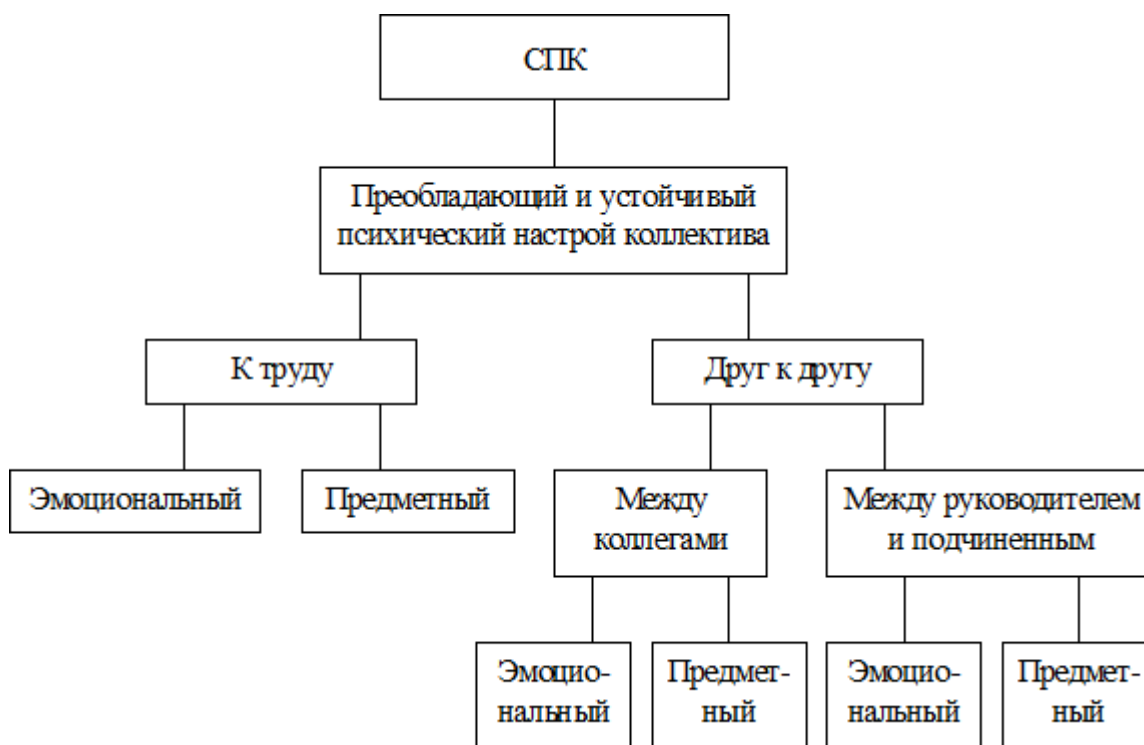


Рис. 1.1. Структура морально-психологического климата

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

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

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата»[11].

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро и микросреды.

К факторам макросреды относят – общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, региональные и этнические факторы.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К факторам микросреды относятся: объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов, а также субъективные – характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства. Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с товарищами по работе, руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям.

На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей»

Тем не менее, пока еще не все российские руководители видят преимущество в стимулировании неформальных отношений и, наоборот, пытаются их ограничивать. Существует два подхода к проблеме неформальных отношений. Преимущественно компании с западной корпоративной культурой рассматривают неформальные отношения как естественное явление, бороться с которым бесполезно, а значит, следует использовать неформальные отношения на благо организации, управлять ими, инвестировать в их развитие.

Параллельно с этой точкой зрения существует противоположная, которой придерживаются многие крупные российские компании, расценивающие неформальные отношения как вред и негативное явление для производственных отношений, с которым необходимо бороться. Сторонники данного подхода считают нецелесообразным периодическое проведение каких-либо корпоративных мероприятий и, более того, видят отрицательное влияние неформальных отношений в том, что они отнимают рабочее время от профессиональных обязанностей, нарушают официально принятые отношения и ослабляют формальную власть и организационную структуру. Поэтому ряд российских компаний применяют следующие методы борьбы с неформальными отношениями: пытаются ограничивать общение по нерабочим вопросам и запрещают пить чай на рабочем месте, позволяют курить только в специально отведенных местах вне офиса, устанавливают

видеокамеры, вычитают из заработной платы штрафы за чрезмерное неформальное общение в рабочее время»[10].

«Несмотря на результаты некоторых исследований, доказывающих позитивную роль неформальных отношений в современной организации, противостояние этих двух подходов продолжает оставаться неразрешенным. Поэтому возникает потребность в проведении новых исследований неформальных отношений в современных условиях.

Практически всю систему управления персоналом можно рассматривать как набор стимулов, прямо или косвенно влияющих на работников. Реализовать идею внедрения таких инструментов можно только в том случае, если все элементы системы управления персоналом оказывают комплексное мотивационное воздействие на персонал. Это воздействие может быть прямым или косвенным, но именно его комплексный характер является необходимым условием формирования и поддержания системы мотивации. С помощью этих инструментов повышается не только мотивация персонала, но и улучшается морально-психологический климат»[31].

По своему значению морально-психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами коллектива. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в коллективе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

## **1.2 Влияние особенностей управления на морально-психологический климат в компании**

На современном этапе развития нашего общества возрастает роль управления трудовыми коллективами. Подчеркивается важность создания в коллективах атмосферы трудового поиска, взаимного уважения и требовательности, нетерпимости к любым нарушениям законности и морали. Практика, однако, свидетельствует, что еще далеко не во всех трудовых коллективах создан благоприятный морально-психологический климат.

Морально-психологический климат как групповое психологическое состояние, характеризуемое особенностями социального восприятия и степенью удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, интегрирует множество различных влияний. Вероятно, трудно найти такой фактор, связанный с деятельностью коллектива, который так или иначе не оказывал бы на него своего влияния. Практически значимо вместе с тем установить, какой фактор и в какой степени влияет на климат, каково положение среди них фактора управления. Ответить на этот вопрос, значит понять, за счет чего, прежде всего можно улучшить морально-психологический климат в трудовых коллективах.

Различные факторы, оказывающие влияние на морально-психологический климат, делятся на факторы макросреды и микросреды или внешние и внутренние. Первые связаны с объективными условиями: общественно-экономической формацией, материально-технической базой общества, совершенством общественных отношений. Вторые подразделяются на предметно-вещные (обеспеченность коллектива необходимыми материально-техническими средствами, определения полномочий коллектива и его должностных лиц) и социально-психологические (наличие неформальных связей, состояние межличностных отношений, стиль руководства, уровень психологической совместимости).

Ряд авторов в качестве одного из важных факторов, оказывающих влияние на морально-психологический климат, выделяют управленческую деятельность руководителей. Но они, как правило, ограничиваются изучением влияния какого-то одного элемента системы управления, чаще всего стиля руководства или личных качеств руководителей, которые, безусловно, оказывают значительное влияние на климат коллектива, но не исчерпывают влияния всей системы управления.

Компоненты управления носят познавательный, эмоциональный и поведенческий характер, то есть они являются результатами социального восприятия управления и его слагаемых, эмоционального переживания этого восприятия и побуждений к определенному осуществлению своей деятельности под влиянием того и другого.

Закономерности социального восприятия в управлении и формировании психологического климата, обусловленные не только субъектом восприятия, но и объектом, а также процессуальными закономерностями, которые также нуждаются в специальном исследовании. Без них, по-видимому, невозможно понять влияние системы управления, ее элементов и характеристик на морально-психологический климат коллектива, а вместе с тем осветить весь комплекс путей создания зрелого социально-психологического климата. Только с учетом закономерностей и особенностей социального восприятия можно будет избежать механизации и понять морально-психологический климат как продукт взаимодействия социальных объектов, каким он, несомненно, является в действительности.

Оценка влияния системы управления, ее элементов и характеристик на морально-психологический климат коллектива требует не просто количественного соотнесения первого со вторым, а установления качественных зависимостей, характера влияния. Необходимо также установить – вызывает ли управление и его различные элементы изменения в климате.

Вероятно, управление сказывается на результатах деятельности не обязательно через морально-психологический климат, но его роль в получении результатов деятельности установлена достаточно определенно. Поэтому вполне обоснованно считать, что существует и влияние управления через морально-психологический климат. В этой связи вправе рассматривать степень благоприятности влияний на морально-психологический климат работы коллектива с точки зрения повышения его результатов. Уместно сказать, что проблема благоприятности социально-психологического климата не ограничивается его влиянием на непосредственные результаты деятельности (влияние и на текучесть кадров, и на развитие личных качеств членов коллектива, и на формирование у них определенных взглядов, убеждений, служебных идеалов, состояние дисциплины) [41].

«Подтверждено существование зависимости эффективности деятельности от степени удовлетворенности членов коллектива основными элементами и характеристиками системы управления.

Оценка степени благоприятности влияния системы управления, ее элементов и характеристик на морально-психологический климат коллектива требует четкого выделения признаков благоприятности, градации социально-психологического климата по степени благоприятности. Типология морально-психологического климата по критерию его связи с управлением представлена в таблице 1.1.

Предложенная типология социально-психологического климата по критерию связи с управлением обнаруживает себя в исследовании социального восприятия.

Тем самым оно еще раз подчеркивает важность исследования всех аспектов социального восприятия для системного подхода и совершенствования социально-психологического климата в коллективе. Со стороны субъекта управления (он же объект социального восприятия коллективом); со стороны членов коллектива (субъекта управления); со стороны процессов взаимодействия.

Таблица 1.1

Типология социально-психологического климата по критерию связи с  
управлением

Тип СПК	Признаки (параметры)		Наименование типов СПК
	Характеристика управления	Отношение членов коллектива к управлению	
I	Правильное	Положительное	Зрелый
II	Правильное	Отрицательное	Отстающий
III	Неправильное	Отрицательное	Перспективный
IV	Неправильное	Положительное	Незрелый

Наиболее благоприятным, по данной типологии, является морально-психологический климат, где правильность построения управления соотносится с положительным отношением членов коллектива к нему (тип I), и этот тип климата назван зрелым. Второй тип социально-психологического климата характерен тем, что при эффективной управленческой деятельности обнаруживается неудовлетворенность психологического климата коллектива состоянием управления. Причинами этого могут быть, по-видимому, неподготовленность исполнителей к высокой управленческой культуре руководителей, неадекватность социального восприятия, недостаточная воспитанность и подготовленность подчиненных, низкий уровень развития коллектива. Понятно, что такой тип социально-психологического климата не может считаться благоприятным. Управленческая деятельность руководителей и аппарата управления в данном случае как бы опережает, а коллектив отстает (неспособен правильно понимать и оценивать ее). Поэтому этот тип социально-психологического климата назван отстающим.

Третьему типу социально-психологического климата свойственно плохое состояние управления и неудовлетворенность им членов коллектива. Подчиненных не удовлетворяет неспособность руководителей навести должный порядок в работе подразделения, организовать дело на более



высоком уровне. Это свидетельствует о наличии в коллективе здоровых сил, способных улучшить управленческую деятельность и в целом оздоровить морально-психологический климат в коллективе. Обычно в таких коллективах его члены открыто подвергают критике деятельность руководителей, предлагая конкретную помощь, и своей деятельностью компенсируют недостатки управления. Такой тип социально-психологического климата назван перспективным.

Для четвертого типа социально-психологического климата характерно то, что при отрицательном состоянии управленческой деятельности и низкой ее эффективности в коллективе существует удовлетворенность ею и нежелание коллектива ничего изменять. Из всех выделенных типов этот наиболее нетерпим. Он свидетельствует о неделовом отношении членов коллектива к своим обязанностям, характеризует отсутствие в коллективе должных сил, способных вести борьбу с негативными, отрицательными явлениями, занятие многими его членами примиренческой позиции, боязнь сложившегося положения или неспособность противостоять ему. В таком коллективе, как правило, царит попустительство, создана благоприятная атмосфера для спокойной жизни нарушителям дисциплины. Данный тип назван незрелым..

Психологическая подсистема в свою очередь носит системный характер, отличаясь многоуровневыми закономерностями, механизмами и явлениями в нее включенными. В ней существует организационный и обслуживающий уровень. К первому относятся две группы факторов:

1) организация деятельности коллектива (базовые психологические факторы, связанные с характерными психологическими особенностями личностей, уровнем развития коллектива и особенностями мотивации деятельности его членов);

2) организация управления – психологические факторы, характеризующие устойчивые признаки деятельности и взаимодействия всех лиц, участвующих в реализации функций управления (факторы

организационного порядка - ценностно-целевые, организационно-управленческие отношения, познавательно-коммуникативные, связанные с организацией информационного обеспечения управления, и управленческие воздействия).

Обслуживающие психологические факторы образуют третью группу факторов психологической подсистемы (текущие – принятие текущих решений, распределение и доведение заданий, мобилизации). Эти основные три группы факторов взаимосвязаны.

Наиболее устойчивые, долговременные влияния идут от первой ко второй и далее к третьей, а ситуативные – в обратном направлении.

Таким образом, исследование влияния системы управления, ее элементов и характеристик на морально-психологический климат требует установления взаимосвязей изложенной совокупности психологических факторов. Соблюдение этого условия позволяет не только установить роль управления, но и выявить то, что в нем самом деле и как оказывает влияние на морально-психологический климат.

Также может выявляться опосредствующая роль эмоциональных реакций коллектива на особенности управления, таких факторов, как уровень развития коллектива, общая эффективность его деятельности, должностной статус микрогрупп, особенности деятельности членов коллектива, принадлежащих к одному должностному уровню.

Правильное понимание членами коллектива управленческой деятельности руководителей и адекватное отражение основных элементов системы управления, особенностей влияния детерминирующих психологических факторов, влияния на эффективность деятельности зависят от типа климата, что подтверждает необходимость значительного улучшения системы управления и повышения в нем роли социально-психологического климата

### **1.3. Основные методы и показатели эффективности управления системой морально-психологического климата в компании**

Составной частью понятия эффективности управления системой морально-психологического климата в компании является эффективность функционирования его персонала. Оценка этого показателя представляется достаточно сложным и многоуровневым исследованием и проводится в нескольких направлениях.

На основании показателей структуры работников делаются выводы о социальных изменениях, происходящих на предприятии. Так, увеличение удельного веса работников с высшим специальным образованием характеризует повышение уровня квалификации работников; увеличение удельного веса работников с большим стажем работы по этой специальности, характеризует повышение уровня опытных работников и т. д. В свою очередь, все эти качественные изменения влияют на количественные и качественные показатели хозяйственной деятельности, т.е. объем произведенной и реализованной продукции, себестоимость продукции, производительность труда работников, качество продукции, фонд оплаты труда и т.п.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр):
2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):
3. Коэффициент текучести кадров (Кт):
4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с):

Необходимо изучить причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, из-за нарушений трудовой дисциплины и др.).

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ по участку, цеху и предприятию сравниваются средние тарифные разряды работ и рабочих, которые определяются отношениями:

$$T_p = \sum T_p * K_{pi} / \sum K_p, \quad (1.1)$$

$$T_p = \sum T_p * V_{pi} / \sum V_p; \quad (1.2)$$

где,  $T_p$  – тарифный разряд;

$K_p$  – количество (численность) рабочих;

$V_{pi}$  – объём работ каждого вида.

Если фактический средний тарифный разряд рабочих ниже разряда работ, тогда это может привести к снижению качества выпускаемой продукции и следовательно, необходимо предусмотреть повышение квалификации сотрудников. Если средний тарифный разряд рабочих выше среднего разряда работ, тогда рабочим нужно производить доплату, за использование их на менее квалифицированных работах

Производительность труда – показатель, характеризующий результативность труда. Производительность труда измеряется количеством продукции, выпущенной работником за единицу времени. Обратная величина – трудоёмкость – измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу продукции.

Для определения изменения уровня производительности труда используется формула:

$$\Delta P_t = P_{то} - P_{тб} / P_{тб} * 100; \quad (13)$$

где  $P_{то}$  – производительность труда, выраженная через выработку продукции на 1 работника отчетного периода или по проекту, в руб.;

$P_{тб}$  – производительность труда за базисный период.

Для случая, когда используется трудовой метод измерения производительности труда, необходимо рассчитывать изменения трудоёмкости продукции по формуле:

$$\Delta T_p = T_{рб} - T_{ро} / T_{рб} * 100; \quad (1.4)$$

где  $T_{рб}$  – время трудоёмкости продукции в базисном периоде, мин.;

Тро – время трудоемкости продукции в отчетном периоде.

Также при анализе изучается динамика производительности, выполнении плана по уровню данной динамики и причины изменения динамики. При наличии возможности, необходимо делать сравнения удельной трудоемкости продукта по другим предприятиям этой же отрасли, либо проводить анализ конкурентной среды. Это позволит определить передовой опыт и спланировать мероприятия по его внедрению.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени.

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}; \quad (1.5)$$

где ЧР – численность рабочих;

Д – количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год

П – средняя продолжительность рабочего дня.

Таким образом, анализ эффективности управления системой морально-психологическим климатом рассчитывается по нескольким показателям, которые требуют тщательного углубленного изучения организации.

Подводя итоги теоретического обзора литературы по вопросам функционирования системы морально-психологического климата в компании, можно отметить, что морально-психологический климат – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе. Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов,

касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для коллектива решения»[21] .

«Е.С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе»[23] .

«Б.Ф. Ломов включает в понятие морально-психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

«Морально-психологический климат – состояние межличностных отношений в трудовом коллективе. Благоприятный социально-психологический климат способствует росту производительности труда в коллективе, удовлетворенности трудом членов коллектива и его сплоченности»[38] .

Анализ различных точек зрения на содержание понятия морально-психологического климата позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности. Морально-психологический климат – это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО В ООО «КРИСТАЛЛ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КРИСТАЛЛ»**

Общество с ограниченной ответственностью "КРИСТАЛЛ" зарекомендовало себя как стабильная, динамично развивающаяся организация с превосходной внутренней инфраструктурой, осуществляющая весь спектр строительных, реставрационных и ремонтных работ. Постройка и реконструкция жилых и нежилых зданий — основная специализация компании. Заказчиками могут быть как частные лица, так и государственные, муниципальные организации.

Компания использует современные методы строительства, использует новые подходы к вопросам содержания строительных площадок и повышения культуры производства.

Особенностью всех строительных проектов Компании ООО «КРИСТАЛЛ» является индивидуальность сооружений и их повышенная комфортность. Компания участвует в совместных строительных проектах с ведущими строительными компаниями и частными Заказчиками. Как правило, работы одновременно ведутся на 3-5 крупных объектах.

Организация обладает всеми необходимыми ресурсами для реализации архитектурных проектов любой сложности, в том числе реконструкции уникальных исторических зданий и ветхого жилого фонда.

Строительная компания ООО «КРИСТАЛЛ» специализируется на следующих видах деятельности:

- Строительство зданий и сооружений 1-го и 2-го уровня ответственности высотой до 100 и более метров;

- Выполнение функций генподрядчика при строительстве объектов различного назначения;
- Выполнение функций заказчика-застройщика;
- Выполнение подготовительных, земляных, каменных, изоляционных, кровельных, отделочных работ, устройстве полов и благоустройства территории;
- Монтаж бетонных и железобетонных конструкций, легких ограждающих конструкций;
- Производство строительно-монтажных и проектных работ;

Компания активно поддерживает многие социальные программы города Белгорода и области: строит муниципальное жилье, дошкольные и образовательные учреждения, физкультурно-оздоровительные центры и др.

Стремительное развитие позволило компании в короткий срок расширить географию и спектр деятельности. Помимо строительства, ООО «КРИСТАЛЛ» успешно занимается управлением и вложением инвестиционных средств в недвижимость и участки под строительство.

За годы становления Строительная Компания ООО «КРИСТАЛЛ» приняла участие и самостоятельно построила ряд зданий, которые украсили собой Белгородскую область в том числе: высотные здания, объекты образования, здравоохранения, культурно — просветительного и другого назначения.

Одновременно со строительством новых зданий Строительная компания ООО «КРИСТАЛЛ» занимается реконструкцией старинных зданий и сооружений.

За несколько лет Строительная компания ООО «КРИСТАЛЛ» накопила значительный опыт строительства и заслужила репутацию ответственного застройщика. Историю компании можно проследить по динамике развития ее проектов. С каждым годом увеличивается объем строительства.



Приоритетная задача компании на ближайшее время — укрепить позиции в области жилищного строительства и инвестирования в недвижимость.

Таблица 2.1

## Основные виды деятельности ООО «КРИСТАЛЛ»

№п/п	Основные виды деятельности
1	Строительство зданий и сооружений
2	Производство общестроительных работ
3	Производство общестроительных работ по возведению зданий
4	Производство общестроительных работ по строительству мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог
5	Производство общестроительных работ по прокладке магистральных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи
6	Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, линий связи и линий электропередачи, включая взаимосвязанные вспомогательные работы
7	Производство общестроительных работ по строительству электростанций и сооружений для горнодобывающей и обрабатывающей промышленности;
8	Производство общестроительных работ по строительству гидроэлектростанций
9	Производство общестроительных работ по строительству атомных электростанций
10	Производство общестроительных работ по строительству тепловых и прочих электростанций
11	Производство общестроительных работ по строительству сооружений для горнодобывающей и обрабатывающей промышленности

12	Производство общестроительных работ по строительству прочих зданий и сооружений, не включенных в другие группировки;
13	Монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций
14	Производство общестроительных работ по строительству автомобильных дорог, железных дорог и взлетно-посадочных полос аэродромов
15	Строительство дорог, аэродромов и спортивных сооружений
16	Устройство покрытий зданий и сооружений
17	Строительство спортивных сооружений;
18	Производство подводных работ, включая водолазные
19	Производство дноуглубительных и берегоукрепительных работ
20	Строительство гидротехнических сооружений
21	Строительство портовых сооружений
22	Строительство водных сооружений
23	Производство прочих строительных работ
24	Производство бетонных и железобетонных работ
25	Строительство фундаментов и бурение водяных скважин
26	Монтаж строительных лесов и подмостей
27	Монтаж металлических строительных конструкций
28	Производство каменных работ
29	Производство прочих строительных работ, требующих специальной квалификации

Многолетний опыт промышленного и гражданского строительства с применением современных технологий и лучших материалов позволяет решать самые серьезные, масштабные, сложные задачи по возведению новых зданий, ремонту или реконструкции старых объектов. ООО «КРИСТАЛЛ» выполняет полный комплекс работ по строительству, реконструкции, капитальному и косметическому ремонту административных, жилых зданий,

торгово-офисных центров «под ключ» — от разработки эскизного проекта до сдачи готовых объектов.

Все работы по строительству монолитных, кирпичных домов, реконструкции, ремонту зданий выполняются в соответствии с действующими СНиП, ГОСТ, градостроительными нормативами и федеральными государственными стандартами. «КРИСТАЛЛ» производит работы в течение всего года, вне зависимости от погодных-климатических условий, обеспечивая высокую скорость и качество работ. Партнеры и заказчики строительной компании «КРИСТАЛЛ» отмечают в своих отзывах высокое качество и темпы производимых работ, а также долговечность, надежность сданных объектов.

Высокий профессионализм команды, включающей штат квалифицированных инженеров, специалистов рабочих специальностей, и передовая техническая оснащённость позволяют строительной компании в полном объеме выполнять взятые на себя обязательства. Неизменно следуя международным стандартам качества, компания обеспечивает сдачу объекта в установленные заказчиком сроки.

Проведем анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «КРИСТАЛЛ» за последние 3 года.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности за 2015-2017годы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО  
«КРИСТАЛЛ»

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение, +/-	
					2017/ 2016	2016/2015
Выручка от реализации	Тыс. руб.	33 755	38 066	41 069	3 003	4 310
Себестоимость продукции	Тыс. руб.	13 286,0	12 267,2	12 522,4	255,2	1 018,8
Коммерческие расходы	Тыс. руб.	3 972,2	3 374,9	2 467,8	(907,1)	597,3
Управленческие расходы	Тыс. руб.	1 089,6	971,7	889,1	82,6	117,9
Прибыль от реализации	Тыс. руб.	15 407,4	21 452,3	25 190,1	3 737,8	6 044,9
Чистая прибыль	Тыс. руб.	16 620,6	30 606,0	24 656,9	5 949,1	13 985,4
Перечисление налоговых платежей	Тыс. руб.	3 601,9	5 304,6	5 069,9	234,7	(1 702,7)

Анализируя данные таблицы, можно сделать выводы, что выручка в отчетном году выросла на 3003 тыс. рублей в сравнении с 2016 годом и составила 41 069 тыс. рублей. Себестоимость продукции выросла на 255 тыс. рублей. Управленческие расходы составили 889 тыс. рублей, что ниже показателей предыдущего года на 12,13%. Коммерческие расходы в отчетном периоде составили 2467 тыс. руб. Чистая прибыль организации возросла на 5949 тыс. рублей и составила 24656 тыс. руб.

Далее проведем анализ действующей на предприятии структуры управления (рис. 1.1.).

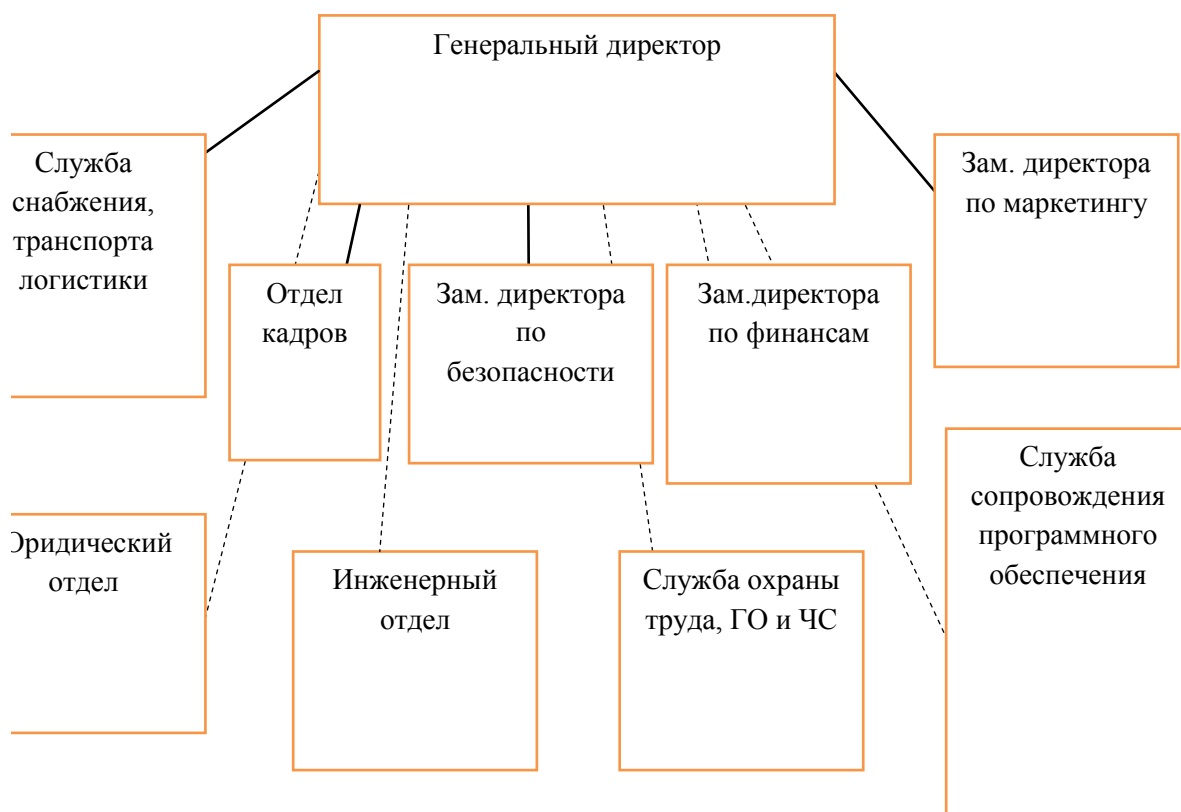


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «КРИСТАЛЛ»

Управление ООО «КРИСТАЛЛ» осуществляется генеральным директором. Директор осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия и действует на основании законов, трудового договора, Устава и иных нормативных актов Российской Федерации. Для ООО «КРИСТАЛЛ» характерна линейно–функциональная организационная структура управления.

Преимущества и недостатки представленной организационной структуры приведены на рисунке 2.1.

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Сохранение положительных характеристик линейной структуры	Трудности поддержания взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями на горизонтальном уровне
Освобождение линейных руководителей от необходимости решать рутинные задачи	Чрезмерно развитая централизация по вертикали
Принимаемые руководителем решения, подготовленные специальной функциональной службой, отличаются продуманностью и профессионализмом	Удлинение путей коммуникации и реализации управленческого решения
Нет необходимости универсальной профессиональной подготовки руководителя	Недостаточно четкая ответственность функциональных служб за результаты реализации управленческого решения
Возможность привлечения экспертов по узкоспециализированным вопросам	

Рис. 2.2. Преимущества и недостатки организационной структуры ООО «КРИСТАЛЛ»

Таким образом, можно сделать вывод, что в основе линейно-функциональной организационной структуры управления лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно — функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки такого типа структур.

На представленном рисунке 2.1 отражены наиболее известные преимущества и недостатки данного типа организационной структуры. Таким образом к преимуществам можно отнести:

1. Возможность постоянного стимулирования деловой и профессиональной специализации.

2. Уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях.

3. Улучшение координации в функциональных областях.

Обозначим недостатки данного типа организационной структуры:

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.

2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

3. Замедленная реакция на внешние изменения.

4. Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем.

Таким образом, мы проанализировали деятельность исследуемой организации. ООО «КРИСТАЛЛ»-это успешная современная строительная компания. На всех своих объектах ООО «КРИСТАЛЛ» одновременно выступает в качестве инвестора, заказчика, проектировщика, застройщика и генерального подрядчика.

За время существования на рынке строительная компания «КРИСТАЛЛ» заработала репутацию надежного застройщика, которому можно доверять. На сегодняшний день компания является сильным игроком на рынке жилищного строительства.

За годы работы строительная компания «КРИСТАЛЛ» создала отличную команду профессионалов, которые успешно решают задачи, связанные с деятельностью компании и направленные на создание условий для комфортного проживания в наших жилых комплексах.

Проанализировав результаты финансово-хозяйственной деятельности компании за 3 года, можно сделать вывод, что компания рентабельна; все показатели экономической эффективности имеют положительную динамику развития.

## 2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «КРИСТАЛЛ»

Для того чтобы проанализировать использование трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ», в первую очередь, необходимо дать качественную характеристику состава работников предприятия. К качественным параметрам относят такие показатели, как уровень образования, профессионально-квалификационную структура и другое. Таким образом, совокупное «качество» персонала являются немаловажным компонентом для успешного функционирования любого предприятия. А, если говорить о таком предприятии, как «КРИСТАЛЛ», то данный показатель является важнейшим для обеспечения конкурентоспособности предприятия в области, а также на Российском рынке.

Итак, представим качественные характеристики персонала ООО «КРИСТАЛЛ».

Состояние персонала характеризуется системой показателей, включающих: динамику численности, структуру персонала, составу работающих по видам деятельности, возрасту и уровню образования (табл. 2.3).

Таблица 2.3

### Состав трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ»

в 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Категории сотрудников: Руководители	7	8	10
Специалисты	14	18	26
Рабочие	26	30	35
По возрасту: До 20	1	2	4
20-30	13	15	17



30-40	17	19	22
40-50	14	15	19
50-60	2	5	6
60 и старше	-	-	-
По образованию: Среднее	3	4	6
Среднее-специальное	16	19	27
Высшее	28	32	38
По стажу работы До 5 лет	14	18	23
От 5 до 10 лет	20	22	23
От 10 до 20 лет	11	13	22
Свыше 20 лет	2	3	3
Всего	47	56	71

Далее рассмотрим динамику структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ» по категориям работников за анализируемый период на рис. 2.3.

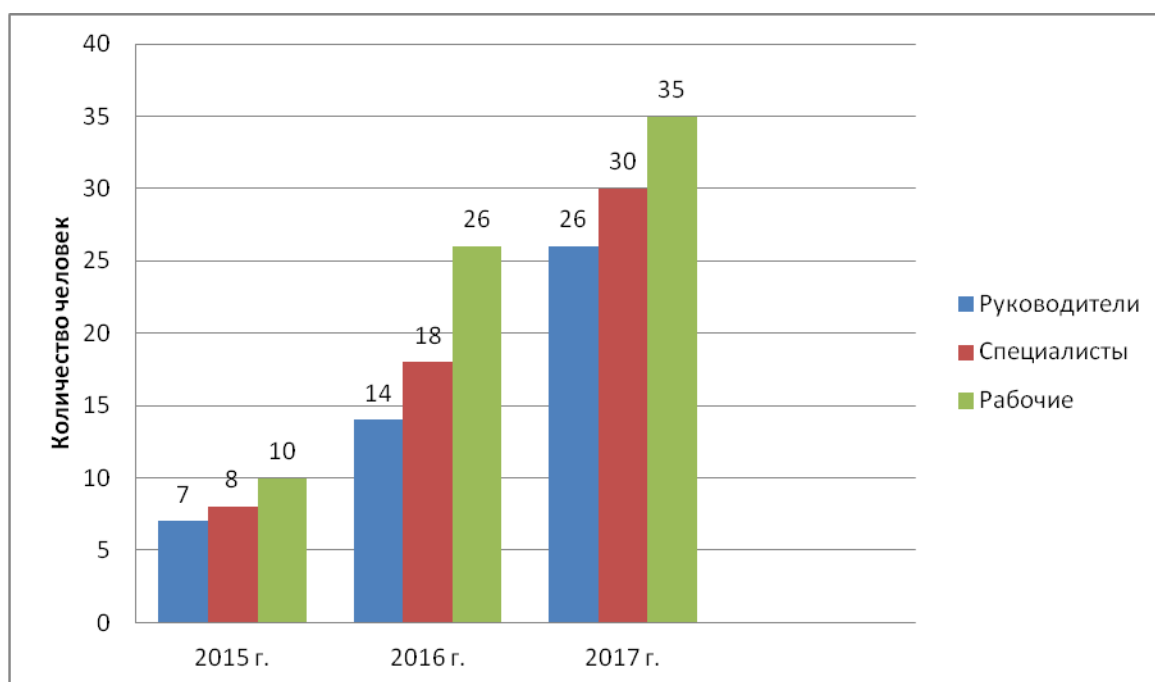


Рис. 2.3. Динамика структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ», 2015-2017 гг.

В ООО «КРИСТАЛЛ» в анализируемом периоде наблюдается значительное изменение в структуре персонала.

Наибольший число работников имеет персонал категории «рабочие», численность которых увеличилась за последние три года на 25 человек, наименьший – категории «руководители»; так, в 2015 г. их число составляло 7 человек, в 2016г. – 14 человек, а в 2017 г. их количество достигло 26 человек. Также наблюдается и увеличение контингента сотрудников категории «специалисты».

Возрастную структуру персонала рассмотрим на рис. 2.4.

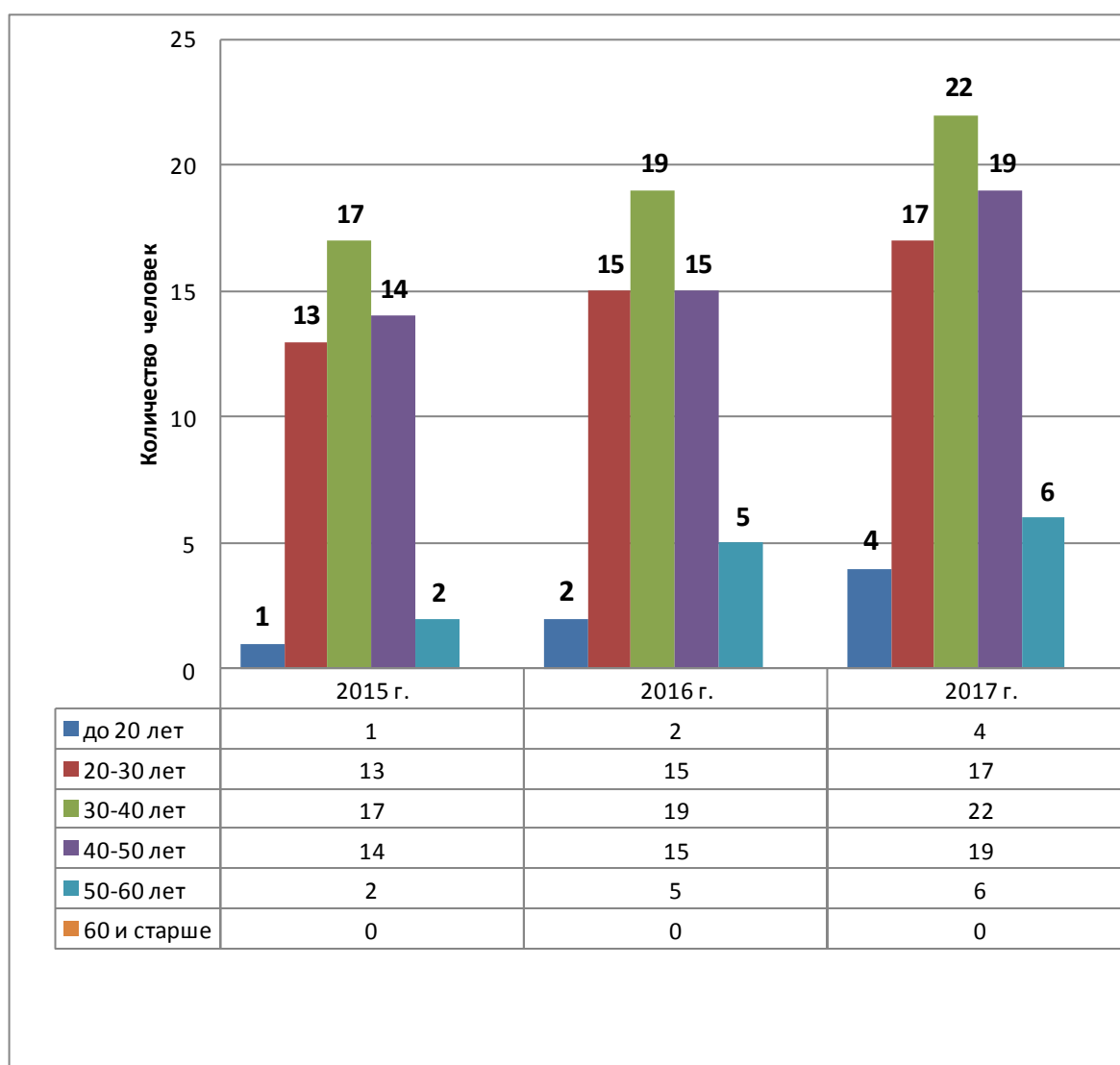


Рис. 2.4. Динамика структуры персонала ООО «КРИСТАЛЛ» по возрасту, 2015-2017 гг.

Из данных рис. 2.4 видно, что наибольший удельный вес в структуре персонала имеют работники в возрасте от 30 до 40 лет и наблюдается тенденция увеличения удельного веса. Наименьший удельный вес имеют работники старше 60 лет – 0%.

Анализ работников ООО «КРИСТАЛЛ» по уровню образования проведем на рис. 2.5.

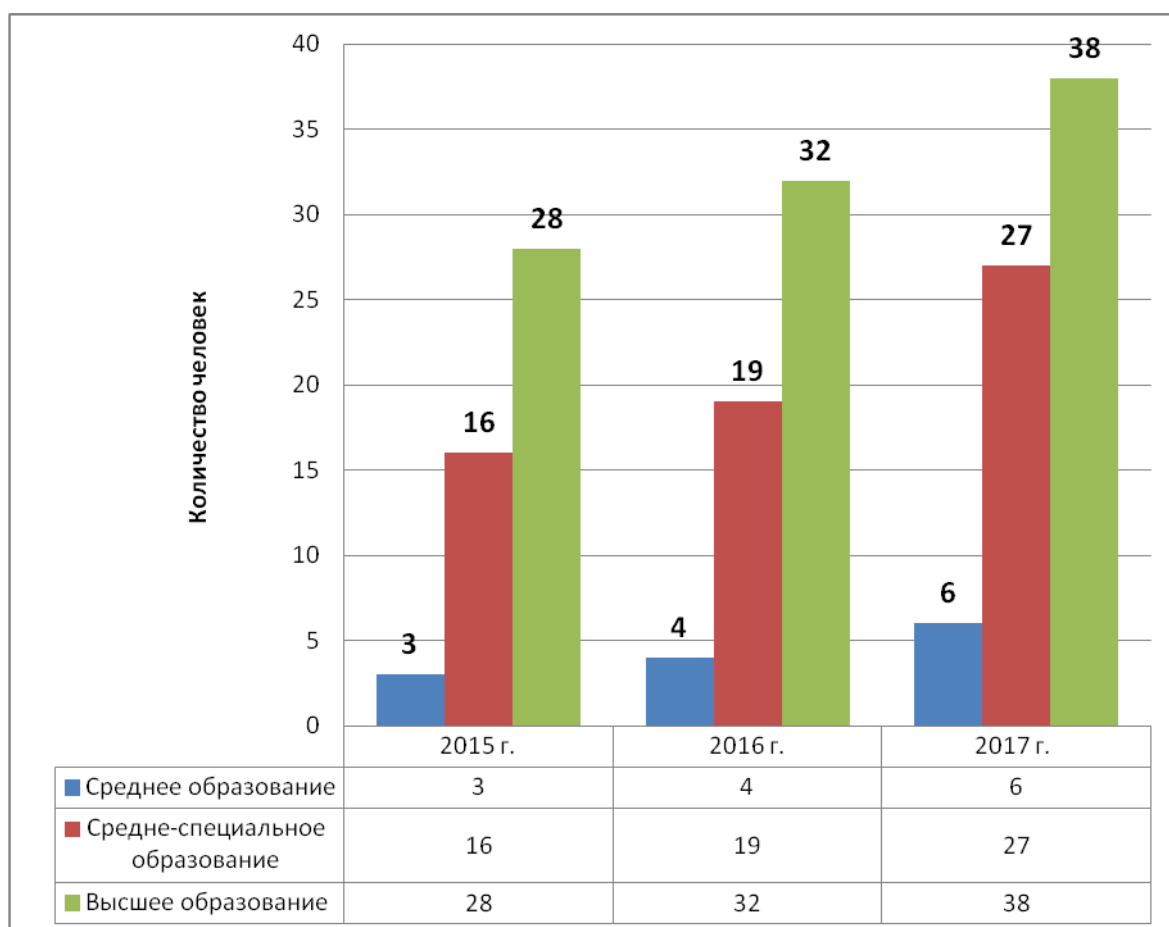


Рис. 2.5. Структура работников ООО «КРИСТАЛЛ» по уровню образования, 2015-2017 гг.

Из данных рис. 2.5 видно, что наибольшее количество работников имеют высшее образование; так, в 2015 г. этот показатель составил 28 человек, в 2016 г. - 32 чел., а в 2017 г. - 38 человек, что свидетельствует о повышении уровня образования у работников ООО «КРИСТАЛЛ». Также

наблюдается динамика увеличения сотрудников со средне-специальным образованием. В 2015 г. их количество составило 16 человек, в 2016 г. – 19 человек, и в 2017 г. – 27 человек. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в исследуемом предприятии наблюдается положительная динамика увеличения числа сотрудников с высшим и средне-специальным образованием.

Для характеристики движения персонала ООО «КРИСТАЛЛ» рассчитаем и проанализируем динамику относительных показателей движения трудовых ресурсов, результаты анализа движения трудовых ресурсов ООО «КРИСТАЛЛ» представим в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Динамика относительных показателей движения трудовых ресурсов  
ООО «КРИСТАЛЛ», 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение, (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Принято работников, чел.	5	12	24	7	12
Уволено работников, чел.	3	3	9	0	6
В т. ч. по собственному желанию:	3	2	6	(-1)	4
За нарушение дисциплины	-	1	3		
Среднесписочная численность, чел.	47	56	71	9	15
Коэффициент текучести, %	6,4	5,3	8,8	(-1,1)	3,5
Коэффициент оборота по приему работников, %	10,6	21,4	33,8	10,8	12,4

Изменения коэффициента текучести кадров в анализируемом периоде имеет не стабильную тенденцию, так в 2016 году по сравнению с 2015 годом значение данного коэффициента уменьшилось на 1,1 пп., в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 3,5 пп. и коэффициент текучести составил 8,8%. Снижение коэффициента текучести кадров в 2016 г. обусловлено снижением количества работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины. Однако, следует отметить, что уровень коэффициента текучести кадров в отчетном году значительно вырос. Коэффициент оборота

по приему работников увеличился с 10,6% до 21,4% , что свидетельствует об увеличении количества принятых работников, так в отчетном году по сравнению с предыдущим годом принято работников на 7 чел. больше.

Таким образом, можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников в целом по ООО «КРИСТАЛЛ» увеличилась на 24 чел. (с 47 чел. до 71 чел.). Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают рабочие, в возрасте от 30 до 40 лет. По уровню образованию мы также наблюдаем динамику роста – с каждым годом в ООО «КРИСТАЛЛ» становится все больше сотрудников со средне-специальным и высшим образованием. Коэффициент текучести кадров имеет высокое значение, что является негативным моментом в деятельности ООО «КРИСТАЛЛ», так как высокая текучесть ведет к снижению прибыли. В целом, по всем проанализированным показателям в данном задании наблюдается положительная динамика. В качестве проблемного поля стоит выделить рост показателя текучести кадров в 2017 г.

### **2.3 Исследование актуального состояния системы морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»**

Для того чтобы оценить морально-психологический климат в коллективе ООО «КРИСТАЛЛ», мы организовали исследование в несколько этапов. Для начала, нами был проведен детальный анализ характеристик работы в данной организации. Итак, по результатам опроса характеристики работы по степени значимости распределились следующим образом (в баллах):

Таблица 2.5

Результаты опроса сотрудников по значимости определенных аспектов  
работы в ООО «КРИСТАЛЛ»

Характеристики работы в ООО «КРИСТАЛЛ»	Уровень значимости				
	1	2	3	4	5
Заработная плата (включая надбавки, премии и др. выплаты)					*
Должностное продвижение					*
Престиж деятельности					*
Экономическое положение предприятия			*		
Содержание труда	*				
Возможность получения социальных благ	*				
Общественная значимость работы			*		
Отношения в коллективе			*		
Возможность реализовать свои способности			*		
Устойчивость предприятия, стабильность занятости					*
Другое (культурные мероприятия, обучение)			*		

В то же время сотрудники очень стремятся к продвижению по служебной лестнице и повышению квалификации. Основными направлениями повышения квалификации выступают следующие:

- экономика - 30%;
- компьютерные технологии - 9%;
- менеджмент - 11%;
- иностранные языки - 3%;
- по профилю работы (управление персоналом, бухгалтерский учет, финансы) - 37%;
- технология, работа и обслуживание новых приборов - 10%.

Нами отмечен интересный факт: только что закончившие вуз отбираемые, все без исключения, изъявили желание учиться дальше и повышать свою квалификацию.

В процессе карьерного продвижения молодые специалисты в наибольшей степени нацелены на выгоды, имеющие реальное материальное выражение:

- увеличение заработной платы, об этом сказали все респонденты;
- возможности повышения квалификации – 90%;
- улучшение условий жизни – 86%;
- должностные возможности – 70%.

Выгоды, не имеющие явного материального выражения, в основном удостоены средней значимости – это такие как:

- содержание труда – 63%;
- общественная значимость работы – 75%.

Также, мы определили уровень организации труда в ООО «КРИСТАЛЛ»

Таблица 2.6

## Уровень организации труда в ООО «КРИСТАЛЛ»

Показатель	отлично	хорошо	Удовлетворительно	плохо
Санитарно – гигиенические условия труда на рабочем месте	-	50%	50%	-
Оснащение рабочего места мебелью, оргтехникой, планировка рабочего места	-	25%	55%	20%
Наличие качественных регламентирующих документов (положение об отделах, должностные инструкции)	21%	45%	30%	4%
Организация и режим работы (в том числе наличие переработок)	16%	44%	40%	-

В целом, уровень организации можно считать хорошим, достойным для организации.

При исследовании коллектива по характеристикам «сплоченный – разрозненный» практически все сотрудники оценили его как сплоченный, однако некоторые отмечают данный факт как негативный, т.к. в этот коллектив очень трудно влиться.

Проанализировано фактически существующее положение дел в ООО «КРИСТАЛЛ». Можно говорить о том, что причиной неудовлетворенности и потенциальной текучести кадров становятся: низкий уровень заработной платы, неэффективная система премирования, невозможность реализовать свои способности, отсутствие должностного продвижения. Но уровню притязаний соответствуют несколько характеристик: престиж деятельности; возможность получения социальных благ; содержание труда.

Нами также был проведен более детальный анализ характеристик работы в организации, для выявления наиболее значимых из них для новых сотрудников. Итак, по результатам характеристики работы по степени значимости распределились следующим образом (в баллах):

Таблица 2.7

Результаты опроса сотрудников по значимости определенных аспектов работы для новых сотрудников в ООО «КРИСТАЛЛ»

Характеристики работы	Уровень значимости				
	1	2	3	4	5
Заработная плата (включая надбавки, премии и др. выплаты)					*
Должностное продвижение					*
Престиж деятельности	*				
Экономическое положение предприятия			*		
Содержание труда			*		
Возможность получения социальных благ					*



Общественная значимость работы	*
Отношения в коллективе	*
Возможность реализовать свои способности	*
Устойчивость предприятия, стабильность занятости	*

Одна из наиболее актуальных проблем, стоящих перед отделом кадров и системы управления персоналом на данном этапе развития компании – найм и отбор персонала. В связи с этим автор предприняла попытку оценить ситуацию по этому направлению в ООО «КРИСТАЛЛ»

Для более полного изучения поставленной проблемы нами будет рассмотрена система управления наймом и отбором специалистов ООО «КРИСТАЛЛ»

Работа с молодыми специалистами в ООО «КРИСТАЛЛ» начинается с момента принятия на работу и предусматривает адаптацию, двухнедельные курсы, подготовку и выполнение индивидуального плана развития молодого специалиста. К молодым специалистам относятся сотрудники, работающие в ООО «КРИСТАЛЛ» в течение 3 лет после обучения в высшем специальном профессиональном учебном заведении, принятые на работу в соответствии с потребностями организации.

Процесс адаптации начинается с момента поступления молодого специалиста на работу и продолжается 3 года с делением на 3 этапа, продолжительностью по 1 году каждый.

Цели программы. ООО «КРИСТАЛЛ» набирает молодых специалистов непосредственно из выпускников высшей школы, в основном это профильные вузы: Белгородский государственный технологический университет, Белгородский государственный университет.

Основное внимание при рекрутинге обращается на техническую компетентность, но Компании также нужны юноши и девушки, обладающие такими человеческими качествами, которые помогут им преуспеть в этом

требовательном и высоко конкурентном бизнесе. В 2017 году в ООО «КРИСТАЛЛ» принято 20 молодых специалистов, в том числе:

высшее образование – 14 чел.;

средне-специальное образование – 6 чел.

ООО «КРИСТАЛЛ» намеревается создать всестороннюю и сбалансированную корпоративную программу развития для этой ключевой группы. Цели программы следующие:

- предложить Молодым специалистам всесторонний вводный курс в бизнес для использования, как в России, так и в международном масштабе;
- дать Молодым специалистам четкое представление о целях, ценностях и культуре ООО «КРИСТАЛЛ» и воспитать в них чувство принадлежности к ООО «КРИСТАЛЛ» в рамках этой культуры;
- развить технические познания и навыки, необходимые для выработки эффективных решений проблем, возникающих в процессе производства и реализации товаров;
- дать Молодым специалистам знания, которые сегодня нужны им для эффективной работы в группе, а завтра помогут им стать руководителями и лидерами.

До 2015 года работа по адаптации Молодых специалистов не велась, осуществлялось лишь обучение на рабочем месте под руководством опытного наставника. Каждый модуль, кратко описанный ниже, соответствует одному из трех этапов программы.

В ООО «КРИСТАЛЛ» широко применяется наставничество. В обязанности наставника входит ознакомить вновь принятого специалиста с местом работы, представить членам коллектива, оказывать помощь при выполнении работы. Совместно с молодым специалистом наставник должен заполнять Индивидуальный план развития Молодого специалиста. Однако, как выяснилось, на практике это не выполняется. Такое положение дел связано с отсутствием качественных регламентирующих документов, сопровождающих работу по адаптации Молодых специалистов.

Существующая система адаптации новых сотрудников ООО «КРИСТАЛЛ» представлена на рис. 2.6



Рис. 2.6 Основные направления программы адаптации молодых специалистов

На основе наблюдения и изучения необходимой документации и разъяснений сотрудников ОК и УП мы пришли к выводу о том, что система управления вторичной адаптацией фактически отсутствует. Однако используются некоторые элементы первичной программы адаптации.

Для специалистов со стажем работы как такового адаптационного периода не предусматривается. При принятии их в ООО «КРИСТАЛЛ» им дается месяц на изучение и освоение своих должностных обязанностей, после чего они сдают экзамен на подтверждение успешности выполнения работы.

Данная категория персонала также может принимать участие в научно – технической конференции и по ее результатам принять участие в празднике поколений, однако в большинстве мероприятий предусмотренных для Молодых специалистов они не участвуют. Руководство ООО «КРИСТАЛЛ» считает, что они пришли работать и времени на адаптацию у них нет.

Так же как и для отбираемых специалистов в первых парах работы за опытными специалистами закрепляется наставник. В обязанности, которого также входит ознакомить специалиста с местом работы, представить членам коллектива, оказать помощь при выполнении работы.

Главной целью исследования было изучение особенностей аспектов отбора молодых специалистов и специалистов со стажем работы; а также выявление основных факторов, способствующих наиболее комфортному вхождению сотрудника в ООО «КРИСТАЛЛ» и более качественному освоению своих должностных обязанностей.

Для этого мы выбрали анкету (приложение 1), включающую ряд вопросов, касающихся отношения работающих к их деятельности, к коллективу, к компании в целом. Также рассмотрены вопросы, оценивающие удовлетворенность некоторых потребностей, таких как заработная плата, возможность карьерного роста, возможность реализации своих способностей и др.

В процессе проведения анкетирования с большинством респондентов проводилось интервью для более четкого представления о том, чего им не хватало на начальном этапе работы и что им мешает в процессе трудовой деятельности.

В исследовании приняли участие 20 специалистов, принятых на работу в компанию за последний год, из них 12% опрошенных - женщины, 88% – мужчины. Исследованием охвачены все подразделения, где есть данная категория специалистов.

Как уже отмечалось раньше, в компании формально не существует системы адаптации для специалистов со стажем работы, однако некоторые элементы программы первичной адаптации применяются в данном случае.

Странным оказалось то, что у 98% опрошенных был наставник, тогда как у молодых специалистов лишь у 70%, при этом 20% опрошенных считают работу наставника не только неэффективной, но и неактуальной для специалистов с опытом работы. В необходимости существования программы вторичной адаптации уверены 100% респондентов, т.к. большинство специалистов считают, что в новых условиях их адаптация проходит менее успешно, чем у молодых специалистов. Такие изменения в процессе приспособления новые сотрудники связывают с коллективом (57% опрошенных), сложностью технологического процесса (20%), освоением большого количества должностных обязанностей (11%). Таким образом, автором сделан вывод о том, что социально – психологическая адаптация представляет собой наибольшие трудности.

Дальнейший анализ показал, что на освоение своих профессиональных обязанностей опытным работникам достаточно менее одного месяца, т.к. им помог предыдущий профессиональный опыт, с чем согласилось большинство работников, хотя некоторым должностные обязанности было легче освоить после окончания учебного заведения. Чтобы стать полноправным членом коллектива необходимо около 3 месяцев, а в некоторых случаях (18% респондентов) - более 6 месяцев.

Мнения по поводу недостающих знаний разделились следующим образом:

- не ощущали нехватки знаний – 24% опрошенных;
- не хватало практических знаний – 47%;
- теоретических – 29%, как правило, это старшее поколение с

опытом работы более 15 лет. Новые сотрудники объясняют это склонностью делать все по старинке, сложностью вхождения в трудовой коллектив, потерей квалификации, полученной в учебном заведении.

Рассмотрев, вопрос наставничества более подробно, нами отмечено, что в работе с новичками заинтересованы только они сами. У наставников не только нет на это времени, но и отсутствует заинтересованность, наблюдается неопределенность задач и функций. Респонденты отметили, что в обязанности наставника должны входить: консультирование по непонятным вопросам и должностным обязанностям, помощь в адаптации к рабочему месту и коллективу, обучение производственным операциям.

Исследование подтвердило отсутствие системы управления вторичной адаптацией, хотя специалисты с опытом работы в ней нуждаются не меньше, чем Молодые специалисты.

По выявлению основных направлений программы повышения морально-психологического климата в коллективе ООО «КРИСТАЛЛ» посредством совершенствования подсистемы адаптации персонала выяснена их значимость для вновь принятого персонала и проранжирована (1- самое значимое):

- 1) система оплаты труда;
- 2) система социального обеспечения;
- 3) функциональные обязанности;
- 4) неформальные правила поведения;
- 5) правила внутренней дисциплины;
- 6) традиции предприятия;
- 7) техника безопасности;
- 8) коллектив;
- 9) история предприятия;
- 10) режим безопасности и коммерческой тайны.

Как видно из исследования программы первичной адаптации, значимость направлений для молодых специалистов совершенно иная, поэтому есть необходимость в разработке иной схемы вторичной адаптации. Основным регламентирующим документом, как для первичной, так и для вторичной адаптации должен быть Стандарт о порядке адаптации персонала.

А также в ряде случаев проведение более действенных мероприятий, облегчающих и ускоряющих процесс адаптации.

Подводя итоги проделанного анализа можно констатировать, что в ООО «КРИСТАЛЛ» процесс становления новых специалистов с опытом работы практически игнорируется. Так, отсутствует технология и документация по процессу наставничества, в результате чего в коллективе возникает неблагоприятный морально-психологический климат, нет специалиста, в должностные обязанности которого входили бы функции по вхождению новых работников в коллектив, не развит институт наставничества. Система морально-психологического климата новых сотрудников фактически существует, однако большинство ее элементов на практике не применяется, в связи с отсутствием заинтересованности руководителей подразделений и наставников, а также документации по управлению системы наставничества и адаптации, что вызывает неопределенность в решении поставленных задач.

С целью получения более полных данных морально-психологическом климате в коллективе ООО «КРИСТАЛЛ» было проведено анонимное анкетирование разработанное автором. Респондентам необходимо было присвоить определенным параметрам свою оценку. В нем приняли участие 40 сотрудников.

Респондентам было предложено дать оценку степени регламентации работы, степень ответственности, принятые стандарты качества и производительности, принятую в администрации систему стимулирования и поощрения, состояние социально-психологического климата и степень доверия к руководству. При этом уровни всех перечисленных характеристик предлагалось оценить как "высокие", "средние" либо "низкие". Результаты анкетирования приведены в таблице 1.5

Таблица 2.8.

## Результаты опроса сотрудников ООО «КРИСТАЛЛ»

№	Вопрос/варианты ответа	Высокий	Средний	Низкий
1.	Степень регламентации работы	75%	25%	0%
2.	Степень ответственности подчиненных	0%	50%	50%
3.	Принятые стандарты качества и производительности	0%	50%	50%
4.	Система стимулирования и поощрения	0%	25%	75%
5.	Социально-психологический климат	0%	25%	75%
6.	Степень доверия к руководству	0%	25%	75%

Как видно из данных опроса, в ООО «КРИСТАЛЛ» очевидна строгая регламентация работы, низкий уровень делегирования полномочий, низкие стандарты качества и производительности, в системе стимулирования преобладает упор на наказания и меры административного воздействия, неблагоприятный социально-психологический климат, низкая степень доверия к руководству.

Таким образом, можно выделить ряд проблемных зон в морально-психологическом климате коллектива сотрудников ООО «КРИСТАЛЛ». Для решения данных проблем требуется подготовка и реализация программы совершенствования системы управления морально-психологическим климатом на предприятии. Подсистема морально-психологического климата специалистов с опытом работы в ООО «КРИСТАЛЛ» должна быть построена от самого основания, что и является предметом проектирования, а работа по развитию существующей программы должна быть направлена на разработку ключевых позиций по адаптации новичков и развитию института наставничества в ООО «КРИСТАЛЛ» с целью построения эффективных коммуникационных каналов для улучшения морально-психологического климата в коллективе.



### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ УЛУЧШЕНИЯ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ООО «КРИСТАЛЛ»**

#### **3.1 Мероприятия по оптимизации системы морально- психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»**

С целью повышения корпоративного внимания к проблемам психологического климата в коллективе, нами предложена разработка программы улучшения морального климата в ООО «КРИСТАЛЛ». Данная программа одновременно является инструментом, повышающим эффективность достижения стратегических и оперативных целей компании.

Цели программы улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»:

- 1) сокращение текучести кадров;
- 2) экономия времени непосредственного руководителя и коллег;
- 3) развитие у специалистов удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях;
- 4) сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых специалистов.

Для достижения поставленных целей программа развития морально-психологического климата решает следующие задачи:

- 1) оказать воздействие на становление новичков полноправными сотрудниками;
- 2) сохранить существующую корпоративную культуру и помочь сотруднику понять, что принято в компании, узнать ее историю.

Основные принципы программы развития морально-психологического климата:

1) при оформлении на работу сотрудник получает пакет документов, в котором содержится информация, помогающая ему быстрее освоиться в новой должности;

2) процесс адаптации протекает согласно разработанному графику. Автором сделан вывод о том, что больше всего новичок нуждается в помощи в первые 3 – 4 недели;

3) каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение первого месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

В соответствии с перечисленными принципами, а также для реализации поставленных задач необходимо возложить соответствующие обязанности на одну из функциональных групп ОК и УП, в частности на одного из специалистов отвечающего за организацию культурно-массовых мероприятий, а также мероприятий по формированию организационной культуры в коллективе.

#### Способы решения проблем в подсистеме морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»

Таблица 3.1

Проблема	Решение
1. Неблагоприятный социально-психологический климат	Проведение тимбилдинг-мероприятий
2. Отсутствие программы нематериального стимулирования персонала	Проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник месяца»
3. Отсутствие мотивации к карьерному росту	Проведение психологических тренингов

Необходимость проведения тимбилдинга объясняется тем, что на сегодняшний день наиболее эффективным средством неформального общения и объединения всех сотрудников в организации является тимбилдинг, т.е. построение команды в компании. Тимбилдинг является развивающим тренингом, направленным не только на эмоциональную

разгрузку, но и на развитие деловых и индивидуальных свойств участников, а так же сплочение коллектива и разрешения конфликтов которые возникли между сотрудниками в организации. Основные блоки тимбилдинг-тренинга, равно как и принцип, содержат:

- совместное планирование и распределение ответственности в команде;
- умение договариваться;
- видение общей цели;
- ролевое распределение в команде;
- эффективное исполнение командных задач;
- рациональное использование командного ресурса.

Основными целями проведения командообразующих программ в ООО «КРИСТАЛЛ» являются:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всего предприятия;
- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы.

Неблагоприятный социально-психологический климат в ООО «КРИСТАЛЛ» вызван, прежде всего, конфликтными ситуациями. Конфликт является одной из главных причин возникновения стрессовых ситуаций в процессе осуществления непосредственной трудовой деятельности сотрудников, таким образом, возникновение конфликтов вследствие столкновения интересов негативно влияет на развитие психологического климата коллектива.

Следует отметить, что возникновение напряжения внутри трудового коллектива ухудшает климат, может повлечь за собой увольнение сотрудников; постоянные конфликты снижают производительность труда, уменьшают сотрудничество между конфликтующими сторонами, таким

образом, вызывая эмоциональные и материальные затраты на решение конфликта.

Различные тренинговые программы по сплочению коллектива имеют разную направленность: формирование навыков коллективного поиска решений, решение проблема организационно-управленческого характера, формирование толерантности среди сотрудников коллектива, и, непосредственно, улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе. Существует различные виды тренингов и семинаров, которые имеют различную направленность и решают определенный круг проблем. Поэтому для выбора конкретного тренинга необходимо четко представлять конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Тренинговые программы сейчас популярны повсеместно, поскольку правильное их применение ведет к быстрым и осязаемым результатам в виде увеличения производительности труда.

Непосредственным фактором влияния на социально-психологическую сферу коллектива является психологическая совместимость сотрудников. Так, чем больше сотрудники похожи, чем более схожи у них интересы - тем легче им работать в данном коллективе. Однако стоит отметить, что и противоположные взгляды и мнения также могут взаимно дополнять друг друга, создавая при этом настоящую команду. Поэтому в настоящем коллективе должна формироваться толерантность к другому человеку и его мнению, взгляду.

Таблица 3.2

Затраты на разработку программы улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»

Наименование мероприятия	Затраты на 1 год.	Ответственный
Проведение тимбилдинг-мероприятий	18 000 руб. * 2 мероприятия = 36 000 руб.	Специалист по кадрам; экономист
Проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник квартала»	4 * 5 000 руб = 20 000 руб.	Специалист по кадрам; экономист Руководитель, специалист-эксперт
Проведение психологического тренинга «Мотивация персонала - возможность успешного руководства»	25 300 рублей	Приглашенный специалист-эксперт, специалист по кадрам, экономист
<b>Итого:</b>	81 300 рублей	

Исходя из данных, представленных в таблице 3.2. можно сделать вывод, что на реализацию данной программы по улучшению морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ» будет затрачено 81 300 рублей.

На основе всех данных целесообразно составить матрицу ответственности по каждому мероприятию из программы улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ» (таблица 3.3). В данной матрице будут отражены субъекты организации, которые будут прямо или косвенно нести ответственность за согласование, исполнение или утверждение тех или иных мероприятий предложенной программы.

Таблица 3.3

## Матрица ответственности

Мероприятия	Сотрудники, ответственные за мероприятия		
	Экономист	Специалист по кадрам	Привлеченный специалист-эксперт (психолог)
Проведение тимбилдинг-мероприятий	С	З, О, У	О, И
Проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший работник квартала»	С	О, У	З
Проведение психологического тренинга «Мотивация персонала - возможность успешного руководства»	З	У	О, И

Обозначения к матрице ответственности:

О – ответственный,

И – исполнитель,

С – согласование (консультация),

У – утверждение,

З – знакомиться.

Следуя данным таблицы, каждому мероприятию соответствует ответственное лицо, которое отвечает за его реализацию.

Рассмотрим более подробно риски, связанные с предлагаемой программой улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ».

Таблица 3.4

**Реестр рисков программы улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ»**

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Риск возникновения негативных социально-психологических отношений в коллективе из-за соперничества в получении нематериальных стимулирующих бонусов	В случае возникновения нездорового соперничества среди сотрудников, может привести к риску провала всей программы в целом по формированию сплоченного коллектива и усилить его разрозненность	Необходимо, чтобы программа была открыта и доступна для всех, также в ней должны быть четко прописаны требования, предъявляемые к победителю, состав комиссии по определению победителей конкурса, должен быть выборным.	Необходимо выяснить проблемные участки в реализации программы, проанализировать их и пересмотреть условия участия в конкурсе, к примеру.
2	Низкая вовлеченность сотрудников в программу	Соппротивление изменениям и неудовлетворенность сотрудников.	Необходимо постоянно информировать сотрудников о состоянии программы, важности ее для организации и поддержке со стороны руководства. Создать систему мотивации сотрудников, занятых в программе	Выяснить причины недовольства, провести общее собрание Совета программы, где будут рассмотрены претензии по программе, обсудить их и по возможности устранить.

Таким образом, для решения проблем, связанных с неблагоприятно морально-психологическим климата в ООО «КРИСТАЛЛ» необходимо реализовать предложенный комплекс мероприятий. Затраты на реализацию данных мероприятий составят 81 300 рублей в течение первого года его реализации. Для того чтобы обосновать целесообразность затрат на данный комплекс, оценим экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Таким образом, нами была разработана программа улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ». Определим социальную и экономическую эффективность данной программы. Социальная эффективность программы заключается в следующем:

-повышение сплоченности коллектива (единство коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и др., а также в единстве практической деятельности);

-повышение открытости и коллективизма сотрудников (организация взаимоотношений и совместной деятельности людей, товарищеское сотрудничество, взаимопонимание, доброжелательность и тактичность, интерес к проблемам и нуждам друг друга);

-обеспечение для персонала надлежащего уровня и качества жизни благоприятных условий труда, достойную заработную плату, необходимые социальные услуги и пр;

-создание условия для реализации и развития индивидуальных способностей работников (каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, такой человек входит в организацию, именно такой человек выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации, именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации);

-достижение степени свободы и самостоятельности возможность для персонала самостоятельно принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр;

-создание благоприятного социально-психологического климата и возможности для коммуникации, лучшей информированности,



относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр;

-повышение мотивации сотрудников для наилучшей производительности труда (сотрудник относиться с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности);

-фирма становится привлекательна как работодатель, что позитивно отразится на текучести кадров (улучшение условий труда; организация и оплата труда; развитость социальной инфраструктуры, привлекательность продукции; информационная привлекательность; кадровая привлекательность; инновационная привлекательность; финансовая привлекательность; территориальная привлекательность; экологическая привлекательность; социальная привлекательность);

-повышение морально-этические нормы каждого сотрудника, а так же его деловой репутации (регулирование поведения человека в обществе, его отношением к другим людям, к обществу и к себе);

-повышение производительность и эффективность трудовой деятельности (путем обеспечения удобной позы и свободы трудовых движений, использование оборудования, отвечающего требованиям эргономики и инженерной психологии, высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени);

-повышение качества работы сотрудников (увеличение объема работы за счет роста производительности труда; работа с использованием обоснованных норм труда; получение призовых мест на смотрах и конкурсах по совершенствованию организации труда; внедрение рациональных предложений; участие в движении наставничества);

-улучшение отношения служащих к работе (люди, трудящиеся на одном предприятии должны находиться в согласии друг с другом, ибо это

как раз и является одним из важных мотивов трудовой деятельности людей, который формирует у работников положительное отношение к труду);

-повышение творческого потенциала служащих (выраженность творческого потенциала работника широко варьируется в зависимости, прежде всего от социального статуса работника, а затем - от особенностей той или иной корпоративной культуры).

-повышение умственного потенциала работников (потребности в достижении цели, вместо выполнения заданий; потребности участия в принятии решений, вместо повиновения приказам; потребности значимой и выбранной самостоятельно роли, вместо предписанной роли; потребности в наставнике, способствующем развитию личности, вместо обезличенного обучения; потребности в оплате, зависимой от прибыли организации, вместо оплаты за проработанное время);

-повышение духовного потенциала работников (уровень развития его социально значимого мироощущения, мировосприятия и умонастроения, проявляющейся в индивидуально-неповторимой форме);

-повышение ответственности работников (участие в принятии решения, внесение предложений по совершенствованию работы организации, координация деятельности организации);

-возможность для персонала принятия самостоятельного решения (координацию усилий персонала и формирование необходимых ресурсов для организации деятельности);

-наиболее полное использование потенциала работника (личностный рост сотрудника, возможность профессионального развития, возрастает компетенции и возможность персонала);

-обеспечение стабильности персонала (совершенствование квалификации, осваивание смежных профессий, быстро ориентироваться в любой нетипичной обстановке, создавать определенную деловую атмосферу в коллективе);

В результате внедрения предложенной программы по улучшению морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ» мы можем достичь следующих показателей :

$$\text{Коэффициент текучести кадров:} \\ K_{\text{тек}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув.с.ж.}} + \text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц}}}{\text{Ч}_{\text{ср.чис}}} * 100\% \quad (3.1)$$

где,

К тек. - коэффициент текучести кадров,

Ч ув.с.ж. - число уволенных по собственному желанию, чел.

Ч ув.нар.дисц. - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

Чср.чис. - среднесписочная численность за период, чел.

Таким образом, коэффициент текучести кадров станет

$$K_{\text{тек}} = 6 + 3/71 * 100\% = 12,7\%.$$

По нашим прогнозам предполагаемый коэффициент текучести кадров сократится на 3%, это станет возможным благодаря тренингам, проведению конкурсов профессионального мастерства «Лучший работник квартала», проведению тимбилдинг-мероприятий, направленных на сплочение коллектива. Мы ожидаем, что число уволенных сотрудников за нарушение трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию сократится, что благоприятно скажется на деятельности организации.

Согласно отчету о финансовых результатах ООО «КРИСТАЛЛ» в 2017 году чистая прибыль компании составляла 24 656 900 рублей, то планируемая величина чистой прибыли в 2019 году будет составлять:

$$24\,656\,900 \text{ руб.} \times 104\% = 25\,643\,176 \text{ рублей.}$$

Можем сделать вывод о том, что прибыль компании в результате внедрения программы улучшения морально-психологического климата увеличится на 986 276 рублей.

Теперь мы можем определить срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий. Для этого мы будем использовать следующую формулу:

$$T_0 = K / П, \quad (3.2)$$

где  $T_0$  – срок окупаемости вложений, лет;  $K$  – сумма вложений, тыс. руб.;  $П$  – прибыль, полученная в результате реализации мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, подставив в формулу свои данные, мы получим следующий срок окупаемости:

$$T_0 = 81\,300 \text{ руб.} / 986\,276 \text{ руб.} = 0,09.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемая программа в ООО «КРИСТАЛЛ» окупится менее, чем за месяц после начала ее реализации. Данный показатель говорит о целесообразности применения программы улучшения морально-психологического климата и внедрении ее в практику управления персоналом в исследуемой организации.

Можно сделать вывод, что программа мероприятий, поспособствует улучшению психологического климата в организации, скорректируют существующую в организации систему стимулирования и поощрений, внесут новшества в существующую организационную культуру, и мотивируют к карьерному росту сотрудников. Благодаря данным мероприятиям уменьшится текучесть кадров, сократиться число уволенных кадров и возрастет стабильность кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выпускной квалификационной работы можно сделать вывод о том, что нами была достигнута цель данной работы и выполнены поставленные задачи.

Морально-психологический климат как групповое психологическое состояние, характеризуемое особенностями социального восприятия и степенью удовлетворенности членов коллектива различными сторонами его жизнедеятельности, интегрирует множество различных влияний. Вероятно, трудно найти такой фактор, связанный с деятельностью коллектива, который так или иначе не оказывал бы на него своего влияния. Практически значимо вместе с тем установить, какой фактор и в какой степени влияет на климат, каково положение среди них фактора управления. Ответить на этот вопрос, значит понять, за счет чего, прежде всего можно улучшить морально-психологический климат в трудовых коллективах.

Различные факторы, оказывающие влияние на морально-психологический климат, делятся на факторы макросреды и микросреды или внешние и внутренние. Первые связаны с объективными условиями: общественно-экономической формацией, материально-технической базой общества, совершенством общественных отношений. Вторые подразделяются на предметно-вещные (обеспеченность коллектива необходимыми материально-техническими средствами, определения полномочий коллектива и его должностных лиц) и социально-психологические (наличие неформальных связей, состояние межличностных отношений, стиль руководства, уровень психологической совместимости).

В рамках данной выпускной квалификационной работы нами проводилось исследование, направленное на изучение актуального состояния морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ». Данное исследование определило цель выпускной квалификационной работы -

теоретическое обоснование системы морально-психологического климата персонала и разработка практических рекомендаций для эффективного функционирования ООО «КРИСТАЛЛ». Данная организация занимается строительством зданий и сооружений, а также другими видами работ. Анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности показал, что организация рентабельна; каждый год ее прибыль увеличивается, а число сотрудников растет. Проанализировав количественный и качественный состав работников ООО «КРИСТАЛЛ» можно сделать вывод, что большинство работников имеют высшее и средне-специальное образование. Большинство сотрудников-мужчины. Анализ показателей движения кадров показал, что все коэффициенты имеют динамику увеличения от года к году. Однако мы обратили внимание на увеличение показателя текучести кадров.

Проведенное исследование на изучение актуального состояния системы морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ» показало, что в организации преобладает неблагоприятный морально-психологический климат, сотрудники не чувствуют поддержки и взаимовыручки; отношения с руководством также не удовлетворяют работников. Среди негативных результатов исследования также стоит отметить отсутствие мероприятий по нематериальному стимулированию труда работников. Таким образом, нами была разработана и предложена программа улучшения морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ». Данная программа представляет собой 3 взаимодополняющих мероприятия. Затраты на реализацию мероприятий составят 81 300 рублей. Однако они являются экономически эффективными, что было подтверждено расчетами в третьей главе исследования.

Таким образом, реализация предложенной программы будет способствовать улучшению морально-психологического климата в ООО «КРИСТАЛЛ».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес, Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учебное пособие / Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. – 210 с.
2. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2014. – 322 с.
3. Байе, М. Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса [Текст] / М.Р.Байе. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2014. – 743 с.
4. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 536 с.
5. Бланшар, К. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду [Текст]: учебное пособие / К. Бланшар, К. Дональд, Ю. Паризи-Керью. – М.: Попурри, 2012. – 184 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов обучающихся по экон. специальностям / М. И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, О. А. Бабордина; под ред. М. И. Бухалкова. - М.: Экзамен, 2015. – 312 с.
7. Бергелева, С.О. Производительность труда как индикатор роста реального дохода [Текст] / С.О. Бергелева // Материалы межвузовской научно-практической конференции «Дни науки-2013», НХТИ филиал КГТУ, Нижнекамск . – 2013. – Т II. – С. 41-53.
8. Беркалов, С.М. Научная организация труда: история и современность [Текст] / С.М. Беркалов // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 44. – С.51–59.
9. Борисенко, В.Ф. Проблемы и перспективы управления результативностью труда [Текст] / В.Ф. Борисенко // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономического развития», Белгород, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. – 2012. – Т III. – С.65-73.

10. Бочаров, В. В. Финансовый анализ [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
11. Бурганов, Р.Ф. Мониторинг производительности труда в промышленном секторе Российской экономики [Текст] / Р.Ф. Буганов // Материалы научно-практической конференции в НХТИ, филиал КГТУ. – 2011. – №5. – С.33-41.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: КНОРУС, 2013. – 336 с.
13. Вумек Джеймс, П., Джонс Даниел, Т. Машина, которая изменила мир [Текст] / – Пер. с англ. С.В. Зорина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 260 с.
14. Вумек Джеймс, П., Джонс Даниел, Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Пер. с англ. С.В. Зорина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 364 с.
15. Гастев, А.К. Как надо работать [Текст] / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 2013. – 301 с.
16. Гастев, А.К. Социальные установки. У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи [Текст] / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 2013. – 103 с.
17. Гилязова, А.А. Современные проблемы процесса организации управления на производственном предприятии [Текст] / А. А. Гилязова, А. Р. Шарапов // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. – №22. – С. 155-161.
18. Глазьев, С.Ю. О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии [Текст] / С.Ю. Глазьев // Экономика. – 2012. – № 6. – С. 37 – 55.
19. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса [Текст] / С.Ю. Глазьев // Экономика. – 2013. – № 2. – С. 21 – 25.



20. Горелова, Е.Н. Управление инновационным развитием производственной инфраструктуры регионального промышленного комплекса [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Горелова. – Казань: ИЭУП, 2014. – 24 с.
21. Гоулмен, Д., Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]: учебное пособие / Пер. с англ. Л.Т. Асолина. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 162 с.
22. Гудков, Д. Производительность труда в России [Электронный ресурс] / Д. Гудков. – Москва; Переславль-Залесский, 2014, Режим доступа: [www.EquipNet.ru](http://www.EquipNet.ru).
23. Дагаева, А.А. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2013. – 584 с.
24. Дедов, О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием [Текст] / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 248 с.
25. Дж. Стюарт Блэк, Хэл Б. Греггерсен. Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников [Текст] / Пер. с англ. О. Поборцевой. – М.: Юрайт, 2012. – 312 с.
26. Друкер, П. Классические работы по менеджменту [Текст] / Пер. с англ. С.Д. Зюбина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 220 с.
27. Дункан, У.Д. Основопологающие идеи в менеджменте [Текст] / Пер. с англ. А.А. Ананьева. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
28. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Эксмо, 2010. – 186 с.
29. Зейлер, Р. Повышение эффективности исследований и разработок [Текст] / Пер. с англ. П.О. Астраханцева. – М.: МГУ, 2014. – 735 с.
30. Зеньковский, А. В. Организационная психология [Текст] / А.В. Зеньковский – М.: Прогресс, 2013. – 304 с.

31. Имаи Масааки. Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] / Пер. с япон. Р.Н. Лошкин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 178 с.
32. Карминский, А. М. Контроллинг [Текст] / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 336 с.
33. Керженцев, П.М. Пути повышения производительности труда. [Текст] / П.М. Керженцев. – М.: Экономика, 2014. – 461с.
34. Климов, С. М. Контроллинг: вопросы теории и практики [Текст] / С.М.Климов. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2015. – 64 с.
35. Коломийцева, И.В. Рыночные преобразования и производительность труда [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / И.В. Коломийцева; Новочеркасский ун-т экономики и права. – Новочеркасск, 2012. – 169с.
36. Коновалов, А. Ю. Как вырастет производительность, если правильно организовать рабочее место [Текст] / А.Ю. Коновалов // Генеральный директор. – 2015. – №7. – С. 67-75.
37. Крегер, О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим [Текст]: учебное пособие / Пер. с англ. В.Р. Шульгин. – М.: Астрель, 2015. – 212 с.
38. Ладанов, И.Д., Практический менеджмент [Текст]: учебное пособие / И.Д. Ладанов. - М.: Астрель, 2014. – 204 с.
39. Лукичёва, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2016. – 308 с.
40. Лундвалл, Б. А. Национальная система инноваций [Текст] / Пер. с англ. В. П. Головачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 328 с.
41. Мак-Грегор, Д. Человеческая сторона предприятия [Текст] / Пер. с англ. В. П. Головачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 462 с.
42. Марков, В.О. Бережливая Россия: производительность как фундамент роста [Текст] / В.О. Марков // Управление производством. – 2012. – №10. – С.45-52.

43. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С. К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2014. – 110 с.
44. Морозова, Н.А. Производительность труда: теоретические основы и факторы ее роста в современной экономике [Текст]: дис. ...канд. экон. наук / Н.А. Морозова; НИУ «Высшая школа экономики». – Н. Новгород, 2013. – 156 с.
45. Овчинникова, Т.И. Производительность труда и эффективность управления производством [Текст] / Т. И. Овчинникова // Кадры предприятия. – 2015. – №15. – С. 34-39.
46. Околотов, С.Л. Простые пути повышения производительности труда [Текст] / С.Л. Околотов // Генеральный директор. – 2012. – №4. – С. 56-64.
47. Официальный сайт ООО «Осколсельмаш» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.oskolselmash.ru/>
48. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие [Текст] / В.Н. Парахина, Т.М.Федоренко. – М.:КНОРУС, 2015. – 296 с.
49. Попова, Л. В. Контроллинг [Текст] / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 192 с.
50. Попова, Л. В. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях [Текст] / Л. В. Попова, И. А. Маслова, В. А. Константонов, М. М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 224 с.
51. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / Пер с англ. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 2013. – 895 с.
52. Почему производительность труда в России такая низкая [Электронный ресурс] / А. А. Веряев, И. К. Шалаев // Business Week; xPressa. – Режим доступа: <http://xpressa.ru/translates/516-pochemu-proizvoditelnost-truda-v-rossii-takaya.html>.
53. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / Пугачев В.П. - М.: Аспект Пресс, 2013. – 282 с.

54. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 334 с.
55. Ременников, В.Б. Управленческие решения [Текст]: учебник / В.Б. Ременников. – М.: МИЭМП, 2012. – 98 с.
56. Руденко, Г.Г. Производительность труда в системе управления персоналом [Текст] / Г.Г. Руденко // Социально–трудовые отношения и процессы. – 2013.– № 11. – С. 53-59.
57. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Пер. с англ. П.П. Молодцев. – М.: Букинист, 2014. – 528 с.
58. Скурин, Г.М. Производительность труда, стимулы, ответственность [Текст] / Г.М. Скурин, Н.А. Волкова. – М.: Экономика, 2011. – 72 с.
59. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учебное пособие [Текст] / Г.Э. Слезингер. – М.: Инфра–М, 2016. – 336 с.
60. Терехова, В. А. Финансовый учет [Текст] /В.А. Терехова. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
61. Третьякова, И.А. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование [Текст] / И.А. Третьякова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 269 с.
62. Трубников, Н. Н. Производительность труда [Текст] / Н.Н. трубников. – М.: Прогресс, 2014. – 312 с.
63. Ульянов, М. Д. Как на треть увеличить производительность труда, когда на это нет средств [Текст] / М.Д. Ульянов // Генеральный директор. – 2014. – №9. – С. 22-35.
64. Шелдрейк, Дж. Теория менеджменте от тейлоризма до японизации [Текст] / Пер. с англ. М.И. Рокотов. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
65. Шигаев, А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия [Текст] / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2012. – 351 с.