

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: « Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в организации (на примере акционерного общества «Тандер», с.Кондоль Пензенской области)»

(наименование темы)

Автор работы _____ В. Д. Терёшина
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Автор работы _____ Группа _____ Мен-51/ з
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н. И.С. Чемезов
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ И.С. Чемезов
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ И.С. Чемезов

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ И.С. Чемезов

Нормоконтролер _____ И.С. Чемезов

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

выпускной квалификационной работы Терёшиной Валентины Дмитриевны на тему: « Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в организации (на примере акционерного общества «Тандер», с. Кондоль Пензенской области)»

В выпускной квалификационной работе рассмотрены факторы формирования социально-психологического климата организации, проанализировано влияние группового поведения на социально-психологический климат в организации, описаны взаимоотношения в коллективе, дана краткая характеристика организации.

На основе разработанной методик исследован существующий социально-психологический климат коллектива АО «Тандер».

В рекомендательной части работы предлагаются мероприятия и рекомендации по улучшению социально-психологического климата, а также произведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа изложена на 90 страницах, включает в себя введение, три полных части, выводы и рекомендации, библиографический список из 40 наименований и 4 приложения.

|

|

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
Глава I. Теоретические и методические основы управления социально-психологическим климатом в организации.....	10
1.1. Социально-психологический климат организации и факторы его формирования.....	10
1.2. Влияние группы и группового поведения на социально психологический климат в организации.....	15
1.3. Методы изучения и анализа взаимоотношений в коллективе.....	21
Глава II. Анализ результатов исследования социально-психологического климата коллектива в АО «Тандер».....	27
2.1. Краткая характеристика организации.....	27
2.2. Исследование существующего социально-психологического климата в АО «Тандер».....	36
2.3. Оценка роли факторов формирования социально-психологического климата.....	43
Глава III. Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в АО «Тандер».....	54
3.1. Разработка рекомендаций по улучшению социально-психологического климата в АО «Тандер».....	54
3.2. Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом организации.....	65
3.3. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	70
Выводы и рекомендации.....	76
Библиографический список	79
Глоссарий.....	82
Приложения.....	84
Приложение № 1 Удовлетворенность трудом.....	84

Приложение №2 Психологический климат в малой рабочей группе.....	87
Приложение №3 Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам.....	88
Приложение №4 Анализ взаимоотношений в группе.....	89

ВВЕДЕНИЕ

В Российской практике роль социально-психологического климата имеет существенное значение. Актуальность данной проблемы связана, прежде всего, с возросшими требованиями к уровню психологической включенности работника в трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний.

Социально контактная часть любой организации представляет собой сложную систему компонентов, выражающихся в первую очередь в формировании социально-психологического климата коллектива. Эффективное выполнение трудовых функций зависит не только от выполнения организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека. Говоря о психологическом климате, необходимо учитывать, что речь идет об относительно устойчивой системе отношений, сложившейся в течение определенного времени и имеющей возможность изменения и развития.

Межличностные отношения, возникающие в результате общения людей в их группе, определяют важнейшее явление, получившее название психологической совместимости. Она бывает не только положительной или отрицательной, но и с различными ее степенями и видами. Межличностные отношения в группе и совместимость (физиологическая и психологическая) ее членов создают то внешнее общественно-психологическое явление, которое называется социально-психологическим климатом или атмосферой.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качества оказываемых услуг. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании.

Поэтому так важно знание важнейших составляющих социально-психологического климата организации, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями. Благоприятный социально-психологический климат – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

Таким образом, актуальность темы выражается в следующем:

- 1) в возросших требованиях к уровню психологической включённости работника в его трудовую деятельность;
- 2) в усложнении психической деятельности людей;
- 3) в формировании благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива- одном из важнейших условий борьбы за рост производительности труда.

Целью бакалаврской работы является разработка рекомендаций по улучшению социально психологического климата коллектива организации.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- 1) рассмотреть факторы формирования социально-психологического климата организации;
- 2) проанализировать влияние группового поведения на социально-психологический климат в организации;
- 3) описать взаимоотношения в коллективе;
- 4) дать краткую характеристику организации;
- 5) исследовать существующий социально-психологический климат коллектива в АО «Тандер»;
- 6) оценить роль факторов формирования социально-психологического климата;
- 7) разработать рекомендации по улучшению социально психологического климата;
- 8) предложить мероприятия по управлению социально-психологическим климатом организации;
- 9) оценить социально- экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает АО «Тандер» (магазин «Магнит» в селе Кондоль по улице Саратовская, 3 Пензенского района).

Магазин «Магнит» был открыт в селе Кондоль 30 мая 2016 года. Директор-Гудожникова Юлия Яхиевна. В магазине работают: 2 администратора, 6 продавцов. Коллектив молодой. Средний возраст работников - 29 лет. Социально-психологический климат требует улучшения. В течение небольшого времени сменилось несколько продавцов и администраторов. Работа автора ВКР в данном коллективе определила выбор темы по улучшению социально-психологического климата организации.

Изучением социально-психологического климата в коллективе занимались Резник С.Д., Спивак В.А., Темницкий А.Л., Неймер Ю. Л., Фетискин Н.П. и многие др. учёные.

Работа состоит из трёх частей. Первая часть содержит сведения о теоретических и методических основах управления социально-психологическим климатом в организации. Она состоит из трёх пунктов. В первом пункте рассматриваются факторы формирования СПК, во втором говорится о влиянии группы и группового поведения на СПК в организации, в третьем представлены методы изучения и анализа взаимоотношений в коллективе.

Во второй части анализируются результаты и исследования СПК коллектива в АО «Тандер». В пункте 1 даётся краткая характеристика организации, во втором пункте исследуется социально-психологический климат в АО «Тандер» магазина «Магнит». А в третьем дана оценка факторов формирования социально-психологического климата.

В третьей части разработаны рекомендации по управлению социально-психологическим климатом в магазине «Магнит». В первом пункте даны рекомендации по улучшению социально-психологического климата, во втором рекомендованы мероприятия по управлению социально-психологическим климатом организации. В третьем пункте оценивается социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Итак, формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качества оказываемых услуг. Социально-психологический климат коллектива имеет практическую значимость. Предлагаемые разработки и рекомендации могут внедряться в процесс управления деятельностью предприятия для повышения его эффективности.

Глава I. Теоретические и методические основы управления социально-психологическим климатом в организации

1.1. Социально-психологический климат организации и факторы его формирования

Изучение социально-психологического климата (СПК) производственного коллектива много лет 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 социально-психологический климат. Сегодня существует более сотни определений данного явления и не меньшее количество методик его изучения. Однако, несмотря на различие подходов и точек зрения, есть нечто общее, объединяющее эти исследования: все они посвящены первичному производственному коллективу (ППК). Ведь именно здесь создаются материальные ценности и социализируется (формируется) личность работника. Так было до недавнего времени. Сейчас акценты должны сместиться.

Дело в том, что основным звеном производства является предприятие, получающее хозяйственную самостоятельность, а его коллектив — право на самоуправление. На первый план выходят процессы, происходящие на предприятии в целом. Их направленность зависит от социально-психологического климата всего коллектива, который нельзя определить как сумму составляющих его первичных коллективов. Это — качественно новое образование. Социально-психологический климат такого коллектива в большей мере, чем первичного, существует не сам по себе, а как элемент системы жизнедеятельности предприятия. Кроме него она включает следующие элементы; внешнюю и внутреннюю среду, социальные характеристики коллектива, процесс деятельности, производственно-экономические и социальные результаты. Необходимо учитывать также, что предприятие не изолировано от общества. Тысячами нитей оно связано с народнохозяйственным комплексом страны и, следовательно, социально-психологический климат коллектива зависит, во-

первых, от общественно-политической и экономической ситуации в государстве; во-вторых, от положения отрасли в народном хозяйстве и качества управления ею; в-третьих, от условий и уровня жизни в пункте размещения предприятия. Отсюда следует, что изучение социально-психологический климат неполноценно вне системного и комплексного (с участием социологов, экономистов и психологов) подходов.

Социально-психологический климат – это настроение группы, определяемое межличностными отношениями совместно живущих, работающих или обучающихся людей. В общем виде социально-психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления в его жизнедеятельности.

Социально-психологический климат — это внутреннее состояние какой-либо общности, отражающее ее комплексную способность достигать стоящие перед ней цели. Говоря о внутреннем состоянии, мы имеем в виду, что оно определяется системой взаимосвязанных между собой и зависимых друг от друга качеств. На наш взгляд, такими качествами являются коллективные социальные ценности, нормы поведения и установки, социальные ожидания, уровень идентификации индивидов и групп с общностью, сплоченность общности и взаимная совместимость ее членов, приемлемость руководителей для подчиненных, уровень удовлетворенности работников трудовой ситуацией в целом, условиями и уровнем жизни, характер межгрупповых отношений. Взаимодействие этих компонентов создает новое и особое интегративное качество. Следует пояснить и сам термин «общность». В данном случае он обозначает трудовой коллектив промышленного предприятия. Но этим термином можно определить и коллектив любой организации, у которой имеются четко обозначенные цели деятельности. Наконец, понятие «достижение цели». Речь идет не о формальном получении запланированного результата деятельности (выпуск продукции в установленные сроки, в нужном количестве и требуемого качества), а о выполнении задачи

наиболее эффективным из возможных способов, т. е. с наименьшими затратами ресурсов и наименьшим ущербом для личности.

Базовые компоненты системы социально-психологического климата — ценностные ориентации коллектива, установки и нормы поведения. Социальные группы усваивают, как правило, ценности, соответствующие их положению в обществе. Но помимо этого каждая группа способна формировать свою специфическую систему ценностей, которая какими-то своими элементами может отличаться от общепринятой. Когда мы изучаем первичный коллектив, вопрос о его ценностных ориентациях не представляется сложным. Методики исследований достаточно разработаны. Если же речь идет о коллективе целого предприятия, то здесь требуется специальная методика, основанная на такой репрезентативной выборке, где были бы представлены все социальные группы коллектива, выделенные по особому набору критериев. Сложности возникают также в процессе изучения других элементов социально-психологического климата и системы жизнедеятельности коллектива. Перед исследователями возникает круг методологических и методических задач, до сих пор еще не решенных. Следующим элементом социально-психологического климата являются социальные установки. Существует мнение, что именно они характеризуют наиболее глубокое и устойчивое отношение человека к своим статусам и ролям [1]. Это касается установок индивида. Однако для нас важно исследовать установки всего коллектива предприятия. Сложность заключается в том, что установки (как, впрочем, и все остальные элементы СПК) претерпевают глубокие изменения при переходе к новому экономическому механизму. Пути решения этой проблемы нужно искать в сфере познания механизма групповых взаимодействий.

С ценностными ориентациями и установками тесно связаны нормы поведения, принятые коллективом. Их структура сложна и поэтому, исследуя социально-психологический климат, необходимо выяснить соотношение принятых здесь общественных, групповых и индивидуальных норм поведения. Групповые нормы состоят из нескольких частей. Часть 1 является общей: это та часть общественных

норм, которая усвоена и индивидуальным сознанием, и групповым. Эти нормы приняты и усвоены коллективом. Часть 2 представляет собой те общественные нормы, которые усвоены большинством групп и основным коллективом. Индивиды подчиняются им только тогда, когда они находятся в составе групп. Часть 3 — специфична, она отличается и от норм основного коллектива, и от индивидуальных норм. Часть 4 — общественные нормы, усвоенные всем коллективом предприятия и отдельными членами данной группы, но не ставшие групповыми, а часть 5 — нормы чужих групп, не принадлежащих к предприятию. Они усвоены отдельными членами, но не приняты группой и коллективом в целом. Индивиды могут руководствоваться этими нормами вне данной группы и предприятия, но скрывают такое поведение от других членов коллектива, опасаясь неодобрения последних.

Часть 3 в групповых нормах и часть 5 в индивидуальных состоят из двух частей. Это общественные нормы, усвоенные данной группой, но еще не принятые как некоторыми индивидами, так и коллективом предприятия в целом, и негативные нормы, принятые в некоторых группах. Эти нормы порицаются обществом и коллективом предприятия, но индивиды вынуждены им подчиняться, если дорожат своим членством в данной группе. Можно предположить, что данные регуляторы поведения тем сильнее, чем более изолирована группа от остальной общности. Часть 5 представляет собой общественные нормы, усвоенные отдельными членами коллектива. Тем не менее, подчиняться этим нормам не принято ни в группе, ни в коллективе предприятия. Это негативные нормы чужих групп, порицаемые всей общественной, коллективной и групповой моралью. Чаще всего они лежат в противоправной сфере.

Когда индивид длительное время остается членом одного коллектива, роль нормативной части 5 в его поведении слабеет и может исчезнуть совсем, если он одновременно не является членом какой-либо группы, которая разделяет эти нормы. Часть 6 — общественные нормы, официально принятые в коллективе предприятия, но еще не усвоенные ни отдельными членами данной группы, ни данной группой в целом. Эта часть имеет тенденцию к слиянию с частями 1, 2 и 4,

благодаря постоянному воздействию общества на индивидуальное и групповое сознание, но до тех пор подчинение этим нормам носит лицемерный, принудительный характер. Известно, что на предприятиях в силу различных обстоятельств возникают нормы поведения, которые считаются противоправными. Однако руководство вынуждено идти на подобные действия из-за несовершенства хозяйственного механизма, законодательства или по иным объективным причинам. Действия руководства в таких случаях иной раз попадают в разряд противоправных, но не будь они совершены, деятельность предприятия может оказаться очень затрудненной или даже парализованной. Поэтому члены коллектива и целые группы, хотя и не одобряют подобных поступков, все же с пониманием к ним относятся. Эти нормы представлены в части 7. Часть 8 обозначает общественные нормы, декларируемые государством, но не усвоенные ни отдельными людьми, ни их группами и коллективом. При этом к части 8а относятся нормы прогрессивные, которые пока не приняты членами коллектива, но, надо полагать, со временем будут усвоены ими (например, переход на арендные отношения, отказ от уравниловки в оплате труда); а к части 8 нормы искусственные, нежизненные, которые не будут приняты никогда и со временем исчезнут (например, существовавший многие годы запрет на совместительство, антиалкогольное законодательство в том виде, в каком оно осуществлялось несколько лет назад).

Разумеется, приведенная схема условна и применима только с учетом тех конкретных обстоятельств, в которых протекает жизнедеятельность данного коллектива. Речь идет лишь о том, что в системе сознания того или иного коллектива могут быть указанные структурные элементы. Однако количество этих элементов и удельный вес каждого из них определяются уровнем социальной зрелости коллектива.

Исходя из вышесказанного, делаем вывод: социально-психологический климат - это настроение группы, определяемое межличностными отношениями совместно живущих работающих или обучающихся людей. В общем виде социально психологический климат представляет собой преобладающий и относительно

устойчивый настрой коллектива который находит многообразные формы проявления в его жизнедеятельности. Социально-психологический климат коллектива зависит от общественно-политической и экономической ситуации в стране, от положения отрасли в народном хозяйстве, от условий и уровня жизни в пункте размещения предприятия. Отсюда следует, что изучение социально-психологического климата неполноценно вне системного и комплексного подходов.

1.2 Влияние группы и группового поведения на социально-психологический климат в организации

Ценности и нормы, принятые в коллективе, есть основа, на которой возникают социальные ожидания его членов. Трудовая деятельность строится таким образом, что каждый член коллектива заранее знакомится со своими ролевыми предписаниями, правовыми и технологическими требованиями предъявляемыми к его поведению предприятием. Но, кроме того, в коллективе вырабатывается система неофициальных требований, с одной стороны, к поведению своих членов (требования, которые могут совпадать, но могут и отличаться от ролевых предписаний), с другой — к условиям труда и быта, которые могут отличаться от установленных нормативов. Эта система неофициальных требований называется социальными ожиданиями коллектива. Она служит критерием при оценке членами коллектива всего происходящего на участке, в цехе, на заводе, в городе, определяет степень их удовлетворенности как производственной ситуацией, так и условиями жизни. При анкетировании членов коллектива и в процессе экспертных опросов выявляются ценности, нормы поведения и социальные ожидания. При этом учитываются только те, которые стали значимы для большинства членов ведущих социальных групп коллектива.

Важным элементом системы СПК всегда была приемлемость руководителя коллективом. Изучая звено «руководитель - коллектив», социологи главным показателем считают уровень авторитета руководителя, измеренный по социометрической методике. Но авторитет — только одна сторона. Вполне

возможна ситуация, когда руководитель не пользуется ни одним из типов авторитета, однако коллектив работает хорошо. В подобных случаях коллективом фактически руководит наиболее авторитетный рядовой работник (лидер), или коллектив самоуправляется, а руководитель не мешает этому процессу. Возможны и такие ситуации, когда руководителя считают высокопрофессиональным специалистом, однако отношения с подчиненными у него не складываются в силу различных причин, и сотрудники работать с ним не хотят. Учитывая это, автор ввел понятие приемлемости руководителя коллективом, отражающее оценку всей возможной гаммы отношений, и разработал методику измерения. Она с успехом применяется при изучении контактного (первичного) коллектива. Всем членам коллектива предлагается ответить на вопрос: «хотели бы Вы, чтобы у Вас был другой руководитель?». Далее следует пятичленная шкала от +1 (не хотел бы) до -1 (хотел бы). Индекс приемлемости принимает значения от +1 до 0. Значения индекса от 0 до -1 интерпретируются как индекс неприемлемости. «0» выражает безразличие респондента к данному вопросу. При изучении отношений в рамках предприятия в целом респондентами, отвечающими на приведенный выше вопрос анкеты, становятся уже не рядовые члены коллектива, а руководители цехов и отделов. Выясняется их отношение к директору. Мы исходим из того, что отношение руководителя подразделения к директору, как правило, передается рядовым работникам. Оно усваивается ими и становится общим. Нормы поведения, социальные ожидания, приемлемость руководителя значительно влияют на характер общения между работниками, взаимную приемлемость тех из них, кто по технологическим условиям должен вступать в деловые межличностные контакты.

Отличие исследования социально-психологического климата в первичном коллективе от исследования указанного явления в основном коллективе предприятия заключается прежде всего в том, что в первичном коллективе, где работники общаются постоянно, важно учитывать их психологическую совместимость, взаимную приемлемость всех всеми. В основном же коллективе

важна взаимная приемлемость тех работников, которые являются связующими элементами между коллективами разных подразделений, осуществляют непосредственные контакты лишь в силу организационных и технологических условий. Изучение взаимной приемлемости этих работников производится в два этапа. Во-первых, при интервьюировании руководителей подразделений такие работники должны быть выявлены. Их взаимные контакты необходимо свести в блоки, на основе которых построить соответствующие графы взаимосвязей. Они служат основой для измерения на втором этапе взаимной приемлемости каждой пары работников с использованием социометрической техники. Отсутствие взаимной приемлемости между указанными работниками отражается на характере межгрупповых отношений, создает условия для возникновения напряжения как внутри коллективов подразделений, так и между этими коллективами. А это, в свою очередь, существенно воздействует на социально-психологический климат всего предприятия.

Рассмотрим теперь еще один важный элемент социально-психологический климат основного коллектива предприятия - уровень идентификации работников с предприятием. Под этим термином мы понимаем сознательное, внутреннее мотивированное принятие индивидом {в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм поведения коллектива предприятия в целом [3]. Идентификация может иметь различный характер. Например, если работник считает цели предприятия своими личными целями, он подчиняет свое поведение интересам предприятия. Но может возникнуть и прямо противоположная ситуация, при которой работник полагает свои цели целями предприятия. Если к тому же этот человек — руководитель, то подобная идентификация может стать общественно опасной. Учитывая, что обычно на предприятиях складывается так называемое «идентифицированное ядро»¹ из руководящих работников, то при эгоистической направленности этого ядра появляется возможность для хозяйственных злоупотреблений.

Следующим компонентом социально-психологического климата является сплоченность. Она понимается нами как степень единства действий (поведения)

членов коллектива в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов. Единство действий - выполнение каждым своих задач в рамках общих целей, т. е. сотрудничество. И, наконец, последний элемент социально-психологический климат — удовлетворенность общими условиями труда и жизни. Она зависит не только от существующего положения дел, но и от притязаний, социальных ожиданий членов коллектива.

После рассмотрения всех элементов СПК мы, естественно, должны решить вопрос о его комплексной оценке. Она должна опираться на определение степени согласования- рассогласования качества (характера) элементов социально-психологического климата. Если между этими элементами имеется полная согласованность, или имеющееся рассогласование несущественно, а ценности и нормы поведения в коллективе общественно значимы и реализуются в деятельности, то такой социально-психологический климат следует считать благоприятным. Если рассогласования несущественны, но в коллективе преобладают ценности и нормы эгоистического плана, то социально-психологический климат следует считать застойным. Если же между элементами социально-психологическим климатом есть коренные рассогласования, то климат в таком коллективе неблагоприятный. Степень согласования-рассогласования элементов социально-психологического климата может быть измерена количественно в диапазоне шкалы от -1 до +1, где +1 означает полное согласование элементов, — 1 — полное рассогласование. Тогда значения индекса от —1 до 0 будут означать неблагоприятный социально-психологический климат, около 0 - застойный, от 0 до +1- благоприятный. Социально-психологический климат коллектива, представляет собой, во-первых, систему, где все названные элементы взаимосвязаны; во-вторых, элемент системы более высокого порядка, т. е. жизнедеятельности трудового коллектива, в которой он тесно связан с другими: внешней и внутренней средой предприятия (объективные условия жизни и труда), демографическими и личностными характеристиками людей. Взаимодействие этих элементов влияет на активность коллектива, а она в свою очередь — на производственные и социальные результаты деятельности, которые определяют

характер внешней и внутренней среды предприятия. Из сказанного следует, что социально-психологический климат есть не что иное, как состояние социального здоровья трудового коллектива. Это состояние тесно связано с факторами внешней и внутренней среды предприятия, в совокупности представляющими собой условия деятельности коллектива, удовлетворения его разнообразных потребностей.

К факторам внешней среды относится экономическая и политическая обстановка в стране. Часть из них оказывает влияние на все предприятия в равной мере и должна изучаться на международном уровне. Другие носят локальный характер и имеют различия на уровне регионов и предприятий, например, уровень и условия жизни, сфера культуры. Иными словами, речь идет о повседневной жизни, которая и определяет отношение людей к труду. Эти факторы должны непременно учитываться при изучении Социально психологического климата. Правильное их понимание и использование, по расчетам академика А. Г. Аганбегяна, увеличивает производительность труда на 20-30%, а иногда в 2—3 раза.

Внутренняя среда предприятия, или, другими словами, внутренние условия жизнедеятельности основного коллектива также многообразна, как и внешняя. Поэтому мы выделяем лишь те ее элементы, которые наиболее существенно влияют на социально-психологический климат. К ним следует отнести самоуправление коллектива, информированность, механизм социально-правовой защиты. Сюда же примыкают организация и условия труда, заработная плата, охрана здоровья, компетентность и стиль работы руководства. На внутреннюю среду предприятия оказывает сильное воздействие внешняя среда и потому разные предприятия имеют много общего. Тем не менее деятельность администрации и социальная активность членов коллектива могут вносить значительные коррективы и заметно влиять на обстановку. Каждый из параметров внутренней среды предприятия оказывает определенное влияние на различные элементы социально-психологического климата. Но кроме того внутренняя среда в целом воздействует на социально- психологический климат. Это воздействие

осуществляется не прямо, а опосредовано, преломляясь через восприятие людей, которое зависит, прежде всего, от принадлежности к той или иной социальной группе. Речь идет о социальных слоях внутри рабочего класса, а также о категориях служащих, классифицированных по содержанию труда и месту в иерархической структуре управления.

Восприятие характера внешней и внутренней среды зависит также от демографических характеристик: пола, возраста, семейного положения и образования. Как показывают многие исследования, женщины, например, более требовательны к условиям труда, они предпочитают работать в одну смену, больше ценят вежливость и тактичность руководителя и не слишком стремятся к участию в управлении, к повышению квалификации. Это объясняется их преимущественной ориентацией на семью и перегруженностью домашними обязанностями. Мужчины, напротив, менее требовательны к условиям труда и сменности, руководителем предпочитают иметь профессионала, которому готовы многое простить, особенно если он предоставляет им самостоятельность. Мужчины стремятся к повышению квалификации, росту зарплаты и продвижению по служебной лестнице. Разумеется, бывают и исключения. Социально-демографический состав коллектива существенно влияет на восприятие каждой личностью внешней и внутренней среды предприятия.

Таким образом, группы и групповое поведение влияют на социально-психологический климат в организации. При формировании коллектива необходимо учитывать психологическую совместимость работников. Отсутствие взаимной приемлемости между членами коллектива отражается на межгрупповых отношениях, создаёт условия для напряжённости внутри коллектива. А это воздействует на социально-психологический климат всего предприятия.

На социально-психологический климат оказывают влияние также уровень идентификации работников с предприятием, сплочённость, удовлетворённость общими условиями труда и жизни. После рассмотрения всех элементов социально-психологического климата решается вопрос о его комплексной оценке.

Из сказанного следует, что социально-психологический климат есть не что иное как состояние социального здоровья трудового коллектива.

1.3. Методы изучения и анализа взаимоотношений в коллективе

В значительной мере производительность труда в коллективе зависит от социально-психологической обстановки, морально-психологического климата. Поэтому настроение людей должно находиться в центре внимания руководителя, постоянно анализироваться им.

Для изучения психологического климата коллектива могут быть использованы различные методы анализа, которые применяются для описания общей социально-психологической обстановки в исследуемом коллективе: анализ характера взаимосвязей членов коллектива; выявление неформальных лидеров; определение уровня взаимоотношений в производственной группе как по горизонтали (между рядовыми членами группы), так и по вертикали (между подчиненными и руководителем); анализ стиля работы руководителя; социально-психологическая оценка эффективности его работы.

Результаты анализа социально-психологических факторов формирования трудового коллектива позволяет руководителю выработать и осуществить соответствующие рекомендации. Для изучения социально-психологических отношений в коллективе используется, например, **метод опроса** в формах интервьюирования (беседы) и анкетирования. Большие возможности для анализа внутриколлективной структуры дает **графический метод**. Графическое изображение взаимосвязей в коллективе может быть представлено социограммой – рис. 1, где цифрами обозначены конкретные люди.

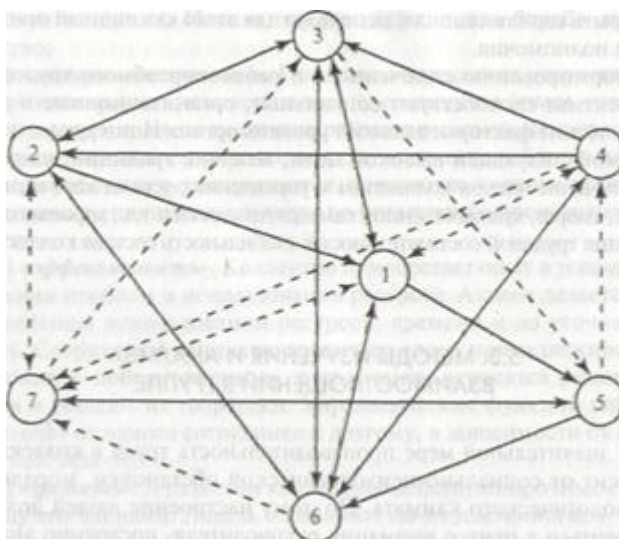


рис.1. Социограмма коллектива

На рисунке прямые линии отображают положительный выбор, т.е. чувство симпатии, уважения к человеку, а пунктирные линии – отрицательный выбор, чувство антипатии, неуважения к работнику.

Социограмма строится по результатам опроса, занесенным в специальную социометрическую таблицу, и является ее наглядным графическим изображением.

Анализ социограммы дает возможность получить количественную оценку сплоченности в коллективе, оценить статус каждого члена коллектива, выявить неформального лидера, сделать общие выводы о социально-психологическом климате, наметить пути его улучшения.

Социометрические индексы могут быть рассчитаны по следующим формулам:

- *положительный* статус i -го члена коллектива:

$$П_i = \frac{+B}{N-1},$$

где $+B$ – число положительных выборов, предпочтений; N – количество членов коллектива;

- *отрицательный* статус i – го члена коллектива:

$$О_i = \frac{-B}{N-1},$$

где – В – число отрицательных выборов.

Коэффициент сплоченности (K_c) рассчитывается как отношение количества положительных связей (+В) к общему количеству взаимосвязей в коллективе K , где $K = N(N - 1)$.

Таким образом:

$$K_c = \frac{+B}{K} = \frac{+B}{N(N-1)}.$$

С целью изучения оценок, которые дают люди друг другу в ходе совместной работе в коллективе, используется **метод полярных профилей**. Характер этих оценок свидетельствует о компетентности, организаторских, деловых, морально-этических и других качествах руководителей и подчиненных (например, чем выше оценивают работники друг друга и своих руководителей и чем чаще индивидуальные оценки совпадают с групповой, тем выше морально-психологическое единство группы). Оценки могут быть использованы и для выдвижения кандидатов в резерв управленческих кадров, и непосредственно при выборе руководителя.

Процедура оценки состоит в заполнении специальной карточки, вариант которой приводится в табл. 1.

Баллами от 5 до 1 оценивается степень проявления качества. Например, 5 – очень деловой, 4 – деловой, 3 – средняя оценка, 2 – неделовой, 1 – совершенно неделовой.

Таблица 1.

Карточка оценки полярных профилей индивида

<i>Качества</i>	<i>Оценки (5,4,3,2,1)</i>	<i>Полярные качества</i>
Компетентность		Некомпетентность
Хорошие организаторские способности		Плохие организаторские способности
Деловитость		Отсутствие деловитости
Высокие моральные качества		Низкие моральные качества

Высокая работоспособность		Низкая работоспособность
Политическая культура		Политическое бескультурье

В заключение необходимо подсчитать средние баллы для групповой оценки качества каждого члена группы и, наоборот, оценки каждого члена по следующей формуле:

$$M_i = \frac{\sum m_i}{n},$$

где $\sum m_i$ – сумма оценок отдельного качества i -го индивида; n – число оценок.

На основе средних оценок можно представить мнение коллектива о каждом его члене и мнение каждого о коллективе.

Для оценки показателей уровня развития отдельных качеств личности или производственной группы в целом используется **метод групповых оценок**, для применения которого необходимо разработать оценочные вопросы в анкетах (табл. 2).

Таблица 2.

Карточка оценки качеств индивида

<i>Качества</i>	<i>Оценки (5,4,3,2,1,0)</i>
Сплоченность	
<i>Взаимная требовательность</i>	
<i>Взаимоуважение</i>	
<i>Удовлетворенность работой</i>	

Значение оценок: 5 – развито очень сильно, 4 – развито сильно, 3 – развито средне, 2 – развито слабо, 1 – развито очень слабо, 0 – совсем не развито.

После заполнения анкеты всеми членами группы общегрупповая оценка отдельного качества выводится по формуле:

$$Q = \frac{\sum v}{\sum v_t} = \frac{\sum v_n}{v_t},$$

где Q – индекс групповой оценки качества; V – оценка в баллах по данному вопросу; $\sum V$ – сумма баллов по данному вопросу в группе в целом; n – число ответивших на данный вопрос членов группы; V_t – максимальный балл данной оценочной шкалы; $\sum V_t$ – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов.

Общую удовлетворенность своим трудом и ее составляющие позволяет оценить **методика Н.П.Фетискина, В.В.Козлова**. Интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда.

Суждения об общей и парциальной удовлетворенности трудом производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями. Средний уровень удовлетворенности трудом определяется в диапазоне от 10 до 19 баллов от общей суммы. Низкий уровень удовлетворенности трудом характеризуется диапазоном от 0 до 9 баллов. Высокий уровень – свыше 20 баллов.

Также в процессе данной методики определяются составляющие удовлетворенности трудом: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – с руководством, 5 – уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работе высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность.

Диагностика психологического климата в малой производственной группе В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста предназначена для изучения состояния психологического климата в коллективе. Опросник состоит из двух колонок с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке –

суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой - антипод каждого суждения.

Для изучения психологического климата коллектива используются метод опроса, графический метод, метод полярных профилей, метод групповых оценок, методика Н.П. Фетискина и В.В. Козлова.

Рассмотренные выше методики позволяют исследовать социально-психологический климат в коллективе АО «Тандер» и разработать рекомендации по его улучшению, т. к. формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество оказываемых услуг.

Глава II. Анализ результатов исследования социально-психологического климата в АО«Тандер»

2.1. Краткая характеристика организации

Розничная сеть «Магнит» - одна из ведущих розничных сетей по торговле продуктами в России, лидер по количеству магазинов, торговым площадям, объёму продаж и эффективности.

В 1998 году был открыт первый магазин «Магнит» в г. Краснодаре. Через 15 лет в (2013 г.) розничная сеть «Магнит» стала крупнейшей компанией по объёму продаж российского продуктового ритейла.

Магазины розничной сети и «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населённых пунктах. Филиал акционерного общества "Тандер" в городе Пенза зарегистрирован 12 августа 2002 года по адресу: 440066, г Пенза, проспект Строителей,63. Основным видом деятельности является прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах. Компанию возглавляет генеральный директор Афанасьев Алексей Александрович. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Крупнейший импортёр продовольственных товаров на территории Российской Федерации. С целью снижения цены на продукты для покупателей, компания осуществляет большие объёмы прямых поставок свежих фруктов и овощей, мясных и молочных продуктов, консервации, бакалейных и кондитерских изделий, замороженной рыбы и морепродуктов, а так же непродовольственных товаров.

Надёжный и стабильный партнёр отечественных и зарубежных производителей и компании. Крупнейший частный работодатель в России.

Компания работает для повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Цель компании – обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности посредством поддержания систем жизнеобеспечения на

необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопорядка и приоритетов потребителей.

Ценности компании:

- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- РАЗВИТИЕ
- СОТРУДНИЧЕСТВО
- ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

По состоянию на 31 декабря 2016 года магазины АО «Тандер» открыты в 2 494 населённых пунктах 7 федеральных округов. Открыто 14 059 магазинов, 35 распределительных центров, один из которых находится в селе Саловка Пензенского

района. В них трудятся более 270 000 сотрудников компании.¹

Таблица 2.1.

Стратегия развития сети магазинов «Магнит» за 2014 - 2016 г.

Показатели работы		2014	2015	2016
Количество магазинов		9 711	12 089	14 059
	магазины у дома	8 344	9 594	10 521
	гипермаркеты	190	219	237
	магазины "Магнит Семейный"	97	155	194
	магазины косметики	1 080	2 121	3 107
Чистая выручка, млн. руб.		763 527,25	950 613,34	1 074 811,55
Общая торговая площадь, тыс. кв.м.		3 590,64	4 413,72	5 067,67
Количество покупателей, млн. чел.		2 944,12	3 376,86	3 817,13
Чистая прибыль, млн. руб.		47 685,84	59 061,20	54 362,72
Рентабельность чистой прибыли, %		6,25	6,21	5,06

¹ О компании // Официальный сайт сети "Магнит". 2010-2017 АО «Тандер» (URL: <http://www.magnit-info.ru/about/>)

Стратегия развития:

- дальнейшее расширение сети за счёт роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;
- развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов «магазин у дома», «гипермаркет», «Магнит Семейный» и «Магнит Косметик»;
- формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;
- внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.

В 2017 году компания планирует открыть: 1700 магазинов «у дома», 40 гипермаркетов и магазинов «Магнит Семейный», 1000 магазинов косметики.

Объектом исследования является Акционерное Общество «Тандер» ММ «Вайкики». Магазин открыт 30 мая 2016 года в селе Кондоль, улица Саратовская 3. Основным видом оказываемых услуг является обеспечение населения качественными товарами повседневного спроса по доступной цене.

Одноэтажное здание расположено в центре села. Магазин имеет хорошее окружение: ресторан, банк, администрация села, аптека, жилые дома. Рядом расположена бесплатная автостоянка. Внешний дизайн здания соответствует фирменному стилю, фасад здания оформлен световым коробом, содержащим название и логотип предприятия.



Рис. 2.1. Фасад магазина «Магнит»

Оборудование, кассовые аппараты и мебель, которыми оснащён магазин, современные и качественные.



Рис. № 2.2. Интерьер магазина «Магнит»

Высокий уровень сервиса, вежливое обслуживание, грамотные действия администрации, современный подход к каждому покупателю позволили магазин

«Магнит» прочно завоевать лидирующее положение в селе Кондоль среди других магазинов.

Руководство предприятия осуществляет стратегическое планирование, координирует деятельность всего предприятия, определяет направление движения финансовых потоков, финансирует развитие новых направлений деятельности.

Общая численность персонала составляет 9 человек, в том числе: директор, 2 администратора и 6 продавцов.

Должность директора магазина считается очень ответственной и относится к разряду руководящих. Следовательно, человек, занимающий эту должность, обязан обладать большим опытом работы и иметь отличные лидерские качества, которые помогут ему наладить эффективную работу магазина. А ввиду того что специфика функционирования магазина всегда разная (продукты, продовольственные товары), требования к навыкам и опыту человека также могут отличаться. Но основные моменты одинаковые для всех.

Директор обязан решать все вопросы хозяйственного, административного и финансового плана, связанные с обязанностями директора магазина деятельностью учреждения. Также он должен организовывать и координировать работу магазина, способствовать сокращению затрат и повышению качества сервиса. Основные функции в данном случае следующие:

- обеспечение выполнения плана по продажам;
- ежедневная проверка готовности магазина к функционированию (мониторинг качества продукции, выкладки, полок, ценников, санитарных условий объекта в целом);
- ответственность за обнаруженные потери;
- обеспечение обоснованных цен на продукцию;
- обеспечение соблюдения сотрудниками стандартов фирмы;
- проверка правильности заполнения документации, которая связана с доставкой/продажей товара;
- обеспечение исправности измерительного оборудования, инвентаря и торговых средств;

- участие в составлении заказов, контрактов на поставку товара, контроль выполнения обязанностей сторон;
- участие и руководство процесса инвентаризации;
- мониторинг товарного запаса, товарооборота по каждой отдельной категории продукции;
- определение причин брака либо недостачи;
- разработка обязательного перечня продукции в соответствии с исследованием потребительского спроса;
- контроль соблюдения этого перечня;
- проверка качества работы кассовой аппаратуры и кассиров в частности;
- обеспечение соблюдения норм и требований техники безопасности и охраны труда;
- проверка фактической работы коллектива на предмет соответствия их навыков занимаемым должностям;
- непосредственное руководство коллективом;
- проверка жалобной книги, тщательное расследование и принятие соответствующих мер при наличии жалоб от клиентов.

Направление деятельности администратора: обеспечение магазина продукцией, получение скидок, работа с поставщиками, работа с государственными структурами, хозяйственная часть деятельности, контроль за качеством обслуживания клиентов. В соответствии с должностной инструкцией администратора основными его задачами являются осуществление руководства и координации деятельности магазина, связанные с обслуживанием покупателей, ведением розничной торговли товарами. Осуществляет контроль за эффективным использованием материальных, технических и трудовых ресурсов в процессе деятельности магазина сокращение издержек. Несёт личную материальную ответственность за сохранение оборудования. Ведёт учёт, составляет отчётность по проданному, утилизированному товару. Принимает и пересчитывает товар по его приходу.

Продавец-кассир выполняет следующие должностные обязанности:

- обслуживает клиентов на кассе и ведет кассовые документы;
- обеспечивает сохранность денежных средств;
- после закрытия магазина для клиентов сверяет наличные в кассе, в случае ошибки выявляет и устраняет ее, заполняет книгу кассира-операциониста;
- контролирует запасы кассовой ленты для ККМ;
- следит за наличием достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополняет его;
- помогает покупателям при выборе товара, дает консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров;
- принимает участие в стимулировании продаж определенных видов товара, в рекламных акциях магазина: обращает внимание покупателей на заданный товар путем размещения его на самых просматриваемых местах, путем дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара и иным способом;
- следит за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике (наименование товара, цена, вес и т.д.). Продавец наклеивает ценники, подготовленные и переданные ему товароведом или директором;
- участвует в инвентаризации.
- участвует в проводимых в магазине собраниях коллектива.
- информирует директора магазина обо всех внештатных ситуациях в своей работе.

Мужской пол в магазине представлен всего одним мужчиной. Все остальные работники- женщины.

Возрастной категорией коллектива является диапазон 20-48 лет. Возрастная категория 20 - 29 лет составляет 55%, а именно 5 человек. Возрастная категория 30-39 лет составляет 22,5%, а именно 2 человека; 39-48 лет составляет тоже 22,5% (2 человека).

Диаграмма возрастной категории членов коллектива приведена на рис. 2.3.



Рис.2.3. Возраст работников коллектива магазина "Магнит"

Преобладающее число работников имеют среднее специальное образование. Работники магазина имеют стаж работы от 1 года до 30 лет: от 1года до 9 лет - 5 человек (55%), от 10 до 19 лет - 3 человека (33,3%), от 20 до 30 - 1 человек (11,1%).

Стаж работы членов коллектива наглядно представлен в диаграмме на рис. 2.4.



Рис.2.4.Стаж работы членов коллектива

На предприятии внутренним распорядком установлен режим работы в две смены, продолжительность смены 12 часов. Сотрудники работают два через два рабочих дня.

Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

За опоздания на рабочее место администратор налагает штраф и при систематических опозданиях оповещает об этом директора, который уже впоследствии принимает меры.

При необходимости и в непредвиденных ситуациях в случае неявки сотрудника на рабочее место вызывается работник с другой смены, находящийся на выходном дне.

Представленные сведения говорят о том, что в магазине «Магнит» работают сотрудники разного возраста с различным стажем работы.



Рис.№ 2.5. Коллектив АО «Тандер» магазина «Магнит»

Как и большинство Российских компаний «Магнит» имеет специальную разработанную систему норм и правил поведения сотрудников. Главные правила при работе –соблюдение трудовой дисциплины, доброжелательное отношение и индивидуальный подход к каждому покупателю, также хорошее отношение внутри коллектива.

Из вышесказанного видим, что розничная сеть магазина «Магнит» - крупнейший импортёр продовольственных товаров на территории Российской Федерации. Компания работает для повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса.

В данной главе рассматривается стратегия развития компании, затем даётся краткая характеристика магазина «Магнит» и его коллектива в селе Кондоль

Пензенского района. Указаны главные ценности: ответственность, развитие, сотрудничество, профессионализм.

2.2 Исследование существующего социально- психологического климата в АО «Тандер»

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

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

Люди- это специфический вид ресурсов организации. От работы персонала зависит успех, люди приносят прибыль, они помогают компании в достижении её целей. Правильный подбор персонала- это одна из составляющих успеха организации. Поэтому руководство очень тщательно подходит к подбору персонала.

Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество оказываемых услуг.

Социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Но хороший климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными. Формирование и совершенствование социально-психологического климата – это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. Создание благоприятного климата является делом не только ответственным, но и творческим, требующим знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего социально-психологического климата требует, особенно от руководителей и психологов, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений друг с другом.

Социально-психологический климат организации изучался в данной работе при помощи включенного наблюдения в естественные условия работы коллектива. На первый взгляд климат можно оценить как благоприятный, но при более длительном наблюдении за работой коллектива, складывается иное мнение.

Состав трудового коллектива разнообразен, это видно по возрастному и статусному признаку, а также каждый человек представляет собой очень сложную личность, со своими психологическими особенностями. Отдельный работник имеет свой темперамент, определенные черты характера, присущие только ему, и с которыми всем остальным необходимо считаться. В любом коллективе могут возникнуть как симпатия, так и антипатия каждого работника друг к другу, различные конфликты и столкновения интересов, этот процесс неизбежен. Но

умение работников и руководителя правильно это решать, сглаживать углы, формирует благоприятный социально-психологический климат.

Нельзя точно определить благоприятный или нет социально-психологический климат в том или ином коллективе, так как признаки каждого из состояний могут возникать и независимо друг от друга.

К признакам благоприятного социально-психологического климата относятся: бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения стоят на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка. Члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности.

К особенностям неблагоприятного социально-психологического климата относят: 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. 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 исследуемом коллективе наблюдаются признаки как благоприятного, так и неблагоприятного социально-психологического климата. Работники приветливы, обмениваются личной информацией, то есть доверяют друг другу, так же часто приходят на помощь к товарищам, если им это необходимо. В зависимости от настроения каждого работника тон в коллективе может быть как жизнерадостный и бодрый, также пассивный и подавленный. Все зависит от внешних носителей и источников.

Также выявлена антипатия друг к другу некоторых сотрудников, а значит и повышается степень конфликтности в коллективе. Наблюдается некоторое

соперничество между отдельными работниками, например, продавцами, работающими в одну смену. Также необходимо отметить, что большинство сотрудников имеют друг с другом приятельские, даже дружеские отношения. Зафиксированы социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Для проверки социально-психологического климата были применены: метод наблюдения (включенное наблюдение в естественных условиях), а также метод тестирования. В рамках метода тестирования были применены четыре методики: интегральная удовлетворенность трудом Н.П. Фетискина, В.В. Козлова¹, диагностика психологического климата в малой рабочей группе В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста, экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам, а также метод социометрии².

Диагностика психологического климата в малой производственной группе В.Шпалинского и Э.Г. Шелеста (см. приложение №2) предназначена для изучения состояния психологического климата в коллективе. Опросник состоит из двух колонок с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них - своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. После обработки опросника были получены данные, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Первичные данные диагностики психологического климата В.Шпалинского и Э.Г.

Шелеста

№ респондента	Баллы
1	23
2	51
3	23
4	19
5	43
6	38
7	27
8	19
9	43

После суммирования полученных данных итоговые показатели соотносят со шкалой благоприятности социально-психологического климата. Итоговые показатели психологического климата по данной методике находятся в диапазоне от 13 до 65 баллов. Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42-65 баллов; средней благоприятности – 31-41 балл; незначительной благоприятности – 20-30 баллов. Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

Распределение баллов участников опроса было неоднозначным. Но необходимо помнить, что по результатам одной диагностики, нельзя делать вывод о социально-психологическом климате коллектива. Нужно провести более углубленные тестирования для определения уровня развития климата.

Можно сделать вывод, что 1 из респондентов (это 11%) считает психологический климат средней благоприятности, он набрал 23 балла. 3

человека (33%) оценивают психологический климат с точки зрения высокой благоприятности (они набрали 43,43 и 51 балл). Столько же опрошиваемых человек ответили, что их психологический климат – незначительной благоприятности. 2 человека (22%) оценивают свой психологический климат как неблагоприятный (они набрали по 19 баллов). По данным исследования видно, что неблагоприятным психологический климат назвали два новых сотрудника, которые еще не прошли адаптацию. В целом психологический климат коллектива можно считать средней благоприятности.

Четвертый метод - социометрическая техника, разработанная Дж. Морено, применяется для диагностики межличностных отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.¹

Первичные данные этой методики представлены в таблице 2.4.

¹Социометрия: исследование межличностных отношений в группе [Электронный ресурс] // Сидоров С.В. Сайт педагога-исследователя. – URL: <http://si-sv.com/publ/18-1-0-261> (дата обращения: 28.04.2017). Источник: <http://si-sv.com/publ/18-1-0-261>

Социометрическая таблица

№	Кто выбирает Фамилия	Кого выбирают								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Антипкина Ю.							+1	+3	+2
2	Гарькаева О.			+2			+1			+3
3	Гудожникова Ю.				+3				+1	+2
4	Жидков А.			+1		+3			+2	
5	Коротаева Н.							+3	+2	+1
6	Макарова А.	+1	+3	+2						
7	Могучева Р.	+3							+1	+2
8	Терёшина В.			+2			+3			+1
9	Ульянкина Н.			+2				+1	+3	
	Кол-во выборов	2	1	5	1	1	2	3	6	6
	Кол-во баллов	4	1	11	1	1	4	7	12	13

Анализ социометрической таблицы показывает, что несомненным эмоциональным лидером является Ульянкина Н., набрала 13 баллов. Она умеет поддерживать в коллективе хорошее настроение. Жизнерадостная, обаятельная, приятна в общении, поможет в трудной ситуации.

Автор набрала 12 баллов. У неё есть качества лидера-инициатора. Может проявить инициативу во многих делах, увлечь собственным примером, выдвинуть новые идеи и предложения.

Гудожникова Ю., набравшая 11 баллов, является в коллективе лидером-организатором. Она занимает руководящую позицию, обладает опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересована в делах коллектива, общительна. Быстро и четко распределяет задания, оперативно принимает решения, обеспечивает контроль, пользуется авторитетом.

Решающее значение имеют личностные качества, такие, как опыт, склонность к доминированию, умение проявлять инициативу, предлагать решения.

На основании данных социометрической таблицы можно подсчитать коэффициент сплоченности, который выражает степень взаимосвязанности членов коллектива, тесноту их эмоциональных связей. Психологический смысл

этого коэффициента заключается в наличии или отсутствии взаимности в момент совершения выборов в группе. Чем больше взаимных выборов в группе, чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность.

Коэффициент сплоченности рассчитывается как отношение количества положительных связей к общему количеству взаимосвязей в коллективе. Коэффициент сплоченности равен 18. Этот показатель говорит о низком уровне сплоченности коллектива.

По результатам проведенных методик в коллективе магазина «Магнит», видно, что сам коллектив оценивает психологический климат, как средне благоприятный, при этом работники имеют выраженный уровень конфликтности. Также персонал магазина имеет средний уровень удовлетворенности трудом. Руководству необходимо применить ряд мер для повышения состояния социально-психологического климата. А именно разработать мероприятия с целью улучшения отрицательных факторов социально-психологического климата.

2.3. Оценка роли факторов формирования социально-психологического климата

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

Факторы макросреды – это тот общественный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относятся: общественно-политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально-демографические факторы, региональные факторы и этнические факторы.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К микрофакторам относятся:

объективные – комплекс технических, санитарно-гигиенических, организационных элементов.

— 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.

— Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

В ходе анализа была выявлена положительная взаимосвязь между психологическим климатом коллектива и степенью их равнодушия (увлеченности) работой. Тем самым показано, что, чем больше сотрудники организации увлечены своим делом, тем благоприятнее становится социально-психологический климат. Эта взаимосвязь неизбежна, так как увлеченность (равнодушие) являются одной из компонент психологического климата, изменение одного показателя влечет за собой перемены в другом. Следовательно, чем равнодушнее работники относятся к своей и организационной деятельности, тем показатели благоприятности социально-психологического климата снижаются.

— Также была выявлена положительная взаимосвязь между такими факторами социально-психологического климата, как пассивность (энтузиазм) персонала к трудовой деятельности и удовлетворенностью условиями труда. Необходимо отметить, что удовлетворенность условиями труда зависит от многих факторов. Даже, если администрация организации предоставляет для своих сотрудников все необходимые условия труда, то встречаются моменты, когда персонал все равно этим недоволен. Тогда на удовлетворенность начинают влиять личные

особенности каждого работника, его черты характера, темперамент, творческие качества личности. Таким образом, чем пассивнее персонал, тем удовлетворенность условиями труда падает. Следовательно, при повышенном энтузиазме работников удовлетворенность условиями труда больше.

— Была выявлена положительная взаимосвязь между интересом к работе сотрудников коллектива и их удовлетворенностью взаимоотношениями с руководителем. Необходимо отметить, что уровень взаимоотношений сотрудников с руководителем сильно влияет на деятельность работников, так как признание и одобрение работы каждого сотрудника администрацией организации — один из главных мотивов персонала. Чем лучше взаимоотношения коллектива с руководителем, тем интерес к работе увеличивается. Также, если администрация не налаживает хорошие отношения с каждым сотрудником, не интересуется его достижениями, во время не приходит на помощь, не оказывает должной поддержки, то и интерес персонала к выполняемой работе падает.

— Следующая взаимосвязь, которая была выявлена в ходе анализа — равнодушие (увлеченность) к работе и интерес к выполняемой деятельности. Влияние этих двух факторов друг на друга неизбежны, они несут в себе одинаковый смысл. Увлеченность деятельностью порождает высокий интерес к работе, а значит, проявление равнодушия принесет снижение интереса к трудовой деятельности.

— Выявлена положительная взаимосвязь между общей удовлетворенностью трудом и удовлетворенностью достижениями в работе. Для каждого работника важны результаты, которых он достиг в ходе профессиональной деятельности. Положительной тенденцией является одновременное развитие внутреннего мира сотрудника и его карьерного роста, то есть своими достижениями работник должен быть доволен и удовлетворен.

— Одной из составляющих общей удовлетворенности трудом является удовлетворенность достижениями в работе, этим и объясняется их взаимовлияние. Также основными факторами, входящими в общую удовлетворенность трудом являются интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками

и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями труда, профессиональная ответственность. Таким образом, чем выше удовлетворенность достижениями в работе сотрудника, тем общая удовлетворенность трудом увеличивается. Следовательно, снижение общей удовлетворенности трудом наблюдается при состоянии **фрустрации** достижениями в работе персонала.

— Следующая взаимосвязь, выявленная в ходе анализа, пассивность (энтузиазм) персонала и удовлетворенность достижениями в работе. Эмоциональный настрой, внутреннее состояние каждого работника влияет на его трудовую деятельность, карьерный рост, а впоследствии и на удовлетворенность своими достижениями. Также характер, темперамент человека влияет на его энтузиазм, или наоборот, пассивность к труду. При пассивности работника к труду появляется состояние удовлетворенности достижениями в работе. А когда работник к выполняемой деятельности относится с энтузиазмом, то и удовлетворенность достижениями в работе увеличивается.

— Также была выявлена положительная взаимосвязь между консерватизмом (новаторством) и удовлетворенностью взаимоотношениями с сотрудниками. Многие сотрудники сходятся с другими работниками не только благодаря взаимным интересам, одинаковыми чертами характера, но и схожими взглядами и убеждениями на жизнь и профессиональную деятельность. Поэтому проявление новаторства, свежих идей, внедрение технологий, позволяет сплотить коллектив по одной эгидой развития. Таким образом, такой фактор, как новаторство увеличивает удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками. А устоявшийся консерватизм не способствует развитию и уменьшает удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками.

— Далее в ходе моего анализа была выявлена положительная взаимосвязь между равнодушием (увлеченностью) и предпочтением работниками высокого заработка. Когда работники увлечены своим делом, когда их интересы и цели совпадают с целями организации, тогда материальная сторона отходит на второй план. Главное чтобы каждый сотрудник отождествляет себя с организацией,

чувствовал себя частью коллектива. Поэтому чем больше увлеченность персонала деятельностью организации, тем предпочтение высокому заработку меньше. А когда работники организации не участвуют в жизни фирмы, когда они не проявляют интереса и не сопоставляют свои цели с целями организации, тогда материальная сторона играет главную роль. Следовательно, чем равнодушнее персонал к деятельности организации, тем предпочтение ими высокого заработка возрастает.

— Также была выявлена положительная взаимосвязь между прогрессом (застоем) деятельности работников и предпочтением высокого заработка. Любая организация должна развиваться с учетом научно-технического прогресса, следить за вносимыми изменениями и тенденциями. Организация, занятая в сфере торговли, в первую очередь должна развиваться с ходом вносимых изменений. Работа каждого сотрудника должна с течением времени прогрессировать, не стоять на месте, изменяться. Если персонал будет чувствовать постоянный прогресс его деятельности, то материальная сторона отойдет на второй план. Таким образом, чем больше прогресс деятельности персонала, тем предпочтение высокого заработка меньше. Следовательно, застой деятельности каждого работника и всего персонала в целом, влияет, а именно увеличивает предпочтение высокого заработка для каждого сотрудника.

— Далее в ходе анализа выявлена положительная взаимосвязь между пессимизмом (оптимизмом) работников и удовлетворенностью условиями труда. Вообще восприятие реальности у каждого человека разное, это зависит от характера, темперамента, психологических особенностей и характеристик каждого сотрудника в отдельности. Поэтому пессимистичный или оптимистичный настрой влияет на восприятие встречающихся проблем на пути человека. Таким образом, чем работник к своей деятельности относится оптимистичнее, тем удовлетворенность условиями труда выше. Следовательно, удовлетворенность условиями труда уменьшается, если возрастает пессимистичный настрой персонала.

С учетом проведенного анализа было выявлено ряд положительных взаимосвязей, которые благоприятно влияют на развитие социально-психологического климата, а также организации в целом. При этом необходимо отметить, что помимо положительных взаимосвязей были выявлены отрицательные результаты. Для того чтобы предотвратить развитие отрицательных моментов необходимо внедрить некоторые рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата.

Полученные положительные результаты говорят о том, что взаимовлияние существующий факторов социально-психологического климата позитивно отражается на климате коллектива и работе магазина. Поэтому совершенствование таких факторов социально-психологического климата, как конфликтоустойчивость, удовлетворенность трудом и творческий климат приведет организацию в дальнейшем к успеху. Улучшение какого-то одного из факторов социально-психологического климата не даст никакого эффекта, если другие факторы не благоприятствуют развитию деятельности. Совершенствование социально-психологического климата лишь тогда даст заметный результат, когда оно осуществляется системно. Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию социально-психологического климата с учетом следующих факторов: конфликтоустойчивость, удовлетворенность трудом и творческий климат.

Первая методика - интегральная удовлетворенность трудом Н.П. Фетискина, В.В. Козлова (см.приложение № 1) Интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Суждения об общей и парциальной удовлетворенности трудом производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями.

Низкий уровень удовлетворенности трудом характеризуется диапазоном от 0 до 9 баллов. Средний уровень удовлетворенности трудом определяется в диапазоне от 10 до 19 баллов от общей суммы. Высокий уровень – свыше 20 баллов.

Также в процессе данной методики определяются составляющие удовлетворенности трудом: 1 – интерес к работе, 2 – удовлетворенность достижениями в работе, 3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками, 4 – с руководством, 5– уровень притязаний в профессиональной деятельности, 6 – предпочтение выполняемой работе высокому заработку, 7 – удовлетворенность условиями труда, 8 – профессиональная ответственность.

¹Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. - с. 243 - 256

²Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2012. - с. 143 - 144

Для обработки данных методики используется ключ, представленный в таблице 2.1.

Ключ: Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальн ый балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	3, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	28

Таблица 2.1

Первичные данные методики определения интегральной удовлетворенности трудом представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2.

Составляющие удовлетворенности трудом	№ респондента									Парциальная удовлетворенность трудом	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Общий балл	Средний балл
1- интерес к работе	0	5	3	1	4	0	6	2	4	25	2,7
2– удовлетворенность достижениями в работе	1	3	2	0	2	0	4	1	3	16	1,7
3 – удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3	5	3	3	4	3	5	3	1	30	3,3
4 – удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	4	3	3	3	1	4	2	3	4	27	3
5– уровень притязаний в профессиональной деятельности	3	2	2	4	2	4	1	2	1	21	3,2
6 – предпочтение выполняемой работе высокому заработку	0	1	2	0	3	0	3	1	2	12	1,3
7 – удовлетворенность условиями труда	1	2	2	3	3	2	2	1	2	18	2
8 – профессиональная ответственность.	1	0	1	2	0	2	1	2	2	11	1,2
Общая удовлетворенность трудом	13	21	18	16	19	15	24	15	21		

Из таблицы видно, что не все работники испытывают интерес к работе. Слабая удовлетворённость достижениями в работе. Неплохие результаты показывают

взаимоотношения с сотрудниками и с руководством. Только двое сотрудников предпочитают работу высокому заработку. Большинство работников не удовлетворены условиями труда. Только половина членов коллектива профессионально ответственна. Из сказанного видно, что необходима работа по улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Результаты исследования удовлетворенности трудом (в %) показаны на рис. 2.1.

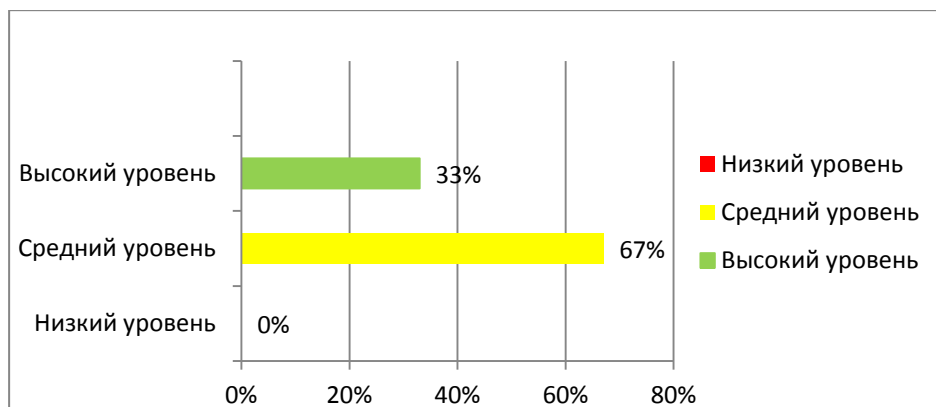


Рис. 2.1. Результаты исследования удовлетворенности трудом.

По данным видно, что 67% (6 человек) респондентов имеют средний уровень удовлетворенности трудом. Высокий уровень удовлетворенности трудом имеют 33% опрошенных работников (3 человека). Низкий уровень удовлетворенности трудом не имеет ни один человек (0%). Полученные данные свидетельствуют о том, что коллектив имеет средние показатели в системе общей удовлетворенности трудом.

Третья методика — экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам предназначена для изучения степени конфликтоустойчивости сотрудников коллектива. Опросник состоит из двух колонок с противоположными по смыслу суждениями. По пятибалльной системе оценивается, насколько у каждого сотрудника проявляется каждое из приведенных свойств.

Итоговые показатели конфликтоустойчивости по данной методике находятся в диапазоне от 10 до 50 баллов. Уровни устойчивости к конфликтам соответствуют следующим показателям: 40-50 — высокий уровень конфликтоустойчивости; 30-39 — средний уровень конфликтоустойчивости; 20-29

– уровень выраженной конфликтности; 19 и менее – низкий уровень конфликтоустойчивости. Первичные данные диагностики коллектива магазина «Магнит» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Первичные данные экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам

№ респондента	Баллы
1	45
2	29
3	15
4	28
5	23
6	37
7	41
8	20
9	43

По результатам экспресс-диагностики устойчивости к конфликтам видно, что 44% опрошиваемых имеют уровень выраженной конфликтности, а именно 4 человека из 9, что отрицательно влияет на формирование благоприятного социально-психологического климата. 11% респондентов имеют средний уровень конфликтоустойчивости (1 человек). Высоким уровнем конфликтоустойчивости обладают 33% всего коллектива, а именно 3 человека. 11% респондентов имеют низкий уровень конфликтоустойчивости (1 человек). По данным исследования можно сделать вывод, что большинство работников магазина «Магнит» предрасположены к конфликтам.

Глава III. Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в АО «Тандер»

3.1. Разработка рекомендаций по управлению социально-психологическим климатом в АО «Тандер»

Для определения направлений совершенствования социально-психологического климата в организации были проведены исследования в целях выявления факторов, отрицательно влияющих на социально-психологический климат. Совершенствование условий формирования социально-психологического климата означает выработку и практическую реализацию комплекса технических, экономических и организационно-обеспеченных мер по планомерному изменению факторов, имеющих неблагоприятную оценку.

Регулирование социально-психологического климата имеет специфику в соответствии с уровнем формирования и проявления климата. На уровне организации в целом наибольшую отдачу дают материально-вещественные факторы (условия, организация, стимулирование труда), в малой группе – те факторы, которые связаны с социально-психологическим настроем, межличностными взаимодействиями. На личностном уровне главное условие благоприятного социально-психологического климата – формирование устойчивой трудовой мотивации.

Для начала в коллективе провели диагностику социально-психологического климата, то есть, как персонал оценивает его в целом. По результатам тестирования социально-психологический климат в магазине «Магнит» имеет средний уровень благоприятности. Затем проводилась диагностика некоторых факторов отдельно, которые в целом дают общую картину благоприятности климата. По результатам диагностики определения уровня конфликтоустойчивости, персонал в магазине имеет уровень выраженной конфликтности. По методике определения интегральной удовлетворенности трудом, персонал имеет средний уровень удовлетворенности.

Таким образом, определились основные направления совершенствования социально-психологического климата: борьба с выраженным уровнем конфликтности, повышение удовлетворенности трудом, а также развитие творческого климата в коллективе. Деятельность по улучшению условий формирования социально-психологического климата может осуществляться по данным этапам в зависимости от отрицательно влияющих факторов.

Первый этап по совершенствованию социально-психологического климата – борьба с выраженным уровнем конфликтности. Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности, следовательно, негативно влияющие на развитие социально-психологического климата.

Возникновение конфликтной ситуации или напряжения внутри коллектива ухудшает климат, снижает производительность, может повлечь за собой увольнение сотрудников, уменьшает сотрудничество между конфликтующими сторонами, а также влечет материальные и эмоциональные затраты на решение конфликта.

— Для ликвидации конфликтных ситуаций используются различные тренинговые программы и сессии по решению проблем имеют разную направленность: решение проблем организационно-управленческого характера или технических проблем, освоение методов оценки новых идей и проектов, формирование навыков коллективного поиска решений, формирование толерантного отношения к нововведениям и риску, улучшение социально-психологического климата. Тренинги-семинары различаются и по категориям участников (статусу, профессиональной подготовке, возрасту). Поэтому при выборе обучающей программы учитывается ее специфика, возможности и предполагаемые результаты ее проведения. Тренинговые программы и сессии по улучшению социально-психологического климата очень популярны за рубежом, поскольку при правильном выборе и организации они довольно быстро дают осязаемые результаты в виде повышения производительности.

Тренинг поможет решить многие проблемы в коллективе. Он способствует быстрой адаптации новых сотрудников, а также укрепит отношения между старыми работниками. В процессе таких мероприятий раскрываются внутренние особенности персонала, они помогают лучше понять себя и других.

Как показывает практика, данный тренинг способствует не просто устранению конфликтных ситуаций, а правильному их разрешению. Часто о взаимоотношениях судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. При этом нежелательны не сами по себе конфликты, без них не может быть жизненного процесса. Главное, чтобы в результате их разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллективов и росту людей как личностей.

Так как конфликты несут не только отрицательные, но и положительные функции:

- конфликт не дает сложившейся системе отношений застыть, окостенеть, он толкает ее к изменению и развитию, открывает дорогу инновациям, способным ее усовершенствовать;
- он играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники лучше узнают друг друга;
- конфликт способствует структурированию социальных групп, созданию организаций, сплочению коллективов единомышленников;
- он стимулирует развитие личности, рост у людей чувства ответственности, осознание ими своей значимости;
- в возникающих при конфликте критических ситуациях выявляются незаметные до того достоинства и недостатки людей по их моральным качествам – стойкости, мужеству, для выдвижения и формирования лидеров;
- развязывание конфликта снимает подспудную напряженность и дает ей выход;
- конфликт выполняет диагностическую функцию (иногда полезно даже спровоцировать его, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел).

Таким образом, тренинг способствует разрешению конфликта, учит верному поведению в процессе такой ситуации, а также способствует полному искоренению данной проблемы. Проведение тренинга помогает не только выбору верной стратегии поведения в конфликте, но и в целом улучшает социально-психологический климат, способствует его благоприятному развитию. Второй этап по совершенствованию социально-психологического климата – развитие творческого климата в коллективе. В условиях современной динамичной экономики развитие бизнеса все сильнее зависит от творческих идей, способствующих более эффективному использованию ресурсов, расширению возможностей, созданию новых и усовершенствованию имеющихся услуг и их эффективному продвижению.

Непрерывный поток новых и потенциально полезных идей обеспечивается соответствующим организационным климатом, то есть совокупностью организационно-управленческих, экономических и социально-психологических условий в компании. Одним из главных условий новаторской активности персонала является гарантия безопасности предложения новых идей. Сотрудники не будут предлагать новые идеи, если у них возникнут опасения, что это приведет к потере должности, понижению статуса, негативному отношению со стороны руководства или коллег. Другим важным условием является наличие у сотрудников определенной «степени свободы», то есть возможность относительной самостоятельности ведения работы. Существенным условием новаторской деятельности является наличие дополнительного времени для «вызревания идей» и обдумывания решений. Кроме временных ресурсов, определяемых режимом труда, у сотрудников должна быть возможность распоряжаться в определенном объеме материальными, финансовыми, техническими и информационными ресурсами, необходимыми для разработки новых идей.

Опыт американских и японских компаний показывает, что при соответствующей организации работ и благоприятном социально-психологическом климате сотрудники даже во внерабочее время без прямого

внешнего принуждения стремятся найти новые решения, которые повысили бы эффективность работы их организации.

Появлению и развитию новых идей способствует неформальное общение сотрудников, так как оно снижает «антиинновационную инерцию» (сопротивление изменениям), повышает эффективность совместной работы над проектами. Для стимулирования общения и консолидирования членов коллектива проводятся мероприятия, где сотрудники совместно выполняют задания, часто даже не связанные с основной сферой деятельности, организуются корпоративные праздники. Руководство многих компаний регулярно (раз в год или полгода) организует такие мероприятия, когда все сотрудники организации вывозятся за город для неформального общения и обсуждения ситуации в компании.

Важным фактором творческого климата является отлаженная система сбора и оценки новых идей (конкурсы, «ящики идей», регулярные встречи сотрудников с руководством, на которых каждый обязан предложить новую идею (практика японских компаний)). Все предложения поощряются, даже те, которые не получают практического применения, а авторы перспективных идей дополнительно получают материальное или нематериальное вознаграждение в зависимости от эффективности и новизны предложения. Этим обеспечивается непрерывность и плотность потока новаторских идей.

Улучшение какого-то одного из факторов социально-психологического климата не даст никакого эффекта, если другие факторы не благоприятствуют новаторской деятельности. Например, проведение тренинга для развития креативных способностей вряд ли будет полезным, если в организации отсутствуют условия для выдвижения новых идей (вознаграждение за новые предложения не предусмотрено, вся работа строго регламентирована).

Следующий этап по совершенствованию социально-психологического климата – повышение общей удовлетворенности трудом. Интегральная

удовлетворенность трудом означает благополучие или неблагополучие личности в трудовом коллективе.

Общая удовлетворенность трудом включает удовлетворенность следующими факторами: *условиями труда, стимулированием и организацией труда, интерес к работе, удовлетворенность достижениями в работе, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, профессиональная ответственность*. Таким образом, удовлетворенность всех приведенных факторов в сумме показывает общую удовлетворенность трудом.

Первое на что необходимо обратить внимание это стимулирование и организация труда. Совершенствование этого направления даст существенные результаты по отношению к общей удовлетворенности трудом, а, следовательно, и социально-психологическим климатом в целом.

Совершенствование организации труда осуществляется по следующим направлениям: совершенствование форм разделения и кооперации труда, улучшение, организации и обслуживания рабочих мест, совершенствование нормирования труда, подготовка и повышение квалификации работников, рационализация режимов труда и отдыха. По этому направлению нет четко определенных норм. Здесь требуется углубленная исследовательская работа с использованием специальных методик.

Сложным и противоречивым в своем влиянии на социально-психологический климат является действующая система стимулирования. Материальные и моральные стимулы являются стержневым моментом в формировании социально-психологического статуса человека в коллективе. Персонал должен чувствовать не только материальную поддержку, которая его бы стимулировала, но и нематериальную. Проведение конкурсов, викторин, способствует развитию не только инновационной деятельности организации, но и повышению социального статуса человека. Так как присуждение определенных званий (лучший работник месяца, года, лучшая идея, почетный работник) формирует у работников желание и способности к

творчеству, стимулирует его на новые достижения в работе. Кроме индивидуальных особенностей личности на восприятие стимулов влияют групповое мнение, условия труда и быта, традиции, нормы и ценности.

Первоначальными условиями социально-психологического благоприятного восприятия системы стимулирования работников являются: понятность механизма связи усилий и вознаграждения, учет социально-демографических, личностных, индивидуальных особенностей работников и характеристик первичного коллектива (нормы, ценности, традиции).

Главное чтобы работники четко понимали систему их работы и премирования за это, вознаграждения. То есть каждый должен понимать, как и за что он получит материальные выплаты.

Также для стимулирования персонала можно разработать положение о карьерном росте работников, таким образом, персонал ставиться в такие условия, в которых при занятии определенной должности есть куда стремиться дальше. И всегда есть стимул для работы, творческой деятельности и продвижении.

Совершенствование социально-демографических характеристик коллектива способствует благоприятному развитию климата в организации. Социально-психологическая структура коллектива непосредственным образом влияет на процесс формирования социально-психологического климата, так как выражает сущностную сторону личностных черт работника. Совершенствование структуры коллектива необходимо связывать с его производственными целями, кадровым потенциалом, общими условиями деятельности.

Необходимо соблюдение положения о достаточном разнообразии социально-демографических характеристик и положения о социально-демографических ограничениях на совместимость и срабатываемость участников трудового процесса. Так, в смешанных по полу коллективах выше культура общения; сочетание различных возрастных и образовательно-квалификационных групп создает лучшие предпосылки для сокращения

сроков адаптации; молодежные коллективы более мобильны к освоению новой техники.

Чем разнообразнее коллектив по социально-демографическим характеристикам, тем культура общения становится выше. В процессе исследования магазина «Магнит» выявилась особенность социально-демографических характеристик – большинство персонала это женщины. Всего один мужчина вовлечен в деятельность организации.

Следующий шаг по совершенствованию общей удовлетворенности трудом – совершенствование взаимоотношений и стиля управления. Взаимоотношения в коллективе – важнейший индикатор, указывающий на состояние социально-психологического климата в коллективе. Часто о взаимоотношениях судят по степени конфликтности на определенном отрезке времени. При этом нежелательны не сами по себе конфликты, без них не может быть жизненного процесса. Главное, чтобы в результате их разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллективов и росту людей как личностей.

В магазине «Магнит» преобладает демократический стиль руководства. Руководитель этого типа сочетает в своей работе ориентацию, как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений руководителя с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, стремится контролировать только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Для данной организации, длительности ее существования демократический стиль самый приемлемый.

Деятельность руководителей по улучшению условий формирования СПК может осуществляться по нескольким направлениям:

1. Улучшение условий труда. Это важно, так как условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно обуславливают конечный результат работы. Совершенствование организации труда осуществляется по различным направлениям: улучшение технической оснащённости рабочих мест, рационализация режима труда и отдыха, отбор, подбор кадров, совершенствование форм разделения и кооперации труда, повышение квалификации работников.

Привлекательность работы, несомненно, повышается от удовлетворённости оплатой труда, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровень компетентности, характером деловых и личных отношений в коллективе и т.д. Потенциальными источниками напряжённости отношений в группе могут стать: нечёткое распределение функциональных обязанностей, отсутствие своевременной, полной и точной информации, несоответствие сотрудника его профессиональной роли.

2. Контроль социально-психологических характеристик коллектива. Общеизвестно, что людям похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Существенным фактором благоприятного СПК и, следовательно, высокой эффективности работы коллектива также может стать *различие качеств личности по принципу взаимодополняемости*. В таком случае условием и результатом совместимости является симпатия участников взаимодействия друг к другу. Так, например, в смешанных по полу коллективах выше культура общения, молодежные коллективы более мобильны к принятию нововведений, а сочетание различных возрастных и образовательно-квалификационных групп создает предпосылки для сокращения сроков адаптации.

3. Совершенствование взаимоотношений в коллективе. Взаимоотношения в коллективе - важнейший индикатор, указывающий на состояние социально-психологического климата. Поэтому отношения между работниками должны выстраиваться так, чтобы повседневное общение сотрудников способствовало постоянному поддержанию в коллективе оптимального психологического настроя. Для этого, прежде всего, нужно избегать ролевой неясности. Помимо должностных обязанностей каждый руководитель возлагает на подчиненного ожидания, связанные с его психологическими свойствами (ролевые ожидания), которые не всегда разъясняются и понятны. Люди инстинктивно опасаются неопределенности и непостоянства, они хотят знать, что от них ожидают, какие задачи они должны решать и какие роли играть.

Управление эффективностью сотрудников – одна из ключевых компетенций каждого руководителя. Сразу после того как менеджер приходит в новую компанию или вступает в новую должность, несколько месяцев он работает с большей самоотдачей, энергией и энтузиазмом. Он генерирует идеи, запускает новые проекты. Но проходит время, и сотрудник чувствует, что без объективных на то причин любимая работа приносит все меньше удовольствия, падает интерес, пропадает инициатива и желание работать. Чувство ответственности и долга часто не может компенсировать влияние этих процессов. Поэтому одним из факторов совершенствования удовлетворенностью трудом является повышение интереса к работе.

Многие соотечественники считают угасание интереса нормальным явлением. У других появляется мысль о смене работы. Сотрудник думает о компании, где, как ему кажется, среда, корпоративная культура или харизма руководителя больше располагает к интенсивной работе. А когда работа воспринимается как нечто временное, эффективность неизбежно падает.

Очень часто потеря интереса связана со сроком реализации проекта. Если один человек готов успешно работать над долгосрочным проектом, то другой теряет к нему интерес после двух-трех месяцев. Дело в том, что для каждого

человека существует индивидуальный период, в течение которого ему необходимо получать отклик на свои действия. Задача руководителя – поддерживать заинтересованность сотрудника до окончательного завершения проекта. Для этого целесообразно разбить проект на отдельные этапы, отслеживать и оценивать результат работы сотрудника по завершении каждого из них. Откликом на действия сотрудника могут быть рекомендации, курирование, материальное вознаграждение.

Важно правильно соотносить периоды начисления бонусов и завершения проекта. Например, во многих российских компаниях премии и бонусы рассчитываются в декабре, по результатам года. Данную меру нельзя оценить однозначно. С одной стороны, повышается вероятность того, что сотрудник не уйдет в течение года. С другой – эффективность его работы в начале года может снизиться: ведь результат будет оценен еще не скоро. Необходимо минимизировать срок согласования решений, связанных с награждением и карьерным продвижением в компании.

Иногда персонал теряет интерес к работе, если с течением времени не изменяется сложность его задач. Многие компании видят выход в вертикальном продвижении. Таким образом, на сотрудника взваливаются дополнительные управленческие задачи, к которым он может быть не готов или они ему просто неинтересны. Другое решение проблемы – расширение возможностей горизонтальных переходов.

Опыт показывает, что через полтора года сотрудник засиживается на одной должности, его эффективность снижается. Наблюдается, что сотрудник с большим интересом работает в новой компании. Перед ним открываются возможности приобрести новые навыки, работать в новой сфере, с новыми людьми. В ваших силах открыть перед человеком новые возможности в старой компании. Помните, что каждый менеджер эффективнее всего работает при определенном уровне неопределенности и риска. Если человеку ближе кризисное управление, он теряет интерес к работе в стабильных условиях. Один из способов увеличения уровня неопределенности –

искусственное создание внутренней конкуренции. Встречаются примеры, когда люди, работающие на дублирующих друг друга должностях, показывали удивительные результаты. Однако этим инструментом нужно пользоваться очень осторожно.

И наконец, необходимо помнить об эмоциональной составляющей: руководитель должен формировать команду, быть направляющим для коллектива. Нельзя допускать ситуации, когда подчиненный видит безразличие к работе у своего руководителя.

И еще одна важная составляющая совершенствования удовлетворенности трудом является улучшение условий труда. Это важно, так как условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно обуславливают конечный результат.

В целом в магазине «Магнит» к условиям труда отнеслись очень серьезно, каждое рабочее место оснащено необходимыми для работников инструментами. Персонал выполняет свою деятельность в современных, чистых и уютных условиях.

Для улучшения социально-психологического климата коллектива предлагаются следующие рекомендации:

- 1) Формирование устойчивой трудовой мотивации.
- 2) Борьба с выраженным уровнем конфликтности.
- 3) Повышение удовлетворённости трудом и развитие творческого климата в коллективе.
- 4) Совершенствование организации труда.
- 5) Улучшение системы стимулирования
- 6) Совершенствование взаимоотношений и стиля руководства.

Таким образом, предложенные рекомендации внедряются в организацию при помощи ряда мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата. В данной главе отмечена роль улучшения условий труда, т.к. они обуславливают конечный результат, а так же роль руководителя. Говорится о ведении контроля социально-психологических

характеристик. Показана необходимость совершенствования взаимоотношений в коллективе.

3.2. Мероприятия по управлению социально-психологическим климатом организации

Магазин «Магнит» - передовая организация в сфере торговли. Сложившийся социально-психологический климат влияет на отношения к труду, друг другу, а также к своим клиентам. Поэтому выявленные пробелы в деятельности магазина необходимо искоренять.

Диагностика социально-психологического климата коллектива магазина «Магнит» показала, что многие факторы нуждаются в улучшении и совершенствовании. Таким образом, для реализации разработанных рекомендаций целесообразно определить ряд мероприятий по их внедрению.

Таблица 3.1.

Мероприятия по внедрению проекта

Рекомендации	Мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты
1. Борьба с выраженным уровнем конфликтности	1. Визит психолога 2. Проведение тренинга 3. «День здоровья»	1 раз в месяц 5 дней 1 раз	Директор: Гудожникова Ю.Я.	14 500
2. Развитие творческого климата в коллективе	1. Создание «ящика идей» или «Дневника блестящих идей» 2. Проведение раз в неделю творческих 5-ти минуток 3. Уголок креативности	Постоянно	Администраторы магазина: Антипкина Ю.В. Ульянкина Н.А.	4 900

3. Повышение общей удовлетворенности трудом	1. Построение ступеней карьерного роста 2. Оформление Доски почета 3. Создание комитета креативности	Постоянно	Директор: Гудожникова Ю.Я.	4350
---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	-------------------------------	------

Три важных направления по совершенствованию социально-психологического климата, при их воплощении в реальности дадут весомый результат, как для экономической, так и социальной эффективности.

Визит психолога предполагает проведение как общих, так и индивидуальных бесед с сотрудниками, тестов, а также индивидуальных консультаций для сотрудников и руководителя.

Борьба с конфликтностью получит результат с проведением тренинга по совершенствованию социально-психологического климата. Тренинг позволит максимально приблизить коллектив, поможет лучше узнать друг друга.

В настоящее время тренинговые программы и семинары получили большее распространение, чем в прошлые годы. На сегодняшний день большинство зарубежных и российских компаний в своей практике используют тренинговые программы.

Социально-психологический тренинг – область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития у человека компетентности в общении. Базовыми методами социально-психологического тренинга являются групповая дискуссия и ролевая игра в различных модификациях и сочетаниях.

Основной контингент участников социально-психологического тренинга составляют представители профессий, предполагающих интенсивное

общение, и люди, испытывающие трудности в сфере человеческих контактов.

Задачи социально-психологического тренинга:

1. Овладение психологическими знаниями.
2. Формирование умений и навыков в сфере общения.
3. Коррекция, формирование и развитие установок, необходимых для успешного общения.
4. Развитие способности адекватного и полного познания себя и других людей;
5. Коррекция и развитие системы отношений личности.

Выбор пал на проведение именно тренинга по улучшению социально-психологического климата, так как он способствует не только улучшению конфликтоустойчивости, но и в целом улучшит социально-психологический климат персонала магазина «Магнит».

Данный тренинг проводится в пятидневный срок. Участвует весь персонал магазина, разделившись на группы, в выходные дни.

Необходимо помнить, что результат будет виден постепенно, а не сразу. Руководству нужно запастись терпением.

Программа тренинга разрабатывается тренером, но при желании клиента может корректироваться и в нее могут вноситься изменения. Каждый день тренинга представляет собой набор различных упражнений для большего сближения персонала, для сплочения коллектива, а также для решения насущных проблем в магазине.

Необходимо помнить, что проведение этого тренинга не исчерпает конфликт, персонал не станет уходить от конфликтных ситуаций. Главное при возникновении таких «стычек», чтобы они могли правильно разрешиться, полностью искорениться. То есть правильное разрешение конфликта и невозвращение больше к этой ситуации – вот плоды проводимого тренинга.

Создание «ящика идей» позволит персоналу делиться со своими даже самыми смелыми идеями. Многие люди, в силу своего характера, бывают застенчивыми и стеснительными, а такое воплощение творческой инициативы пойдет на пользу как персоналу, так и организации. «Ящик идей» необходимо разместить на видном месте, например, около информационного стенда магазина. Так как интересные идеи могут предлагаться не только работниками магазина «Магнит», но и покупателями.

Дневник блестящих идей: каждому из членов коллектива вручается «Дневник блестящих идей», в который они должны вносить по три идеи каждый день на протяжении месяца. В конце месяца дневники собираются администраторами, идеи сортируются и наиболее интересные из них выносятся на дискуссию.

Проведение каждую неделю творческих 5-ти минуток, на которых должны решаться текущие вопросы. Можно каждое собрание выбирать человека, который бы высказывал своё мнение по поводу топ-выкладок, предлагал свои мысли по усовершенствованию их. Неформальное общение позволит начать день с хорошего настроения, поднимет рабочий дух коллектива. Также на этих пятиминутках можно обсуждать неотложные рабочие моменты. Если такие мероприятия еще будут подкрепляться и материальным вознаграждением, то они выступят и как стимул к повышению заработной платы.

Уголок креативности: в офисе выделяется специальное место для тех, кто вовлечен в креативный процесс, оснащается оборудованием, книгами, видео, равно как и обучающими играми. Уголок можно украсить фотографиями сотрудников в детстве, что укажет на то, что все рождены непринужденными и креативными.

Комитет креативности: состоит из коллег-добровольцев. Основной целью этой ячейки будет выяснение, обсуждение и воплощение идей сотрудников. Комитет может вести учет количеству идей на графике в виде термометра.

Компания должна выделять и награждать тех, кто помимо качественной работы приносит компании и качественные идеи.

Доска почета: одна из стен оформляется в Доску почета, выставляются фотографии тех, чьи идеи были удачно воплощены и позитивным образом повлияли на деятельность компании.

Слаженное выполнение предложенных мероприятий отразится в целом на социально-психологическом климате организации.

Так как при сегодняшней кризисной ситуации во всем мире выделение крупных денежных средств на развитие творческого климата нецелесообразно, то можно найти решение в проведении таких не затратных, но результативных мероприятий.

Следующая рекомендация по совершенствованию социально-психологического климата – повышение общей удовлетворенности трудом. Как было сказано ранее, в это понятие входит еще ряд факторов, в целом влияющих на социально-психологический климат. Одним из таких факторов является стимулирование персонала. Можно порекомендовать материальные и моральные вознаграждения. Например, за максимальную прибыль от продаж товара из своего отдела. Либо морально стимулировать персонал (награждение Почетной грамотой, объявление благодарности).

Также еще одним фактором является интерес к работе. Чтобы он не исчезал, рекомендуется внедрить возможность карьерного роста. Он будет служить не только повышением интереса к работе у персонала, но и повышать их стимулирование.

Итак, воплощение мероприятий по борьбе с выраженным уровнем конфликтности, по развитию творческого климата в коллективе и повышению общей удовлетворенности трудом позволит в целом улучшить социально-психологический климат. Его совершенствование отразится как на отношениях самих работников к труду и друг другу, так и на производительности. Потому что, как известно, в дружном коллективе работа идет быстрее и качественнее.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе способствует повышению экономических показателей организации. Благоприятная психологическая атмосфера способствует увеличению уровня производительности труда персонала, постоянному обновлению предлагаемых услуг и их качества, снижению себестоимости и затрат на систему движения персонала, а также формированию репутации и имиджа организации.

Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей общества и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности. Социально-экономической эффективностью обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. Эффективность проекта необходимо

рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Экономическая эффективность – это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата.

Социальная эффективность системы построения благоприятного социально-психологического климата проявляется в возможности достижения позитивных, а так же избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных изменений можно отнести следующие:

- обеспечение работникам надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы);
- благоприятный социально-психологический климат (возможность для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегам);

Сегодня, в условиях кризиса и высокой конкуренции, выживают и развиваются компании, которые способны наиболее эффективно развивать свой бизнес. Одним из основных критериев эффективности ведения бизнеса является получаемая прибыль.

Сокращение затрат - важнейший резерв оптимизации прибыли, снижения цены на продукцию, и, следовательно, роста конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании.

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности системы построения социально-психологического климата, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно

обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

__Публицистика, освещающая методики оценки эффективности от внедрения системы мероприятий, направленных на социальное развитие, в экономической литературе в России на данный момент практически отсутствует. Поэтому мы можем говорить лишь об адаптации других управленческих методик для оценки экономических показателей.

__В данном разделе мы попытаемся оценить: с одной стороны – положительный эффект, с другой – затраты, которые требуются для внедрения рекомендуемых мероприятий, и оценить срок окупаемости проекта.

__Безусловно, одним из главных критериев повышения результативности может являться производительность предприятия.

__Кроме этого существует еще несколько методик, которые могут быть использованы для этой цели.

__Методика Джека Филипса – это использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI)²:

1. Оценка инвестиций в отдел развития = расходы службы персонала / операционные расходы.
2. Оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

² Сергеев, И.В., Веретенникова, И.И. Экономика организаций [Текст] Учебник. / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; — М.: Экономистъ, 2012. — С. 54.

4. Показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования.

5. Критерий, выявляющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По сути, ROI – это разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе).

Подход одобрен Американской ассоциацией тренинга и развития (ASTD). Чтобы адекватно оценить эффект от реализованной программы, еще на этапе ее разработки выделяются некоторые показатели (объем продаж, прибыль, производительность труда по отдельным операциям). Они измеряются до и после обучения. Зафиксированные изменения переводятся в денежное выражение и суммируются. Определяются затраты на обучение. Затем рассчитывается ROI (возврат на инвестицию) по формуле:

$$ROI = \left(\frac{D - Z}{Z} \right) \cdot 100\% \quad (3.2)$$

где D – доход от внедрения системы мероприятий

Z – затраты

В последнее время ROI стал универсальным инструментом оценки возврата. Однако метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удастся лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т.к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Поэтому расчет его для оценки результативности управления социальным развитием лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

Для этого, опираясь на методику ROI, разберем, как применение данного механизма в организации способно повлиять на ее экономические показатели.

Предполагается, что внедрение системы управления социальным развитием позволит улучшить социально-психологический климат в организации. Помимо улучшения качественных показателей мы прогнозируем положительный рост показателей прибыли.

Для расчета затрат на внедрение организационных мероприятий, направленных на социальное развитие, был составлен примерный план мероприятий для персонала магазина «Магнит».

В результате мониторинга продаж, было выявлено, что средний чек одного покупателя составляет 500 р. Так же было выявлено, что среднее число чеков за день составляет 260 шт. На основе этих данных можно рассчитать выручку.

$500 * 260 = 130 \text{ тыс. руб.}$ – выручка в день;

$130 \text{ тыс. руб.} * 30 = 3\,900\,000 \text{ руб.}$ – выручка за 1 месяц.

$3\,900\,000 * 12 = 46\,800\,000 \text{ руб.}$ – выручка за 1 год.

В среднем рентабельность по торговой отрасли составляет 5% от выручки. Следовательно, $46\,800\,000 \text{ руб.} / 100 * 5 = 2\,340\,000 \text{ руб.}$ – годовая чистая прибыль организации. Деньги, направленные на реализацию предлагаемых организационных мероприятий, планируется взять из чистой прибыли.

Рассчитаем общее количество затрат, учитывая все особенности предложенных рекомендаций:

$6\,000 + 7\,500 + 1\,500 + 2\,000 + 1\,400 + 3\,000 + 1\,350 + 1\,000 = 23\,750 \text{ р.}$

Таков бюджет предложенных рекомендаций, однако, к этой сумме, необходимо прибавить оплату труда специалиста по социальному развитию.

По нашим прогнозам, эффект от предложенных мероприятий может привести к росту чистой прибыли на 3% в течении 1 года, т.е.

$(2\,340\,000 \text{ руб.} * 103\%) / 100 \% = 2\,410\,200 \text{ тыс. руб.}$

Далее рассчитаем доход от внедрения системы мероприятий:

| _2410000 тыс. руб. – 2340000 тыс. руб. = 70200 тыс. руб.

| _Теперь по методики Джека Филипса рассчитаем отдачу от вложений в предложенную систему мероприятий.

| _ROI = ((доход от внедрения системы мероприятий – затраты) / затраты) * 100 %.

$$ROI = ((70200 \text{ тыс. руб.} - 23\,750 \text{ тыс. руб.}) / 23\,750 \text{ тыс. руб.}) * 100\% = 195\%$$

Подводя итоги данного раздела, можно сделать вывод о том, что система мероприятий, предложенная нами в данном дипломном проекте, будет эффективна. Эффект от внедрения системы составляет 95%, что в денежном эквиваленте составляет увеличение чистой прибыли на 70200 руб. за год. Предложенные мероприятия и рекомендации способны улучшить социально-психологический климат. Коллектив будет более сплочённым. Дружеские отношения повлияют на настроение людей. В результате они будут лучше трудиться, всё это способно повлиять на экономические показатели в организации.

Выводы и рекомендации

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество оказываемых услуг. Вместе с тем, социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации.

Социально-психологический климат – это психологический настрой в группе, который отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

В магазине «Магнит» при помощи включенного наблюдения и метода тестирования исследовался социально-психологический климат. В рамках метода тестирования были применены четыре методики: диагностика психологического климата в малой производственной группе В. Шпалинского и Э.Г. Шелеста, экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам, интегральная удовлетворенность трудом Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, а также диагностика творческого климата в коллективе.

По результатам диагностики психологического климата персонал магазина оценивает свой климат, как средне благоприятный. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам показала, что в магазине «Магнит» преобладает выраженный уровень конфликтности. Результаты интегральной удовлетворенности трудом Н.П. Фетискина, В.В. Козлова показывают средний уровень удовлетворенности персонала. А проведение диагностики творческого климата показала, что творчество в салоне слабо выражено и имеет низкий уровень развития. Также проводилась корреляция основных

факторов социально-психологического климата. Наряду с положительными корреляционными взаимосвязями между определенными факторами выявились и отклонения. Это доказывает, что необходимо совершенствовать социально-психологический климат в целом и его факторы.

Были выявлены причины, мешающие оптимальному развитию социально-психологического климата:

- выраженная конфликтность между персоналом и руководителем;
- несовпадение целей и интересов работников и организации;
- выраженный уровень конфликтности между работниками;
- недостаточное развитие творческого климата в коллективе.

Поэтому совершенствование социально-психологического климата можно провести по направлениям – улучшение творческого климата коллектива, борьба с повышенным уровнем конфликтности и улучшение удовлетворенности трудом. В сумме эти показатели формируют социально-психологический климат в целом.

По данным направлениям были разработаны рекомендации и предложены мероприятия по их внедрению. Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата:

1. Проведение социально-психологического тренинга
2. Создание «ящика идей»
3. Введение «часа творчества»
4. Оформление Доски почёта и уголка креативности

В данной работе были рассмотрены наиболее важные аспекты деятельности АО «Тандер»:

1. Рассмотрены факторы формирования социально-психологического климата организации;
2. Проанализировано влияние группового поведения на социально-психологический климат в организации;
3. Описаны взаимоотношения в коллективе;
4. Дана краткая характеристика организации;

5. Исследован существующий социально-психологический климат коллектива в АО «Тандер»;
6. Оценена роль факторов формирования социально-психологического климата;
7. Разработаны рекомендации по улучшению социально- психологического климата;
8. Предложены мероприятия по управлению социально-психологическим климатом организации;
9. Оценена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Предполагаемы разработки и рекомендации должны способствовать улучшению социально-психологического климата и повышать эффективность труда в организации.

Таким образом, воплощение этих мероприятий положительно отразится на развитии социально-психологического климата. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно поддерживать развитие благоприятного климата.

Библиографический список

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие.- М.: Велби; Проспект. 2007.
2. Бильманн В. Основы управления предприятием: Пер. с нем. и науч. ред. В.А. Антонова.- М.: ТЕИС. 2002.
3. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации- СПб.: Питер. 2002.
4. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте // Управление персоналом.- 2008.- № 20.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник.- М.: Гардарики. 1996.
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.- М.: Альпина Бизнес Букс. 2007.
7. Демиденко Э. С. Перспективы образования в меняющемся мире // Социс.- 2005.- №2.
8. Джонс Р. Как сделать карьеру: Практическое руководство для всех: Пер. с англ.- Челябинск: Урал ЛТД. 1999.
9. Дизель Пол- М.Ж, Мак-Кинли У. Поведение человека в организации: Пер. с англ.- М.: Фонд за экономическую грамотность. 1993.
10. Доблаев В.Л. Организационное поведение: Учебное пособие.- М.: ЭКСМО. 2006.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- 3-е изд.- Н. Новгород: НИМБ. 2001.
12. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии.- СПб.: Питер. 2004.
13. Зайверт Л. Ваше время- в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем.- М.: Интерэксперт, ИНФРА- М.. 1995.
14. Карнеги Д. Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей...- Минск: Республика. 2007.

15. Каунт Джон. Организуй себя: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой-СПб.: Нева, 2003.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА- М. 2008.
17. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА- М. 2003.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2006.
19. Козлов Н. Формула успеха, или Философия жизни эффективного человека.- М.: Книга, 2004.
20. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме.- М.: ИНФРА- М. 1997.
21. Левченко В.В. К проблеме изучения состязательных отношений // Социологические исследования. 1998. № 5. С. 49-53. (URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/16944503.html>)
22. Мастербрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер с англ.- М.: ИНФРА- М. 1996.
23. Моргенстрен Джулия. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем. и своей жизнью.- М.: Добрая книга, 2002.
24. Моргунов Е. Лидер и его команда //Управление персоналом.- 2001.- № 11- 12.
25. Неймер Ю. Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81-88. (URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/18797868.html>)
26. Огарев Г. 31 закон карьерного роста- М.: РИПЛ КЛАССИК. 2002.
27. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний).- М.: Прогресс. 1986.
28. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации.- М.: Аспект Пресс. 1998.

29. Резник С.Д., Игошина И.А. Введение в менеджмент: учебное пособие.- 2-е изд., доп.// 2012.
30. Резник С.Д. Организационное поведение. 2012.
31. Резник С.Д., Макарова С.Н. Женщины- руководители.- Ростов н/Д: Феникс. 2005.
32. Резник С.Д., Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера.- Ростов на/Д: Феникс. 2005.
33. Резник С.Д., Сочилова А.А. Основы личной конкурентоспособности.- М.: ИНФРА-М, 2011.
34. Спивак В.А. Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента", 352 с. (URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19157317.html>)
35. Социометрия: исследование межличностных отношений в группе [Электронный ресурс] // Сидоров С.В. Сайт педагога-исследователя. – URL: <http://si-sv.com/publ/18-1-0-261> (дата обращения: 28.04.2017). *Источник: <http://si-sv.com/publ/18-1-0-261>*
36. Старобиннский Э.Е. Как управлять персоналом.- М.: Бизнес- школа «Интел- синтез».1995.
37. Темницкий А.Л. Ориентации рабочих на патерналистские и партнёрские отношения с руководством. 2004.
38. Туровец О.Г., Бухалов М.И., Родионов В.Б. Организация производства и управления предприятием: Учебник // Под ред. О.Г. Туровца.- М.: ИНФРА-М. 2002.
39. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.
40. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Социометрия>

Голоссарий

Адапта́ция (лат. adapto — приспособляю) — приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям внешней среды.

Идентифика́ция (от лат. identifico — отождествлять) - установление тождественности неизвестного объекта известному на основании совпадения признаков; опознание.

Корреляция — статистическая взаимосвязь двух или более случайных величин.

Мотива́ция (от лат. movere) — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Рите́йл (от англ. retail — «розничный, в розницу») — продажа товаров (услуг) небольшим количеством, поштучно. Осуществляется через предприятия розничной торговли.

Социометрия — теория измерения межличностных отношений, автором которой является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено. Реже социометрией называют методику изучения внутригрупповых связей и иерархии в малых группах.

Стиму́л (лат. stimulus — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку) — сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие; также, в терминологии экспертных оценок, — объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта.

Тандер — 1) винтовая стяжка для тросовых и проволочных расчалок и тросов управления в летательных аппаратах; 2) сеть магазинов.

Фрустра́ция (лат. frustratio — «обман», «неудача», «тщетное ожидание», «расстройство замыслов») — негативное психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или, проще говоря, в ситуации

несоответствия желаний имеющимся возможностям. Такая ситуация может рассматриваться как до некоторой степени травмирующая.

I. Удовлетворенность трудом

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для Вас.

Выбранный Вами ответ отметьте знаком «+»

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
А) да;
Б) отчасти;
В) нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
А) да;
Б) отчасти;
В) нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
А) да;
Б) не со всеми;
В) нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
А) да;
Б) не всегда;
В) нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
А) да;
Б) отчасти;
В) нет.
6. В работе меня, прежде всего, привлекает возможность узнавать что-то новое:
А) да;
Б) время от времени;
В) нет.
7. С каждым днём я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
А) да;
Б) не уверен;
В) нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

А) да;

Б) что-то среднее;

В) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удастся выполнить всю возложенную на вас работу:

А) да;

Б) среднее;

В) нет

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:

А) да;

Б) редко;

В) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:

А) да;

Б) среднее;

В) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

А) да;

Б) время от времени;

В) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

А) да;

Б) не совсем;

В) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

А) да;

Б) иногда;

В) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

А) да;

Б) иногда;

В) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:

А) да;

Б) может быть;

В) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

А) да;

Б) иногда;

В) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

А) да;

Б) не совсем;

В) нет

II. Психологический климат в малой рабочей группе

Оцените типичную ситуацию в вашем коллективе, выбрав одну из полярных характеристик

Полюс 1	Полюс 2
1. Я часто вижу в начале рабочего дня приветливые лица своих коллег.	1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением.
2. Большинство из нас радуются общению друг с другом.	2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении.	3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность характеризуют наши деловые отношения.
4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти.	4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.
5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие.	5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах.	6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виновного.
7. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя комфортно.	7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами.	8. Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».
9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызывает отрицательных эмоций.	9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.
10. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений.	10. Критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.
11. В нашем коллективе гласность - это норма жизни.	11. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.

III. Экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам

Опишите, пожалуйста, Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации, выбрав оценку, близкую в той или иной степени к одному из полюсов.

Полюс 1	Оценки (5,4,3,2,1)	Полюс 2
1. Уклоняюсь от спора	5-4-3-2-1	1. Рвусь в спор
2. Отношусь к конкуренту без предвзятости	5-4-3-2-1	2. Подозрителен
3. Имею адекватную самооценку	5-4-3-2-1	3. Имею завышенную самооценку
4. Прислушиваюсь к мнению других	5-4-3-2-1	4. Не принимаю иных мнений
5. Не ведусь на провокации, не заводжусь	5-4-3-2-1	5. Легко заводжусь
6. Уступаю в споре, иду на компромисс	5-4-3-2-1	6. Не уступаю в споре: победа или поражение
7. Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины	5-4-3-2-1	7. Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя
8. Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность	5-4-3-2-1	8. Допускаю тон, не терпящий возражений, бестактность
9. Считаю, что в споре не надо демонстрировать свои эмоции	5-4-3-2-1	9. Считаю, что в споре нужно проявить сильный характер
10. Считаю, что спор - крайняя форма разрешения конфликта	5-4-3-2-1	10. Считаю, что спор необходим для разрешения конфликта

Благодарим Вас за оказанную помощь!

IV. Анализ взаимоотношений в группе

Представьте, что у вас появилась возможность поехать в отпуск, кого бы Вы с собой взяли? Отметьте «+»

	1 Юлия Г.	2 Ната ша У.	3 Юля А.	4.Ру мия М.	5.Окс ана Г.	6. Валя Т.	7.На таша К.	8.На стя	9.Ан дрей Ж
1 Юлия Г.									
2 Наташа У.									
3.Юля А.									
4.Румия М.									
5.Оксана Г.									
6.Валя Т.									
7.Наташа К.									
8.Настя									
9.Андрей Ж									

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 40 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 17 » 05 2017 г.

Терёшина Валентина Дмитриевна

(подпись автора работы)

(Ф.И.О.)