

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

Выпускная квалификационная работа

Тема: «Управление социально - психологическим климатом в трудовом коллективе на примере цеха № 380 АО "НПК "Уралвагонзавод"»

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 \_\_ г.

Исполнитель:  
Шамова Екатерина Александровна  
студент группы БТ-41z НТ,  
5 курса, заочного отделения,  
Направление  
«38.03.03. – Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 \_\_ г.

Научный руководитель:  
Кружкова Ольга Владимировна,  
кандидат психологических наук,  
Заведующая кафедрой ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ЦЕХА 380 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	6
1.1. Общая характеристика структурного подразделения цеха 380.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом цеха 380.....	21
1.3. Оценка социально-психологического климата в коллективе цеха 380..	30
Вывод по 1 главе.....	41
Глава 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ЦЕХА 380 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	42
2.1. Мероприятия по совершенствованию управления социально- психологическим климатом в коллективе персонала цеха 380.....	42
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию СПК в коллективе цеха 380.....	44
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию СПК.....	50
Вывод по 2 главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61
ГЛОССАРИЙ.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы управления социально-психологическим климатом коллектива определяется тем, что социально-психологический климат 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 функционального 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.

В настоящее время в условиях экономического кризиса создание благоприятного социально-психологического климата коллектива является неотъемлемой частью борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции. Кризис, затронувший, не в последнюю очередь, сферу военно-промышленного комплекса, поставил многие предприятия, в том числе и АО «НПК «Уралвагонзавод», перед необходимостью совершенствования управленческой деятельности, поиска путей оптимизации управленческой системы, которые позволят преодолеть кризис с минимальными для предприятия потерями.

Необходимость проведения исследований в области СПК, обосновывается попытками страны найти выход из затянувшегося экономического кризиса, повысить производительность труда, заинтересованность работников в процветании собственных предприятий.

Практика деятельности организаций показывает, что кадровые службы в большинстве своем пока не в состоянии эффективно управлять СПК. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласит-

ся на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании социальной трудовой деятельности и возрастной психологии работников, в формах и возможностях в условиях рынка.

**Противоречие** заключается между необходимостью формирования целостной системы управления социально-психологическим климатом в коллективе и недостаточным вниманием кадровых служб к данной проблеме.

**Проблема исследования** заключается в необходимости исследования основных аспектов психологического менеджмента на фоне производства, как и любое другое исследование, имеет: цель, предмет, объект, содержание, информационную основу.

**Объект исследования** – социально-психологический климат в коллективе.

**Предметом исследования** является управление социально-психологическим климатом в коллективе цеха 380 АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Цель** – проанализировать существующую систему управления персоналом на предмет выявления критериев неблагоприятного социально-психологического климата в цехе 380 и разработать мероприятия по улучшению СПК.

**Задачи:**

1. Провести теоретический анализ источников по теме исследования
2. Проанализировать систему управления персоналом в цехе 380.
3. Провести анализ социально-психологического климата коллектива цеха 380
4. Разработать мероприятия по управлению СПК цеха 380.
5. Обосновать нормативно-правовое обеспечение и определить социально-экономическую эффективность мероприятий по улучшению СПК в цехе 380.

В ходе исследования были использованы следующие научные методы исследования: обработка личных карточек, анкетный опрос, анализ библио-

графических источников и внутренней отчетности, методы анализа организационной деятельности предприятия; анализ данных статистической отчетности подразделения.

Для исследования психологического климата в коллективе была использована анкета, направленная на выявление степени удовлетворенности сотрудников цеха 380 уровнем СПК коллектива.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключения, глоссария и приложений.

Во введении дается краткое содержание и последовательность раскрываемых вопросов.

Первая глава состоит из двух параграфов и рассматривает систему управления персоналом цеха 380 АО «НПК «Уралвагонзавод», а также содержит сбор, анализ и оценку полученных данных и основные аспекты СПК в подразделении. Вторая глава содержит мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе цеха 380, нормативно-правовое обеспечение и расчет социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию СПК. В заключении сформулированы основные выводы по теме работы.

# **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ЦЕХА 380 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Общая характеристика структурного подразделения цеха 380**

Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» является головным предприятием интегрированной структуры, объединяющей крупных 86 предприятий, учреждений и организаций в пяти федеральных округах России.

Учредителем и единственным акционером АО «НПК «Уралвагонзавод» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Контролирующий орган – Министерство промышленности и торговли Российской Федерации.

Юридический адрес: 622007, РФ, Свердловская область, г. Нижний Тагил, ул. Восточное шоссе, 28.

ИНН 6623019538

КПП 997850001

ОГРН 1086623002190

БИК 0465778924

ОКПО 07518941

Предприятие АО «НПК «Уралвагонзавод» расположено в Дзержинском районе города Нижний Тагил, является самостоятельной организацией, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, обособленное имущество, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование, зарегистрированный товарный знак.

Предприятие создано в целях удовлетворения общественных потребностей и с целью получения прибыли и развития производства и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Объединение нескольких предприятий в промышленную группу с головным предприятием

АО «НПК «Уралвагонзавод» было неслучайным, а запланированным мероприятием в разрезе как экономических, так и правовых аспектов.

Необходимость «стратегической архитектуры» обеспечивает большую устойчивость всем предприятиям, обеспечивает большую свободу развития перспективных технологий, основных фондов, ресурсов, рекламные преимущества, средств коммуникации, территории использования, финансов и капитала вообще и др. ключевых сфер производства, все это дает больше конкурентных преимуществ на рынке основных базовых продуктов и ключевой компетенции [4]. Объединившись, таким образом, по сути в финансово-промышленную группу имеем теперь главные выгоды, связанные с экономией на дорогостоящих разработках по созданию новых видов продукции, а также на капиталовложениях в новые технологии. Дополнительная экономия получается и от снижения текущих издержек производства (экономия на масштабах), больше выигрыш от интеграции.

Другими словами, в данном случае мы имеем направление, базирующееся на стратегической компетенции предприятия, которое относится ко всей совокупности товаров и услуг предприятия в целом, максимально решая задачу долгосрочного конкурентного преимущества.

АО «НПК «Уралвагонзавод» отличается сложностью производственных, технологических, научных связей и обслуживается более чем 70 отраслями промышленного и народного хозяйства. Это позволяет характеризовать такое крупное предприятие как большую, сложную, динамическую и вероятностную систему [4, с. 7].

Ее величина определяется тем, что она имеет в своем составе значительное количество совместно действующих организаций-заказчиков, причем не только из числа внутреннего состава; предприятий-поставщиков материалов, конструкций, деталей, оборудования и многих других контрагентов.

Сложность определяется тем, что составляющие ее компоненты сами обладают системными свойствами: имеют собственные цели, критерии, за-

кономерности существования и развития. Совместная деятельность таких систем требует применения специальных систем управления, учитывающих интересы как всей системы в целом, так и каждой компоненты в отдельности.

АО «НПК «Уралвагонзавод» является предприятием с развитой инфраструктурой управления и производства и законченным технологическим циклом всего производства, то есть самообеспечивающимся.

В технологическую производственную структуру предприятия входят:

- вагонсборочное производство;
- металлургическое производство;
- инструментальное производство;
- механосборочное производство;
- энергетическое производство;
- производство нестандартизированного оборудования (НСО);
- производство товаров народного потребления;
- подсобное хозяйство (сельскохозяйственный комплекс (телятники, свинарники, теплицы и т.п.), алебастровое производство, производство по добыче песка, щебня, глины, мрамора, бутового камня);
- проектно-строительный комплекс (включающий в себя завод по изготовлению железобетонных конструкций, мраморных и мозаичных изделий, кирпичный и арматурный заводы, ремонтно-строительный цех, проектные институты и управление капитальным строительством заводы в г. Волчанске: лесопильный и лесозаготовительный и производство по производству ТНП);
- вспомогательные службы (в том числе цех благоустройства, автотранспортные службы (в том числе железная дорога и система подземных тоннелей сообщений), ремонтно-строительный корпус, ремонтно-механический корпус, криогенное производство, метрологическая служба, цех по переработке топливно-энергетических ресурсов, асфальтовый завод, типография, складское хозяйство и т.п.);
- ЦНИИМ, УКБТМ, УНТК, УКБВ (проектные институты тяжелого танко- и машиностроения и дорожно-строительной техники);

– социальная сфера (профилактории, поликлиники, детские сады, ясли, спортивный комплекс, система профильных классов в образовательных учреждениях (школах), профессиональные лицеи и гимназии, дворец культуры, речное судоходство).

Спектр продукции, выпускаемой уральскими машиностроителями, достаточно широк: железнодорожный грузовой подвижной состав, бронетехника, в том числе знаменитые на весь мир «летающие» танки Т-90, Т-90С, Т-91, дорожно-строительная техника, тракторы, детали, узлы и комплектующие к ним; металло- и железобетонные конструкции и различных типоразмеров любой сложности, строительные материалы (алебастр, кирпич, природный камень, щебень, арматурные изделия и т.п.), товары широкого потребления, энергоресурсы, потребляемые как самим заводом, так и Дзержинским районом города, а также товары народного потребления и т.д. Именно на «Уралвагонзаводе» были разработаны, изготовлены и смонтированы заправочные комплексы ракет, которые открыли для нашей страны эру освоения космического пространства.

Развивается экспортная составляющая продаж гражданской продукции, причем по всем основным товарным позициям. Зарубежных партнеров устраивает соотношение цены и качества продукции. К традиционным рынкам сбыта – Казахстан, Украина, Иран, Алжир и Монголия прибавились Таджикистан, Латвия, Финляндия, Болгария и Словакия.

Приоритетным направлением развития корпорации является расширение номенклатуры выпускаемых грузовых вагонов, дорожно-строительной и сельскохозяйственной техники за счет разработки специализированных видов подвижного состава, новых моделей колесных и гусеничных экскаваторов, тракторов и погрузчиков с улучшенными техническими характеристиками, дизайном и эргономикой. Корпорации располагают большими возможностями для снижения издержек на единицу продукции, получения кратко- и долгосрочных кредитов под приемлемые проценты, организации крупного диверсификационного инновационного производства, обеспечения внутри-

фирменного перелива капитала и т.п. поэтому корпорации выступают как двигатель и ускоритель инвестиционных инновационных процессов.

Большими возможностями в улучшении хозяйственной деятельности организации предприятия обладают структурные единицы самого предприятия: устранение недостатков в организации технологии и производства работ, технологические потери (недостаточная загруженность производственных и основных фондов, материальных и трудовых ресурсов, организация работ складского хозяйства и снабжения и т.п.), совершенствование производственных, технологических, управленческих или других видов деятельности.

Необходимость такой экспансии обосновывается тем, что одна структурная единица как одна из функциональных зон внутри предприятия не располагает достаточным количеством ресурсов и возможностями для того, чтобы должным образом реагировать на изменения во внешней среде и самостоятельно эффективно работать [4]. Для более эффективного реагирования требовались совместные усилия структурных подразделений. Кроме того, необходимо было использовать знания и опыт руководителей, рассматривающих деятельность как единое целое. Объединение в корпорацию формирует благоприятную среду для внедрения передовых разработок, накапливать средства для дотирования этих разработок, создавать основу для диверсификации производства, а также снижать налоговое бремя благодаря консолидации отчетности.

Таким образом, появляется важный критерий выбора оптимального варианта коммерческой системы: минимум совокупных издержек на протяжении всей цепи или всего потока.

В рамках исследования рассмотрим структурную единицу акционерного общества «Уралвагонзавод» (АО «НПК «Уралвагонзавод») – цех 380, относящегося к вагоноборочному производству.

Датой основания цеха принято считать 1936 год.

Целевое направление вагоноборочного производства заключается в обеспечении корпорации качественной продукцией: заготовками, деталями и

т.п. из различных сталей и сплавов для механо- и вагоноборочного производств, а также спец. и сельхоз. техники.

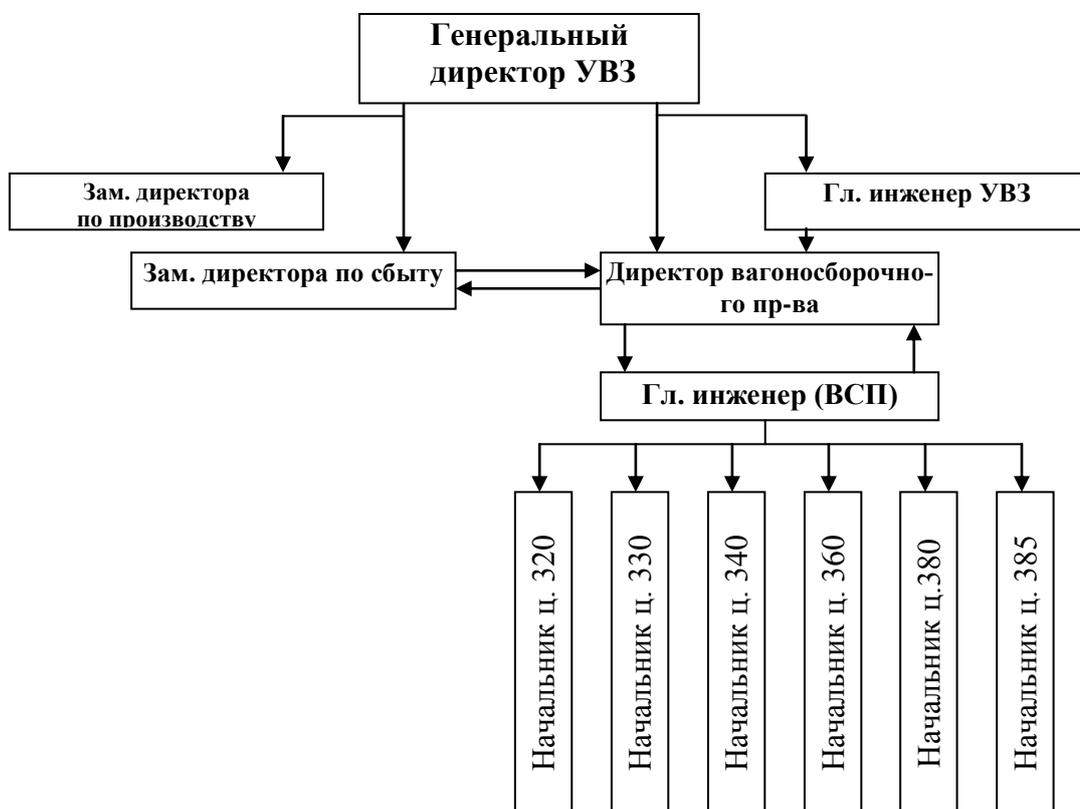


Рисунок 1 – Структурная схема соподчиненности цеха 380 и дирекции корпорации

Целевое направление структурного подразделения цеха 380: финансовое – увеличение прибыли на вложенный капитал, стабильный доход, финансовая устойчивость; стратегическое – более высокое и надежное положение в отрасли, увеличение доли рынка, снижение издержек, повышение качества продукции, полное удовлетворение клиентов.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» как вариант использования организации хозяйственной деятельности применяется вариант «двойной структуры», когда внедрение новых мероприятий и корректирующих операций отделяется от оперативной деятельности, снижая тем самым риск потери управляемости (рис. 1).

Таким образом, перечисленное выше является существенным аргументом для обновления не только для технологического процесса в целом, но и оборудования (основного и вспомогательного) в цехе 380 и обоснованного внедрения проекта по закупке технологического оборудования.

Технология организации работы по управлению на АО «НПК «Уралвагонзавод» затрагивает все главные элементы структуры управления и организации хозяйственной деятельности, как самого объединения, так и структурных единиц, обеспечивая при этом синтез процессов планирования, организации, управления, контроля и регулирования движения материальных, финансовых, организационных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечной целевой точки [3, с. 15].

Структурное подразделение – цех 380 – по типу производственных процессов относится к основному. Стадия производства – обрабатывающая. Предметом труда здесь являются заготовки деталей для вагонных тележек. Орудиями труда являются различные станки и др. технологичное оборудование для обработки. В результате выполнения этой стадии производства деталям придаются размеры, соответствующие классу точности. В организационном отношении производственный процесс относится к простому, в котором предметы труда подвергаются последовательному ряду связанных между собой операций.

При высоком уровне стандартизации изделий производство цеха 380 по принципу относится к принципу специализации, т.е. представляет собой форму разделения общественного труда, которая обуславливает выделение в цехе участков, линий и отдельных рабочих мест. Тип производства оказывает решающее влияние на особенности его организации, управления и оперативно-производственного планирования, а также на технико-экономические показатели.

Цех 380 – занимается изготовлением различных деталей для различной техники, выпускаемой АО «НПК «Уралвагонзавод», а это 389 номенклатурных наименований и отправкой далее по технологической линии производст-

ва для сборки. Хотя цифра в 389 номенклатурных единиц и внушительна, но все же номенклатура цеха ближе к узкой, т.к. в цехе небольшое разнообразие технологических процессов и операций, что означает узкую степень специализации. Степень постоянства номенклатуры – постоянная. Объем выпуска метизов – более 50 000 шт. в месяц, отсюда и организация производства – поточная.

Продукция цеха 380 относится к дискретному виду, т.е. состоит из отдельных частей. Для ее производства используются прерывные и полунепрерывные технологические процессы. В зависимости от спускаемых планов из механосборочного и вагонсборочного производств тип производства может меняться. Он может быть крупносерийным или массовым. Участки специализированы преимущественно по предметному и технологическому принципам. Тип производства – крупносерийное, тяготеет к массовому. Изделия производятся крупными сериями ограниченной номенклатуры (до 150, например), а основные или важнейшие выпускаются непрерывно и постоянно. Рабочие места имеют более узкую специализацию,  $K_{\text{сп}} = 2-10$  операций ( $K_{\text{сер}} = 10$ ;  $K_{\text{м}} = 1$ ). Оборудование преимущественно специальное, виды движений труда – параллельно-последовательный и параллельный. Массовое производство характеризуется выпуском узкой номенклатуры в течение длительного времени и большим объемом, стабильной повторяемостью. За рабочими местами закреплена узкая номенклатура операций,  $K_{\text{сп}} \leq 1$  операции ( $K_{\text{сер}} < 2$ ;  $K_{\text{м}} \geq 1$ ). Все изделия номенклатуры изготавливаются одновременно и параллельно. Числа наименований изделий в годовой и месячной программах совпадают. Оборудование специальное, вид движения предметов труда – параллельный. Принцип стандартизации выпускаемой товарной продукции предполагает использование и освоение нового оборудования, новой технологии типизации, унификации, что позволяет избежать необоснованного многообразия в материалах, оборудовании, технологических процессах и резко сократить продолжительность производственного цикла создания и освоения но-

вой техники (СОНТ). Рассмотрим структуру соподчиненности структурной единицы АО «НПК «Уралвагонзавод» цеха 380.

Для более полной картины об организации системы необходимо рассмотрим нижеприведенные данные.

Структура организации устанавливает взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений (рис. 2).

Образование структуры – это следствие разделения труда между специалистами. В крупных объединениях специалисты группируются в пределах функциональных областей (отделы, подразделения). Управленческий труд – также является специализированным видом труда. Внутри него также происходит специализация – разделение на конкретные виды управленческого труда, в результате чего выделяются уровни управления. Ситуационные факторы внутри организации составляют внутренние переменные, которые в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями. Для более полной картины об организации системы необходимо рассмотрим нижеприведенные данные.

*Характеристика организационной структуры.* Интеграция подразделений и уровней управления представляет собой организационную производственную структуру подразделения линейно-матричного типа, базирующаяся на принципах горизонтального разделения труда. Управленческий труд (в этой системе) отделен от основного труда.

Управление с использованием принципов обратной связи (в данной системе управления не используются) не является циклическим, что с трудом позволяет интегрировать все компоненты единого целого в согласованное действие, что является большим тормозом в решении задач быстрого реагирования.

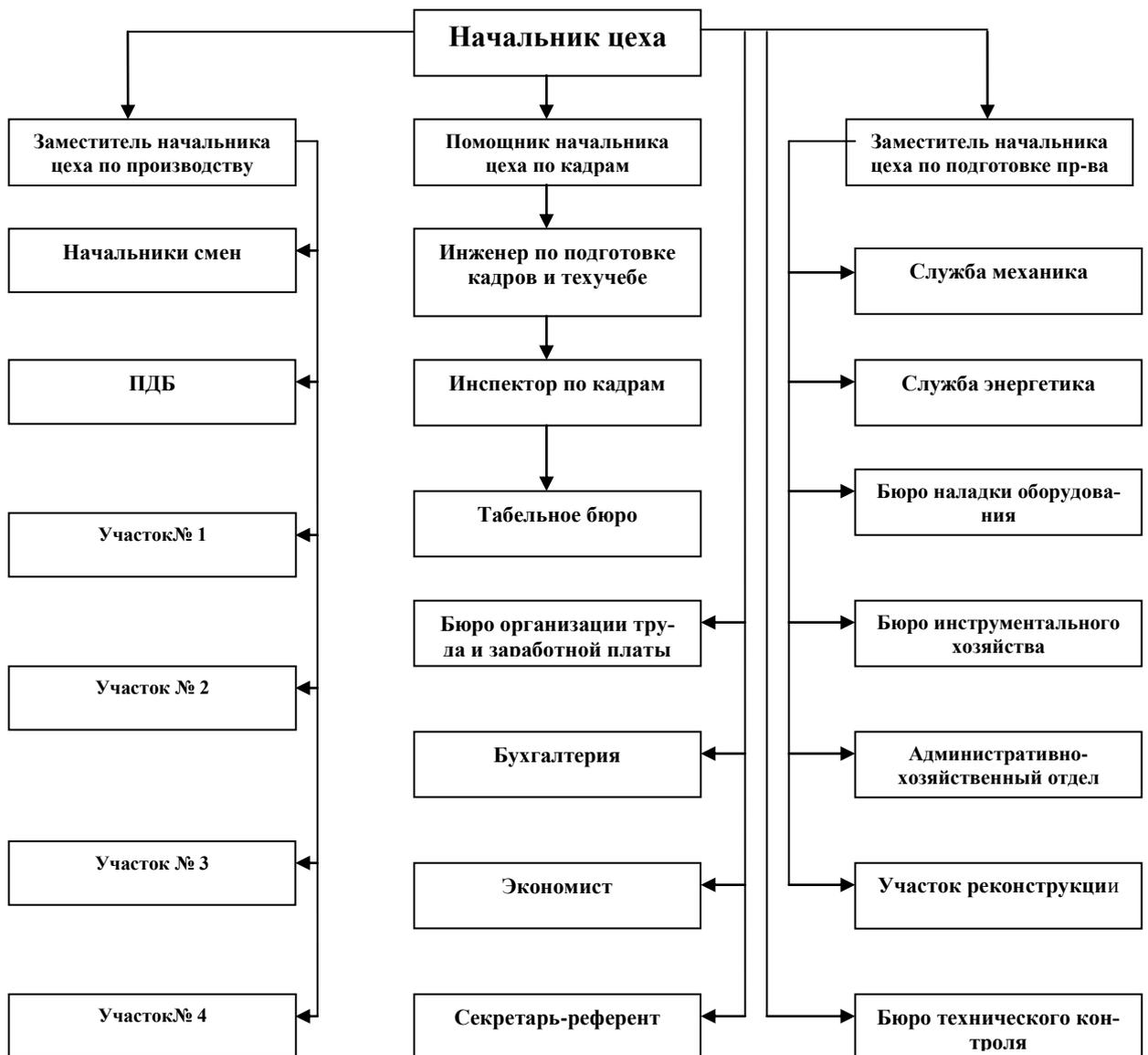


Рисунок 2 – Схема соподчиненности служб цеха 380

Итак, управление организацией основано на иерархической системе матричного типа линейно-функциональной модели. При такой системе управления возрастает степень разделения труда и специализации, усиливается централизация, возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Фактически подобная система является бюрократической, что влечет за собой определенные опасности, такие как отложение во времени решения определенных видов задач стратегиче-

ского направления, акцентируясь на решении оперативных и тактических задач.

Упор делается на стабильность на определенный отрезок времени. Опасность бюрократизации существует, значит, необходима децентрализация принятия решений. К тому же, при такой системе управления ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.

*Структура социальной организации:* производственная с элементами непроизводственной социальной структуры. Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:

- 1) функциональную (содержание труда);
- 2) профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
- 3) социально-психологическую (межличностные отношения);
- 4) управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда.

Проанализировав рисунок 2, получим преобладание функционального разделения труда, т.е. разделение работников на вспомогательных и производственных рабочих. Первые непосредственного участия в осуществлении технологического процесса не принимают, но создают необходимые условия для бесперебойной и эффективной работы основных рабочих. Вторые из них непосредственно участвуют в измерении формы и состояния обрабатываемых предметов труда, занятые выполнением операций по реализации основной продукции.

Функциональное разделение труда осуществляется в зависимости от характера выполняемых работниками функций. По этому принципу в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха, заместителей начальника цеха и начальников подразделений, специалистов и на обслуживающий персонал.

Профессиональное разделение труда осуществляется по специальностям и профессиям.

Таблица 1 – Характеристика структуры цеха 380

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников
1	2	3	4	5
ПДБ	Планирование изготовления и сдачи в установленный срок необходимой номенклатуры деталей.	Снабжение цеха сырьем, материалами, а также сбыт готовой продукции в другие цеха.	Планирование, организация, контроль	30
БТК	Своевременное выявление бракованной продукции	Контроль качества выпускаемой цехом продукции.	Контроль	24
Бюро энергетика	Обеспечение бесперебойной работы цеха относительно энергетического оборудования и освещения.	Быстрота, своевременность и качество ремонта.	Организация, контроль	20
Бюро механика	Обеспечение исправного состояния оборудования.	Быстрота, своевременность и качество ремонта оборудования.	Организация, контроль	30
БИХ	Бесперебойное и своевременное обеспечение рабочих цеха необходимым количеством и надлежащего качества инструментом и приспособлениями.	Своевременная подача заявок в отдел «430» на изготовление необходимого инструмента и приспособлений, либо изготовление инструмента самим цехом.	Планирование, организация, контроль	25

1	2	3	4	5
АХО	Обеспечение чистоты, порядка цеха и цеховых помещений.	Уборка цеха и цеховых помещений, необходимый ремонт, слесарно-малярные работы.	Планирование, организация, контроль	26
Промежуточные и сдаточные участки: 1, 2, 3, 4	Обеспечить в заданный срок выполнение планового задания	Максимально повысить производительность труда	Организация, контроль	132
БОТиЗ	Разработка и планирование норм, нормативов, рабочего времени, тарификации, численности, фондов ЗП	Анализ качества норм и действующих нормативов, разработка календарных планов по снижению трудоемкости, общий анализ труда рабочих, ЗП.	Планирование, организация, контроль	6
Табельное бюро и личный стол	Обеспечение цеха необходимым персоналом, учет личного состава.	Комплектование цеха необходимыми кадрами, учет трудовой дисциплины, явок и неявок, соблюдение установленного режима работы.	Планирование, организация, контроль кадрового состава	5
Бухгалтерия	Обеспечение бухгалтерского учета всех ценностей цеха.	Организация и контроль правильного документирования финансовых, расчетных и производственных операций.	Планирование, организация, контроль	4

Задачи – предписанные работы, которые должны быть выполнены установленным способом и в установленные сроки.

Каждая должность включает ряд задач как необходимый вклад в достижение целей организации. Распределение обязанностей между руководителями, специалистами и служащими осуществляется в соответствии с долж-

ностными инструкциями. Распределение основных управленческих функций между органами управления цехом представлено в табл. 2:

Таблица 2 – Распределение основных управленческих функций между органами управления цеха

	Этапы работ и функции системы управления	Формирование плана работ	Контроль за выполнением плана работ	Внесение изменений в план работы	Мотивация и оценка выполнения плана работ	Разработка и принятие организ.-технич. решений стратег. типа	Разработка и принятие организ.-технич. решений тактического типа	Разработка и принятие организ.-технич. решений оперативного. типа	Производственное исполнение работ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Органы аппарата управления организацией	-								
Начальник цеха		ВЗ, УР, АР	АР	УР, АР	УР, АР	УР			
Зам. нач. цеха по производству		С	АР	С		МР, УР			
Зам. нач. цеха по подготовке производства		С	АР	С		МР, С			
Нач-ки линейных подразделений: нач-ки участков, ст. мастера, мастера		ВЗ, СИ	КИ, О, АР, ПР	ВЗ, СИ	СИ, ОА	ОИ	СИ, ПР	УР, КИ, ФР	ВЗ, О, ПР
Нач. тех. бюро		СИ, ОД, ОИ, КД	СИ, ОД, ОИ, КИ	ОД, ОИ, К, ОА	СИ, С			ФР	ОИ, ПР
Нач. БТК		ОД, СИ, ОИ, КД	СИ, ОД, ОИ, КИ	СИ, ОД, ОИ, КИ	СИ, С			ФР	ОД, ОИ, ПР

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководители вспомогательных и обслуживающих подразделений: нач. БИХа, нач. ПДБ, механик, энергетик.		ОД	КИ, О	ОИ				УР, КИ, ФР	ОД, ПР
Исполнители			О			СИ, ОД, ОИ	СИ, ОД, ОИ	СИ, ОД, ОИ	О, СИ

Условные обозначения: ВЗ – выдача заданий; УР – утверждение решений; АР – административное распорядительство; КИ – контроль исполнения; РПЗ – разработка проектов заданий; ФР – функциональное руководство; МР – методическое руководство; ПР – принятие решений; ОА – одобрение альтернатив; КД – координация действий; С – согласование; К – консультация; ОД – обработка документов; СИ – сбор информации; ОИ – обработка информации; О – предоставление отчетов.

**Информационные взаимосвязи.** Ежедневно на утреннем рапорте начальник цеха получает информацию, связанную с различными уровнями ответственности, а также указания от начальника механосборочного и вагоносборочного производств (цех 380 входит в состав ВСП). Передача информации происходит в устной форме по селекторной связи каждый день на утреннем и вечернем рапорте, а также один раз в неделю на очном рапорте с участием главных инженеров производств. На дневном цеховом рапорте он доводит поступившую информацию до начальника ПДБ, БТК, начальников участков и служб, которые в свою очередь информируют своих подчиненных и работников цеха. В обратном направлении до начальника цеха результаты о проделанной работе и выполнении плановых заданий доходят в виде отчетов о выполнении плана за сутки и от начала месяца.

Таким образом, цех 380 – это интегрированная производственно-организационная структура, осуществляющая правовую хозяйственно-экономическую деятельность.

## **1. 2. Анализ системы управления персоналом цеха 380**

Управление персоналом может осуществляться на основе анализа показателей, характеризующих соотношение денежных затрат и практических результатов деятельности работников. При этом процесс управления персоналом невозможен без объективной детальной аналитической информации, которую должен собирать и обрабатывать отдел по управлению персоналом.

Основными показателями, характеризующими уровень управления организацией, являются:

- состав и содержание функций по управлению персоналом;
- численность работников по функциям;
- удельный вес категорий персонала;
- движение персонала (в т.ч. и текучесть);
- качественный состав персонала;
- тип организационной культуры;
- тип организационно-управленческой структуры;
- производительность труда;
- рентабельность персонала;
- степень удовлетворенности трудом;
- показатели адаптации;
- средняя заработная плата в структуре и по категориям работников;
- критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом.

Рассмотрим сначала описание функций кадровой службы, затем проанализируем основные показатели.

Основную работу по управлению кадрами производит корпоративный отдел по персоналу (отдел 19) цеха 380, т.е. осуществляет основное планирование человеческих ресурсов по корпорации. Данные по оптимальному расчету рабочей силы отправляются в каждое подразделение. Исходя из предоставленных данных отделом 19 на оптимальную численность, каждое подразделение производит ревизию на местах по каждой службе, в случае отклоне-

ний производится ротация кадров, набор, в т.ч. их обучение / переобучение на смежные специальности. Заявки с требованиями на кадровые ресурсы из цеха менеджерами по персоналу направляются в отдел 19 (корпоративный отдел кадров) с обязательным приложением текущей ситуации в цехе по кадровым ресурсам и обоснованием кадровых единиц в случае дополнительного резерва.

На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров отбираются наиболее подходящие кандидаты, в т.ч. и из резерва, созданного в ходе основного набора. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровня его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, а также на личных качествах. На предприятии (в т.ч. и в подразделениях) применяются методы сбора информации, требующейся для принятия решений при отборе, являются испытания и собеседования. Для развития потенциала рабочей силы используется ряд методов: профессиональная ориентация, адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система вознаграждений, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе.

Личный стол цеха 380 (как и любое структурное подразделение завода) может заниматься осуществлением подбора и найма кадров, который может быть внешним (привлечение со стороны через публикации объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству) и внутренним (когда набор идет внутри своего предприятия. Хочется отметить преимущество последнего. Во-первых, продвижение по службе своих работников обходится дешевле; во-вторых, это повышает заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Главным подразделением в системе контроля за деятельностью персонала в цехе является личный стол. Ведь именно от него зависит состояние коллектива, их сплоченность, ведь именно оно старается подобрать в свою организацию только такой персонал, который сможет влиться в коллектив, выполнять работу качественно, добросовестно, т.е. соответство-

вать определенным требованиям, которые предъявляются при приеме на работу.

На личный стол и помощника начальника по кадрам возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Функции личного стола:

- 1) оформление документов при приеме на работу служащих, рабочих, специалистов, руководителей;
- 2) оформление документов при увольнении служащих рабочих, специалистов, руководителей;
- 3) оформление документов по учету движения кадров;
- 4) составление статистической отчетности по учету личного состава;
- 5) составление справок, участие в разработке планов и другие работы, выполняемые работниками по комплектованию и учету кадров;
- б) работы по табельному учету;
- 7) прочие работы.

Также, как и в любом другом процессе участвуют люди, то есть персонал, или трудовые ресурсы. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят и объем, и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования машин, оборудования, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Для более полной информации о цехе 380 рассмотрим в табл. 3-6.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала цеха

Категории ППП	2014		2015		отклонение		темп роста, %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
среднесписочная численность, всего:	330	100	302	100	-14		
в том числе:							
1. Рабочих	289	87,6	267	88,4	-22	0,8	-7,6

Окончание табл. 3

из них основных	224	67,9	213	70,5	-11	2,6	-4,9
вспомогательных	65	19,7	54	17,9	-11	-1,8	-9,1
2.Специалистов	22	6,7	17	5,6	-5	-1,1	-16,4
3. Служащих	1	0,3	1	0,3	0	0	0
4. Руководители	18	5,5	17	5,6	-1	-0,1	1,8

Из табл. 3 видно, что все категории персонала в 2015 году сократились в числе, на что повлияло в первую очередь снижение численности основных рабочих. Однако в цехе происходит замена основных средств производства и основных фондов, поэтому численность, возможно, будет расти.

Таблица 4 – Качественные характеристики персонала

Группа работников	2014		2015		темп роста, %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	
1	2	3	4	5	6
Всего по цеху	330		302		-8,5
По возрасту, лет					
до 20	13	3,9	12	4,0	-7,7
20-30	68	20,6	71	23,5	4,4
30-40	74	22,4	68	22,5	-8,1
40-50	99	30,0	85	28,1	-14,1
50-60	66	20,0	59	19,5	-10,6
старше 60	10	3,0	7	2,3	-30,0
по образованию					
высшее	13	5,5	16	5,3	6,7
среднее специальное	48	14,5	46	15,2	-4,2
среднее общее	185	54,5	165	54,6	-8,3
неполное среднее	84	25,5	75	24,8	-10,7
по трудовому стажу, лет					
до 1	9	2,7	9	3,0	0,0
от 1 до 5	29	8,8	31	10,3	6,9
от 5 до 10	32	9,7	32	10,6	0,0
от 10 до 15	30	9,1	26	8,6	-13,3
от 15 до 20	46	13,9	39	12,9	-15,2
от 20 до 25	54	16,4	47	15,6	-13,0
от 25 до 30	39	11,8	30	9,9	-23,1
свыше 30	91	27,6	88	29,1	-3,3

Делая вывод, можно сказать, что состав работников цеха 380 несколько помолодел, увеличилось число сотрудников от 20 до 30 лет. В то же время увеличилось число работников с высшим образованием, значительно сократилось количество работников со средним и неполным средним образовани-

ем (как правило, это люди старше 50 лет, которые имеют большой стаж, но низкую квалификацию).

Распределение сотрудников по стажу также говорит об обновлении коллектива. Предприятие создает условия для обучения, повышения квалификации, поэтому определенную часть молодых работников составляют студенты вузов, а также выпускники лицей, которые проходят здесь практику, а потом устраиваются на работу.

Таблица 5 – Отчет о работниках, имеющих высшее профессиональное образование на 01.12.2015 г.

По предприятию с высшим образованием	Полных лет 29	30-39 лет	40-49 лет	50-54 года	55-59 лет	60-69 лет	70 и более лет
1	2	3	4	5	6	7	8
101	22	21	7	9	23	18	1

Таблица 6 – Отчет о работниках, имеющих высшее профессиональное образование на 01.06.2015 г.

По предприятию с высшим образованием	Полных лет 29	30-39 лет	40-49 лет	50-54 года	55-59 лет	60-69 лет	70 и более лет
1	2	3	4	5	6	7	8
104	26	23	7	9	21	17	1

*Комментарии к таб. 5, 6.* Увеличилось число работников с высшим и средним образованием. Уменьшилось количество работников и неполным средним и средним образованием (как правило, это люди старше 50 лет, которые имеют большой стаж, но низкую квалификацию).

Распределение сотрудников по стажу также говорит об обновлении коллектива. Однако, средний возраст сотрудников предприятия составляет 47,8 лет, что сказывается на применяемых методах в работе, в том числе и в работе с персоналом. Этот факт существенно осложняет обучение / переобучение сотрудников старше 45-46 лет (особенно если процесс связан с освоением новой техники), а также большая часть таких сотрудников не идет на контакт с молодежью (это касается передачи базовых или структурных зна-

ний). К тому же люди после 45 чаще думают о смысле жизни, более осторожны, редко способны на творческие замыслы, эксперименты, применяя стандартные решения, и не идут на (чаще, в последствии, оправданный) риск.

Далее рассмотрим данные о движении персонала, представленные в табл. 7.

Таблица 7 – Данные для анализа движения персонала

Показатель	2014	2015	Темп роста, %
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников	330	302	-8,48
Принято в течение года новых работников	25	63	152
Выбыло работников	53	49	-7,5
уход на пенсию, на учебу, в армию	5	7	40
по собственному желанию	32	28	-12,5
за нарушение дисциплины	8	5	-37,5
оборот по приему, %	7,58	20,86	
оборот по выбытию, %	16,06	16,23	
общий оборот, %	23,6	37,09	
текучесть кадров, %	12,12	1,09	
коэффициент постоянства кадров, %	83,94	84,77	

Таким образом, в 2014-2015 гг. в цехе наблюдалась отрицательная динамика в численности персонала. Отчасти, это связано с экономическим кризисом, падением объемов производства и вынужденным сокращением кадров

Тем не менее, основные показатели по труду, несмотря на некоторое снижение, продолжают оставаться в пределах нормы, о чем свидетельствуют данные табл. 8, 9.

Таблица 8 – Основные технико-экономические показатели по труду в 2013-2015 гг.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2012 г. в % к 2014 г.
1	2	3	4	5
Средняя ЗП	8298,8	9742,0	13113,5	158,01
Численность персонала	285	330	302	107,47

1	2	3	4	5
Структура по квалификации:				
Высшая	70	70	68	97,1
Первая	43	45	35	81,4
Вторая	45	48	40	88,9
Без категории	123	122	128	104,1
Структура по категориям АУП:				
Руководители	32	32	32	100
Специалисты	22	22	22	100
Служащие	3	3	3	100
Структура по возрасту:				
18-35	56	55	40	71,4
35-55	144	140	160	111,1
55 и старше	81	90	71	87,7
Структура по полу работающих:				
Мужчины	193	194	190	98,4
Женщины	88	91	81	92,0

Таблица 9 – Обеспеченность цеха персоналом на 2015 г.

№ п/п	Наименование показателей	Всего	В т.ч. персонал основной группы	Категории персонала			
				Руководители	Специалисты	Др. служащие	Рабочие
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднесписочная численность работников (без совместителей)	302	214	17	17	1	53
2	Численность работников списочного состава на конец периода	302	214	17	17	1	53
3	Из них:						
	Рабочие 1-3 разряда	X	X	X	X	X	3
4	Рабочие 4-6 разряда	X	X	X	X	X	17
5	Рабочие 7 разряда			X	X	X	33
6	Женщины			X	X	X	
7	Молодежь до 29 лет			X	X	X	
8	В т.ч. до 18 лет			X	X	X	
9	Лица пенсионного возраста			X	X	X	
10	Принято работников всего	63	27	-	-	-	36
11	Из них:						
	Женщины	-	-	-	-	-	-
12	Молодежь до 29 лет	62	26	-	-	-	36
13	Лица пенсионного возраста	1	1	-	-	-	-
14	Выпускники учебных заведений	15	3	-	-	-	12
15	Выбыло работников, всего	49	22	-	-	-	27

1	2	3	4	5	6	7	8
16	Их них: Уволены за прогулы Нарушения дисциплины	4 1	- -	- -	- -	- -	4 1
17	Уволены по собственному желанию	28	14	-	-	-	14
18	Высвобождены в связи с сокращением численности	-	-	-	-	-	-
19	Из строки 53: женщины			X	X	X	
20	Молодежь до 29 лет			X	X	X	
21	Лица пенсионного возраста			X	X	X	
22	Число вакантных рабочих мест (требуемых работников) на конец отчетного периода	6	4	-	-	-	2

*Вывод:* Количество персонала достаточно, среднесписочная численность работников (без совместителей) составляет 302 человека. Из них к категории руководителей относится 17 человек, причем один из руководителей – это женщина, специалистов – 17 человек, служащие – 1 человек (женщина), а к категории рабочие относится 267 человек.

Состав работников цеха 380 несколько помолодел, увеличивается число сотрудников до 29 лет. В цехе 380 на конец отчетного периода число вакантных мест составляет – 2 (основные рабочие), 2 (обслуживающие рабочие – ремонтная служба).

В целом по цеху организационно-производственные показатели находятся в норме.

В цехе на конец отчетного периода число вакантных мест составляет – 2 (основные рабочие), 4 (обслуживающие рабочие – ремонтная служба). Состав работников цеха несколько помолодел, увеличивается число сотрудников до 29 лет.

В 2015 году повысилось число увольнений по собственному желанию и за нарушения. В процентном выражении снижение случаев увольнений превышают темп снижения численности.

Коэффициент обновления составляет в 2014 г. – 0,065 по сравнению с 2012 г. – 0,103, в 2015 г. по сравнению с 2013 г. – 0,104, что означает опреде-

ленные улучшения в управлении персоналом. Этот показатель отображает динамику персонала, а также выступает в роле факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом.

Рассчитаем показатель текучести персонала среди новых работников:

$$K_T = 0,6.$$

Коэффициент нарушений трудовой дисциплины среди новичков:

$$K_{\text{От и ПБ}} = 0,42.$$

Итак, система управления персоналом на предприятии состоит из элементов:

- 1) найм и отбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) мотивация, в т.ч. и карьерный рост и др. перспективы;
- 4) аттестация и профориентация, включая обучение / переобучение.

Управленческий процесс порождает свои специфические факторы, влияющие на деятельность предприятия. Это связано с высоким уровнем неопределенности, который предполагает определенный начальный уровень потерь (убытков), который в дальнейшем должен снижаться. Анализ существующей ситуации позволит определить приоритетные направления для дальнейшей эффективной деятельности предприятия. Этот анализ проводится с целью оценки влияния возможных изменений при осуществлении управленческого решения на показатели эффективности персонала, в первую очередь производственной.

Однако, подобная практика на нашем предприятии, в т.ч. и в цехе присутствует только в виде элементов структуры управления в качестве локального применения. Возможно, недостаток кроется в системе анализа принятия

управленческих решений или в организационной системе предприятия, не позволяющей быстро откликаться на проблему, т.к. функциональная принадлежность досталась нам в наследство от бывшей системы централизованного планового руководства. Сложившаяся подобным образом организационная культура, по мнению автора, не позволяет работать эффективно всему персоналу цеха. Исходя из существующей структуры управления персоналом, можно предсказать бюрократический подход к решению этого вопроса.

### **1.3. Оценка социально-психологического климата в коллективе цеха 380**

Огромное влияние на эффективность деятельности организации оказывает ее внутренняя среда организации, т.е. непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным общими целями, интересами и совместной деятельностью.

Немаловажную роль в цехе и, особенно на рабочем месте работников, является социально-психологическая среда, в которую попадают работники.

Понятие социально-психологического климата в коллективе не имеет однозначной трактовки в науке, скорее, это поле для научных дискуссий. Причем, некоторые авторы используют как термины «социально-психологический климат», так и «психологический климат», не проводя между ними существенных различий. Е.С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе. В.М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологического климата как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Р.Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в

эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах группы и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей. Б.Ф. Ломов включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива. Н.В. Черепкова, С.А. Чугункин рассматривают социально-психологический климат коллектива как полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива. Специфика его состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требует от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения.

Что касается цеха 380, психологическая составляющая климата присутствует с момента найма, т.е. непосредственно в отделе кадров (отдел 19) и в личном столе структурного подразделения при приеме и оформлении необходимых документов на работу в корпорацию закладывается и формируется отношение работника к состоянию внутреннего комфорта.

Для оценки состояния социально-психологического климата в коллективе необходим сбор и оценка показателей, которые условно можно подразделить на объективные и субъективные.

К объективным показателям состояния социально-психологического климата коллектива относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по при-

надлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту, социально-психологическому, психофизиологическому.

Рассмотрим один из показателей социально-психологического климата в коллективе – уровень адаптированности сотрудников. Для выяснения причин текучести необходимо провести анализ причин среди высвобождающихся работников и провести исследование психологического климата, в т.ч. и на наличие конфликтов.

При анкетировании работникам предлагается выразить степень удовлетворенности различными факторами, влияющими на социально-психологический климат в коллективе.

Таблица 10 – Уровень удовлетворенности сотрудников цеха 380 социально-психологическим климатом в коллективе

Вопросы	Категории вопросов		
	да, %	нет, %	затрудняюсь ответить, %
1	2	3	4
Знаете ли вы, что такое СПК?	95,1	0,9	4
Вы удовлетворены своей работой?	72,8	18,1	9,1
Вам интересна выполняемая работа?	81,8	9,1	9,1
Хотели бы Вы остаться на этом предприятии?	90,1	0,1	9,8
Есть ли у Вас друзья в цехе?	70,7	20,3	9
Легко ли Вы находите общий язык с сотрудниками	38,21	24,98	36,81
Достаточно ли Вам получаемой информации?	33,53	38,01	28,46
Помогает ли Ваш наставник в общении с коллективом?	61,03	9,23	29,74
Удовлетворены ли Вы совместной работой с другими работниками в цехе?	59,63	12,01	28,36
Важен ли для Вас возраст сотрудника?	33,96	42,56	23,48
Удовлетворены ли Вы условиями труда?	41,55	10,01	48,44
Удовлетворены ли Вы социальной политикой цеха?	40,24	10,92	48,84
Удовлетворены ли Вы условиями организации труда?	38,65	24,11	37,24
Удовлетворены ли Вы условиями безопасности труда?	44,99	13,22	41,79
Удовлетворены ли Вы существующими условиями социальной политики в цехе?	21,37	41,09	37,54
Легко ли Вы сходите с людьми?	52	24	26
Вы считаете хорошим СПК в коллективе?	59,94	33,93	9,13

Процесс социальной адаптации работников осложняет ряд факторов. Во-первых, это расхождения ожиданий и реальной работы, которую приходится выполнять. Предварительный опрос сотрудников разных профессий и категорий, представленный в таблице, показывает, что 18,1% не удовлетворены своей работой вообще. Причиной этого может быть недостаток общей информации о целях и задачах организации, а также слабая осведомленность о возможной карьере и перспективах роста. Возможно, причина может состоять и в том, что оргкультуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Приведенные табличные данные свидетельствуют, что значительная часть работников предприятия критически оценивает деятельность администрации предприятия по удовлетворению их основных социальных потребностей, что, естественно, ухудшает рабочий процесс, более 40% работников определили СПК как проблематичный. Вместе с тем группу респондентов, явно ощущающих заботу администрации, составляют, в основном, работники в возрасте 48-60 лет. Группа работников, считающих, что такая забота со стороны администрации хотя и не сильно, но ощущается, состоит, в основном, из респондентов в возрасте 41-50 лет (35,1%), как правило, имеющих высшее или техническое образование (38,8%). В число работников, полагающих, что подобная забота ощущается довольно слабо, входят респонденты в возрасте от 30 до 38 лет, имеющие среднее образование. Не чувствуют такую заботу респонденты более молодого возраста (до 30 лет). На защиту своих интересов со стороны профсоюзной организации предприятия реально рассчитывает каждый двадцатый работник (на материальную помощь), в основном женщины (12,1% от всех опрошенных женщин), почти половина опрошенных работников (41,4%) считают, что профсоюз практически ничего не делает в этом отношении. Такой точки зрения придерживаются в основном мужчины. Можно с большой долей вероятности утверждать, что роль проф-

союзной организации в социально-производственной адаптации работников минимальна и трудящиеся не рассматривают ее в качестве реального механизма защиты своих интересов.

Далее рассмотрим результаты опроса по категории «конфликты в коллективе», представленные в табл. 11.

Таблица 11 – Показатели конфликтности в коллективе

Вопросы	Категории вопросов		
	да, %	нет, %	затрудняюсь ответить, %
1	2	3	4
Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе как благоприятный?	49,5	40	14,5
Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?	72,7	9,1	18,2
Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?	22,7	63,6	13,7
Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?	27,3	36,4	36,4
Играет ли роль руководитель в сплоченности коллектива?	63,2	12,1	24,7

В табл. 12 приведены показатели уровня сплоченности коллектива в процентном соотношении.

Таблица 12 – Уровень сплоченности коллектива цеха 380

Всего ответов в группе		В том числе					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
56	100	14	25	18	32	24	43

Итак, судя по представленным данным в табл. 11 и табл. 12, суммарный результат оценки качества, выделенных направлений деятельности системы ниже среднего, работники держатся только за заработок. Степень сплоченности в коллективе низкая (43% составляют нейтральные выборы, и только 25% составляют положительные выборы).

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы.

$$J_{гр} = [(B_{п} - B_{о}) / N \times (N - 1)] \times 100, \quad (1)$$

где  $B_{п}$  и  $B_{о}$  – число взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов;

$N$  – число членов группы.

$$J_{гр} = [(8 - 5) / 8 \times (8 - 1)] \times 100 = 32\%$$

Полученное значение подтверждает ранее сделанный вывод о низком уровне сплоченности группы.

По выборочному опросу по оценке СПК среди работников цеха и руководителей среднего звена рассмотрим данные на рисунке 3, где 24% респондентов СПК не устраивает, 34% – считают, что СПК – ниже среднего, 42% – существующий СПК устраивает.

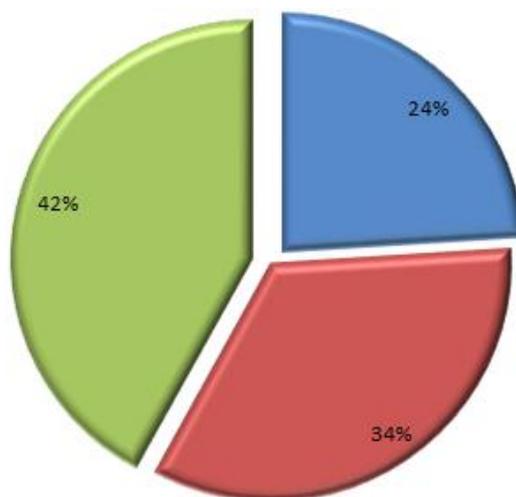


Рисунок 3 – Диаграмма оценки СПК

- да, существующий СПК не устраивает,
- существующий СПК ниже среднего показателя или близок к ним,
- существующий СПК устраивает.

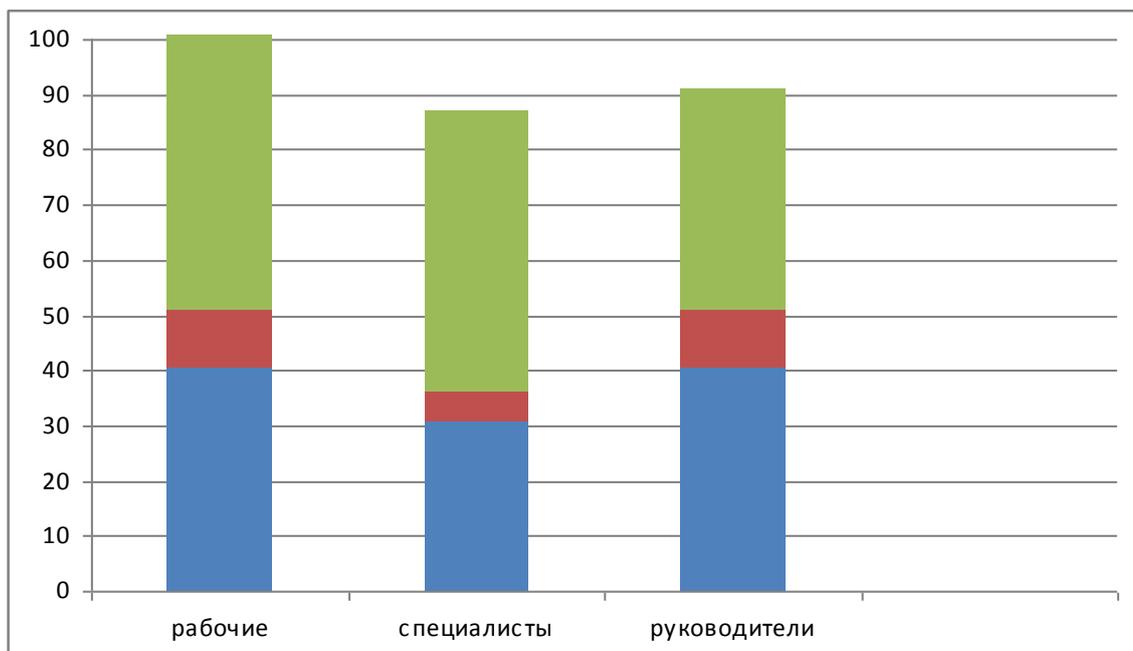


Рисунок 4 – Диаграмма оценки СПК, по категориям персонала

Таким образом, количество сотрудников, которых устраивает СПК в коллективе, составляет треть; остальные две трети проявляют неудовлетворенность сложившимся СПК, в той или иной степени. Для снижения тенденции необходимо безотлагательно воздействовать на существующую (сложившуюся) систему, а также пересмотреть существующие системы, в т.ч. и системы наставничества и адаптации персонала.

Низкая ответственность системы управления кадровой службой приводит к тому, что структура не участвует должным образом в процессе контроля за качеством уровнем СПК. Изучение отечественного и зарубежного опыта показывает, что одним из главных факторов, сдерживающих освоение технических, экономических и организационных инноваций является недостаточность знаний и профессиональных навыков и руководителей, и исполнителей, в т.ч. и существующая система на предприятиях.

Результаты анкетирования по категории «конфликты в коллективе» представлены в табл. 13.

Таблица 13 – Результаты по категории «конфликты в коллективе»

Вопросы	Категории вопросов		
	да, %	нет, %	затрудняюсь ответить, %
1	2	3	4
Конфликты в коллективе между сотрудниками	57,9	28,5	12,4
Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе как благоприятный?	54,5	40,9	4,5
Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?	81,8	4,5	18,2
Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?	72,7	9,1	18,2
Хотели бы Вы сменить трудовой коллектив?	22,7	63,6	13,7
Играет ли роль руководитель в сплоченности коллектива?	27,3	36,4	36,4
	63,2	12,1	24,7

Рассмотрим результаты по категории «микроклимат в коллективе», представленные в табл. 14.

Таблица 14 – Показатели микроклимата в коллективе, снижающие эффективность адаптации

Вопросы	Сумма рангов
1	2
отсутствие помощи со стороны прямых руководителей	29,1
микроклимат в коллективе	39,4
отсутствие контроля за ротацией кадров	16,71
невнимание к людям как к непосредственным исполнителям задач	68,01
отсутствие контроля со стороны кадровой службы за адаптацией новичков	72,96
отсутствие отлаженной системы наставничества	56,21

Наибольшая неудовлетворенность сотрудников связана с факторами:

- наличие перспектив и размер зарплаты;
- срок овладения профессиональными навыками оценивается как приемлемый;
- наиболее часто работники указывали на трудности в общении с коллегами, задержки в оборудовании рабочего места и обращении к руководству, недостаток информации об оформлении больничного, отпуска, отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим их вопросам;

– трудности чаще всего возникали из-за несвоевременного выполнения службами своих обязанностей, но встречаются случаи указания на отсутствие информации о процедуре оборудования.

Суммарный результат оценки качества, выделенных направлений деятельности системы ниже среднего, работники держатся только за заработок. Достижение такого результата обусловлено такими факторами, как:

- отсутствует система контроля за адаптацией новичков;
- слабо развита система наставничества;
- отсутствие ответственности за результаты как у работников, так и у руководителей;
- предоставление каждому работнику работы, не побуждающей его развивать свои знания и навыки;
- определение четких целей и задач происходит путем авторитарного принятия решения;
- низкая эффективность внутрипроизводственных отношений (как горизонтальных, так и вертикальных).

Рассмотрев выделенные показатели, мы получили подтверждение выше сказанному, т.е. как следствие – авторитарное управление со стороны руководителей высшего звена, что, в свою очередь характеризует ориентировку руководителя в своей управленческой деятельности, прежде всего, на возникающие задачи. Другие элементы ситуаций (субъект и условия деятельности) остаются вне поля повышенного внимания руководителя (невнимание к людям во всех его проявлениях). Такая система взглядов благодаря организационной системе цеха закрепляется на всех уровнях управления персоналом, вследствие чего руководители заняты и обеспокоены решением только оперативных задач. При этом контроль приобретает наиболее значимое место в управленческой деятельности руководителя и добиться успехов в деятельности своего подразделения можно, но они будут временными.

Опыт показывает, что авторитарная система, как правило, довольно действенна при поддержании исполнительской дисциплины. Однако, зачастую такая исполнительская организованность лишь «внешняя ширма» и при

директивных «перегибах» может стать настолько формальной, что может привести к деструктивности.

Итак, проведенное анкетирование позволило выявить следующие результаты: ни по одному показателю не выявлено 100%-ной удовлетворенности социально-психологическим климатом коллектива цеха; это означает, что при общем благоприятном эмоциональном фоне в коллективе, в нем остается группа недовольных социальной политикой цеха, условиями труда, взаимоотношениями с коллегами и с непосредственным руководителем уровнем коммуникаций, уровнем конфликтности в коллективе. Именно эти сотрудники являются группой риска в коллективе – своим неблагоприятным психологическим настроением они могут повлиять на изменение социально-психологического климата не в лучшую сторону (даже при самых благоприятных условиях работы в коллективе, рано или поздно может сработать эффект психологического заражения); кроме того, данные сотрудники представляют собой группу риска по таким показателям, как снижение производительности труда, снижение уровня производственной дисциплины.

Результатом неудовлетворительного социально-психологического климата в коллективе является высокий уровень текучести кадров, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на экономических показателях деятельности подразделения.

Так, брак по вине нового сотрудника, списывается в основном за счет цеховых расходов и составляет в среднем за 3 года 13,4%, а выполнение норм выработки 85,78%, что ведет к невыполнению плана выпуска продукции и влияет на конечные результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Потерянные часы работы других сотрудников, которые исправляют ошибки новичков или выполняют функции уволившихся сотрудников. Потери рабочего времени по исправлению брака от общего фонда рабочего времени составляют до 5,1% чел.-час.

Возможные причины кроются в следующих проблемах управление социально-психологическим климатом коллектива:

1. Отсутствие нормативно-правовой базы совершенствования социально-психологического климата коллектива
2. Отсутствие у руководителей навыков управления за социально-психологическим климатом коллектива.
3. Недостаточная информированность сотрудников; слабый уровень развития связей по горизонтали.

Эти тенденции проявляются в следующем:

- недостаточное внимание уделяется индивидуальной работе с сотрудниками (наставничество для новичков, работа с кадровым резервом, планирование карьеры и т.д.);
- взаимодействие между сотрудниками осуществляется в рамках.

По результатам анкетирования, можно сделать вывод, что коммуникации по горизонтали в подразделении налажены гораздо хуже, чем коммуникации по вертикали; если взаимоотношениями с начальником довольны 90% сотрудников, то взаимоотношениями с коллегами – всего 76%. рабочего процесса; руководство коллектива не уделяет должного внимания развитию традиций цеха; это препятствует налаживанию коммуникаций по горизонтали, особенно – между сотрудниками с большим стажем работы и вновь поступающими сотрудниками; в результате, именно новички оказываются аутсайдерами, недовольными своим положением в цехе, взаимоотношениями с коллегами.

4. Отсутствие контроля состояния социально-психологического климата коллектива

## Вывод по 1 главе

На основании проведенного исследования выявлена такая проблема, как увеличение текучести кадров, высокий уровень трудовых нарушений, что может являться следствием недостаточного внимания службы управления персоналом к СПК коллектива.

Следовательно, необходимы изменения во внутренней среде организации; целесообразно начать с мероприятий, направленных на создание нормативно-правовой базы деятельности по развитию социально-психологического климата коллектива, повышение уровня корпоративной культуры

Вся сложность управления СПК заключается в том, что не все работники похожи. То, что эффективно для одних работников, совершенно неважно для других. Каждый человек уникален и обладает своим набором самых разных характеристик. Естественно, что менеджмент личностных и межличностных аспектов исполнительской деятельности требует специальных психологических знаний и навыков. Поскольку в подавляющем большинстве организаций руководители и менеджеры не имеют специальной психологической подготовки, то в качестве расширения их функций необходимо их обучение / переобучение для получения соответствующих знаний, либо вводить в штат отдела кадров профессиональных психологов.

Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования деятельности предприятия – важная объективно-субъективная предпосылка в улучшении СПК.

Итак, чтобы двигаться дальше необходимо в качестве исходного пункта признать наличие противоречия, обуславливающего проблемную ситуацию. Следующий шаг – выявление тенденций изменения данной ситуации, раскрытия проблемы и разработка комплекса мероприятий по управлению СПК.

**ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ЦЕХА 380  
ОАО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

**2.1. Мероприятия по совершенствованию управления социально-психологическим климатом в коллективе персонала цеха 380**

На различных уровнях управления предприятием приходится решать разнообразные задачи. В связи с этим на предприятиях разрабатываются мероприятия или комплекс мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности производства. Указанные мероприятия разрабатываются группой профессионалов с учетом особенностей подгрупп производства и специфики предприятия.

Мероприятия по совершенствованию СПК цеха 380 представлены в табл. 15.

Таблица 15 Проблемы и мероприятия, направленные на совершенствование СПК в цехе 380 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Проблема развития СПК коллектива	Мероприятия по решению проблемы	Срок	Ответственный	Затраты
1	2	3	4	5
1. Отсутствие нормативно-правовой базы совершенствования социально-психологического климата коллектива	Разработка Положения о мотивации	Разово	Начальник личного стола цеха, пом. по кадрам;	5000
2. Отсутствие у руководителей навыков управления за социально-психологическим климатом коллектива.	Консультирование руководителей по проблемам, проведение психологических тренингов	По мере необходимости	Начальник личного стола цеха	2000

3. Недостаточная информированность сотрудников; слабый уровень развития связей по горизонтали.	Разработать график общих собраний цеха.	Раз в год	Зам. начальника цеха	3000
4. Отсутствие контроля за состоянием социально-психологического климата в коллективе	Регулярно проводить мониторинг состояния социально-психологического климата в подразделении.	Раз в квартал	Начальник личного стола	5000

Затраты на мероприятия были рассчитаны следующим образом: размер заработной платы сотрудников, ответственных за проведения мероприятий, был умножен на количество рабочих часов в месяц и поделен на количество рабочих часов в месяц и умножить на количество часов, необходимых работнику для выполнения работ по мероприятию.

Таким образом, покрытие затрат на проведение мероприятий будет осуществляться из фонда заработной платы.

Насколько эффективным будет вложение денег в оптимизацию СПК персонала, станет известно лишь тогда, когда внедрение мероприятий будет завершено полностью. Немаловажная роль службы управления персоналом при этом заключается как раз в том, чтобы оказать содействие в достижении организационных целей максимально эффективным способом, то есть с минимальными затратами, но с надлежащим качеством и в соответствии с намеченными сроками.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию СПК в коллективе цеха 380**

Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работода-

телей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом являются:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Функции нормативно-правового обеспечения на уровне организации выполняются:

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы;
- юридической службой.

К нормативно-правовому обеспечению системы управления персоналом, в первую очередь, относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;
- другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом (например, Положение о предприятии или структурной единице разрабатываются с учетом особенностей конкретного производства, Правила внутреннего распорядка или Положение о персонале).

К основному числу внутрипроизводственных документов можно отнести трудовой договор.

Согласно ст. 8 ТК РФ за работодателем закреплено право принимать локальные нормативные акты в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами.

Качественное управление СПК предполагает наличие следующих нормативных организационно-правовых документов:

- коллективный трудовой договор и / или трудовые договора с сотрудниками;

- штатное расписание и должностные инструкции на каждую должность;
- личные карточки сотрудников;
- Положение об организационной культуре;
- Положение о наставничестве;
- Положение об адаптации;
- Правила внутреннего распорядка.

Данные документы помогают работодателю ускорить, например, адаптационный период работников, следовательно, сократить расходы, повысить дисциплину на предприятии, увеличить четкость должностных обязанностей, а также застраховать себя от неправомерных действий некоторых сотрудников. Новым работникам информация из данных источников позволяет легче влиться в коллектив, быть готовыми к предъявленным к ним требованиям по выполнению должностных обязанностей, знать свои права и быть хорошо информированными об основных направлениях деятельности предприятия и подразделения, о политике руководства.

Регулирующим аспектом отношений между работниками и работодателем является юридическая сторона вопроса, так как трудовые отношения регулируются большим числом законодательных актов. Комплекс договорной документации по кадрам регламентирует правовые взаимоотношения работников и работодателя в процессе реализации различных аспектов их социального партнерства. Взаимоотношения закрепляются в соглашении, коллективном договоре и индивидуальном трудовом договоре (контракте). При какой-либо недоговоренности в этих отношениях в ходе переговоров может составляться протокол разногласий.

Договоры, заключаемые с профсоюзами, тоже накладывают юридические ограничения на программы по трудовым ресурсам, поскольку в договорах устанавливаются дополнительные гарантии условий труда.

При становлении рыночных отношений коллективные договоры между администрацией и профсоюзными комитетами стали действующей формой

регулирования трудовых отношений. Реформы привели к кардинальным изменениям трудовых отношений в становлении социального партнерства, в рамках которого все больший вес приобретает принцип коллективно-договорного регулирования.

В связи с появлением новых требований к своим работникам изменяются и квалификационные требования к ним. Вместе с тем объективной необходимостью явился пересмотр действующих квалификационных характеристик традиционных должностей, внесение в них существенных изменений и дополнений в связи с произошедшими преобразованиями, а также с учетом практики применения этих характеристик. Во всех квалификационных характеристиках (как новых, так и пересмотренных) проведена регламентация трудовых функций.

Каждая квалификационная характеристика является нормативным документом, определяющим трудовую функцию работника и регламентирующим ее содержание, способствующим обеспечению оптимальной технологии выполняемой работы, рационального разделения труда, высокой организованности, дисциплины и порядка на рабочем месте, а также совершенствованию системы управления персоналом. На основании трудового законодательства, штатного расписания и квалификационных характеристик предприятие АО «НПК «Уралвагонзавод» разработало рекомендуемые должностные инструкции [1, с. 16] для работников, служащих и РСС, которые прорабатываются и уточняются непосредственно с каждым работником кадровой службой структурного подразделения. Должностные инструкции разрабатываются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, служащих, специалистов и др. работников, утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 37 (с изменениями).

Должностная инструкция устанавливает организационно-правовое положение работника и имеет следующую структуру содержательной части:

- Общие положения;
- Функции;

- Должностные обязанности;
- Права;
- Ответственность;
- Взаимоотношения (связи по должности).

Инструкция составляется руководителем структурной части подразделения (бюро, группы, участка), подписывается руководителем структурного подразделения и утверждается, как правило, одним из руководителей организации, курирующим подразделение.

Должностная инструкция является факультативным локальным нормативным актом, в соответствии с которым работник осуществляет свою трудовую деятельность.

Квалификационная характеристика (должностная инструкция) – основной организационный документ, определяющий задачи, права и обязанности работника при осуществлении работником трудовой деятельности согласно занимаемой должности. Должностная инструкция имеет три раздела:

В разделе «Должностные обязанности» устанавливаются основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимаемому данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативно-правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных обязанностей, и требований к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании».

Наряду с выполнением функций, предусмотренных соответствующей квалификационной характеристикой по должности, предусмотрено обязательное соблюдение и на каждом рабочем месте требований по охране труда, а должностными обязанностями руководителей – обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, а также контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

Раздел «Права» содержит перечень прав, которыми обладает должностное лицо при исполнении должностных обязанностей. В данном разделе указываются взаимоотношения должностного лица с другими работниками предприятия и структурного подразделения, исходя из возложенных на него должностных обязанностей и полномочий. В разделе перечисляются основные права работников в соответствии со ст. 21 ТК РФ.

Раздел «Ответственность» определяет меру ответственности за несоблюдение требований должностной инструкции и иных локальных правовых актов и документов предприятия, распоряжений руководителя, а также нарушения работником трудовой дисциплины.

В качестве дополнительных разделов должностная инструкция может содержать следующие разделы:

1. Связи по должности;
2. Оценка работы;
3. Организация работы и др.

При назначении на должность учитываются требования к знанию работником соответствующих стандартов безопасности труда, экологического законодательства, норм, правил и инструкций по охране труда, средств коллективной и индивидуальной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов. В должностных инструкциях указываются социальные права и гарантии, условия и охрана труда, режимы отдыха и труда, оплата труда, иные вопросы, определенные сторонами (например, осуществление оплаты субсидий, дополнительные гарантии, монетизации льгот и т.д.).

Итак, коллективно-договорная система гармонизации отношений между работником и работодателем, что представляет собой важное условие создания и поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления социально-психологическим климатом коллектива.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию СПК**

Критерием оценки качества внедряемых мероприятий по развитию и усовершенствованию системы профессиональной адаптации сотрудников является эффективность капиталовложений.

Рассмотрим такие понятия как «экономический эффект» от внедряемых мероприятий и «экономическая эффективность».

Экономический эффект от внедрения мероприятий – полезный результат производства.

Эффективность мероприятий – частный случай эффекта. Способность системы в процессе ее функционирования производить экономический эффект (потенциальная эффективность) и действительное создание такого эффекта (фактическая эффективность). Также это результативность системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономический эффект от внедрения мероприятий будет представлен формулой:

$$\mathcal{E}_p = \Pi_i // K_b, \quad (2)$$

или

$$\mathcal{E}_p = \Delta C_i / K_b, \quad (3)$$

где  $\Pi_i$  – прибыль реальная или планируемая, получаемая в результате внедрения мероприятий;

$\Delta C_i$  – снижение себестоимости продукции в результате внедрения мероприятий (например, от брака – в хорошем коллективе всегда легче работать);

$K_b$  – затраты, необходимые для осуществления мероприятий.

Экономия подразделения в рамках проекта (по новым видам продукции в разрезе себестоимости) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{н.р.} = H \times (1 - E_2 / E_1), \quad (4)$$

где  $H$  – условно-постоянные расходы (износ технологического и офисного оборудования, нормирование труда, охрана труда, техника безопасности и др.) за год, полгода, квартал, месяц;

$E_1$  и  $E_2$  – норма эффективности капиталовложений по сравниваемым вариантам («как было» и «как будет»).

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект. Планируемая экономия от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E}_{н.р1} = H \times (1 - E_2 / E_1) = 103,575 \times (1 - 0,15 / 0,394) = 64,143 \text{ тыс. руб. / } 0,5 \text{ года}$$

$$\mathcal{E}_{p2} = \Delta C_i / K_b = 20,50 / 18,93 = 1,083 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_{p3} = \Pi_i / K_b = 115 / 52,578 = 2,187 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E} = 64,143 + 1,083 + 2,187 = 67,413 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, мероприятие по повышению социально-психологического климата структурного подразделения цеха 380 выразилось в планируемой экономии 67,413 тыс. руб. за 2 полугодие 2014 г. (без учета ФОТ вспомогательных работников и младшего обслуживающего персонала и при неизменной цене на продукцию). Экономический эффект с учетом гибкого ценообразования позволит усилить полученный эффект до 11%, оставаясь при прежних объемах производства. Фонд оплаты труда (ФОТ) работников за II полугодие 2014 г. составил 321,783 тыс. руб., с учетом сокращения ставок (перевод работников) в составе ФОТ остается накопительная (резервная) часть, фонд поощрения, фонд социального страхования работников, т.е. в подразделении остается до 12,36% от общего ФОТ за 2015 г. Итого, можем получить снижение затрат по себестоимости продукции до 2,03% по одному производственному участку.

Внедряемый вариант может быть признан эффективным, если выполняется условие  $\mathcal{E}_{\text{инт}} \geq 0$ ,  $\mathcal{E} = 67,413 > 0$ , т.е. этот вариант внедряемых мероприятий можно признать приемлемо эффективным.

Дополнительный экономический эффект  $\mathcal{E}_n$  определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_n = 0,5 \times E_n \times K \times (T_1 - T_2), \quad (5)$$

где  $K$  – объем капитальных вложений по варианту, руб.;

0,5 – коэффициент нарастания затрат при постоянном финансировании;

$E_n$  – нормативный коэффициент по отрасли, равный 0,15;

$T_1, T_2$  – продолжительность внедрения мероприятий – нормативная и реальная.

$$\mathcal{E}_n = 0,5 \times 0,15 \times 207250 (0,71 - 0,67) = 621,75 \text{ руб.}$$

на одного работника, задействованного в программе внедрения мероприятий. Всего во внедрении мероприятий участвовали (ответственные исполнители) 6 человек, т. е. итоговая ожидаемая экономия составит  $621,75 \times 6 = 3730,5$  руб.

В целом успешное проведение подобных изменений требует от предприятия продуманной и гибкой политики в отношении персонала, опирающейся на знания об этапах и особенностях работников.

Таким образом, можно констатировать, что мероприятия по совершенствованию СПК персонала являются эффективными.

Помимо прямого экономического эффекта, здесь возможен еще косвенный, обусловленный изменением в сознании персонала (эффект от роста ответственности за результат).

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = D_{\text{ктк}} \times H \times S_{\text{по}} \quad (6)$$

где  $S_{\text{тк}}$  – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{\text{ктк}}$  – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2014 году 3,8%, цель совершенствования СПК – снизить текучесть персонала до 2,0-1,8%, т.е. снижение должно составить 4,7%, соответственно  $D_{\text{ктк}} = 0,047$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{по}}$  – затраты на найм нового сотрудника (в рублях на одного сотрудника) в таб.

Данные затраты, связанные с процедурами найма нового сотрудника в цехе 380 АО «НПК «Уралвагонзавод», приведены из расчета средней заработной платы – 25 000 рублей за 2015 год, составляют 816,23 руб.

Проведем расчет экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 4,7%:

$$S_{\text{тк}} = 0,047 \times 302 \times 816,23 = 11585,57 \text{ (руб. в год)}$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 4,7% составляет рублей 11585,57 в год.

Следовательно, месячная экономия составит:

$$11585,57 / 12 = 965,46 \text{ (руб. в месяц)}$$

*Социальная эффективность от внедрения мероприятий* – соответствие результатов деятельности системы основным социальным потребностям, целям общества, интересам отдельного человека.

*Социальный эффект* – социальный результат системы.

Показатели социальной эффективности:

1. Улучшение социально-психологического климата;
2. Повышение уровня удовлетворенности трудом;
3. Повышение инициативности сотрудников;
4. Позитивное отношение к жизни и труду;
5. Снижение стрессовых ситуаций, отсюда меньший уровень заболеваемости, утомляемости и т. п.;
6. Развитие чувства значимости у коллег;
7. Чувство здоровой конкуренции со стороны других сотрудников.

В нашем случае основными показателями эффективности после внедрения мероприятий по структурному подразделению цеха 380 будут:

1. Показатели удовлетворенности трудом;
2. Снижение показателей по текучести персонала (особенно среди новичков).

Для контроля за ситуацией в подразделении можно определить группу контрольных вопросов, с помощью которых можно определять СПК трудового коллектива и выявления негативных моментов и нежелательных настроений среди работников. Показатели различны, их характер разнообразен, для

каждого отдельного человека они будут индивидуальны, но в целом по предприятию они будут давать общую картину.

Итак, системная и комплексная ориентировка на личность сотрудника имеет важное значение для решения ситуационных задач, с помощью которых работники и руководители смогут предвосхищать возможный результат и планировать достижение цели со значительным сокращением пути к ней, т.е. источником информации по этому вопросу будет сам трудовой коллектив с учетом его особенностей (возраста, социального положения, профессии, материального положения, семейного положения, морального статуса.).

Такой подход требует постоянной мобилизации сил, знаний, умений и терпения от руководителя. Для облегчения общения руководителей с подчиненными автор рекомендует консультанта-психолога включить в постоянный штат сотрудников предприятия. Значимость поддержания мотивационной системой «теплых» межличностных отношений очевидна.

Для достижения поставленных целей необходима периодическая актуализация конечных результатов и приведение их в соответствие с изменившимися условиями.

## **Вывод по 2 главе**

Силу всякого коллектива составляет его СПК. Благоприятный климат в коллективе способствует сплоченности сотрудников.

Сплоченность может быть очень высокой, когда сотрудники тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, и поэтому делают все для их успешного достижения. Сплоченность может быть и очень низкой, когда коллектив не получает четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Системная и комплексная ориентировка на личность сотрудника имеет важное значение для решения ситуационных задач, с помощью которых работники и руководители смогут предвосхищать возможный результат и планировать достижение цели со значительным сокращением пути к ней.

Такой подход требует постоянной мобилизации сил, знаний, умений и терпения от руководителя. Для облегчения общения руководителей с подчиненными автор рекомендует тесное сотрудничество с профессиональным психологом из отдела 1.

Для достижения поставленных целей необходима периодическая актуализация конечных результатов и приведение их в соответствие с изменившимися условиями.

Значение мероприятий по совершенствованию СПК на производственном предприятии в первую очередь состоит в том, что распределение работников, как по психологическому, так и по физическому их возрасту представляет собой распределение, раскрывающее особенности локализации каждого отдельного специалиста в пространстве трудовых отношений, а также в динамическом процессе межличностных взаимосвязей. Ведь смыслом внедряемых мероприятий по совершенствованию СПК является построение системы конструктивной активности сотрудников и достижение ими конкретных результатов деятельности, а также результат, воплощенный в адекватной реакции действительно является доминирующим фактором. Чем совершеннее и удобнее рычаги управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и результативность деятельности. Удачно внедряемые и распространяемые нововведения позволяют также решать проблему интеграции социальных структур организации и успешно достигать поставленных целей.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием методов по улучшению СПК позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, социально-психологический климат трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Социально-психологический климат, с одной стороны, рассматривается как система межличностных отношений в коллективе, с другой – как психологический настрой коллектива.

Особенности психологического климата в подразделениях влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации.

В ходе проведенного исследования были следующие показатели низкой эффективности управления социально-психологическим климатом коллектива цеха 380:

– ни по одному показателю не выявлено 100%-ной удовлетворенности социально-психологическим климатом коллектива цеха; это означает, что при общем благоприятном эмоциональном фоне в коллективе, в нем остается группа недовольных СПК в цехе. Именно эти сотрудники являются группой риска в коллективе – своим неблагоприятным психологическим настроением они могут повлиять на изменение социально-психологического климата не в лучшую сторону (даже при самых благоприятных условиях работы в коллективе, рано или поздно может сработать эффект психологического заражения); кроме того, данные сотрудники представляют собой группу риска по таким показателям, как снижение производительности труда, снижение уровня производственной дисциплины;

– по результатам анкетирования, можно сделать вывод, что коммуникации по горизонтали в подразделении налажены гораздо хуже, чем коммуникации по вертикали; если взаимоотношениями с начальником довольны 90% сотрудников, то взаимоотношениями с коллегами – всего 76%;

– 24% опрошенных утверждают, что их не уважают коллеги; 20% – что в цехе высокий уровень конфликтности в коллективе.

На основании эти показателей, были сформулированы следующие проблемы управления социально-психологическим климатом коллектива:

1. Отсутствие нормативно-правовой базы совершенствования социально-психологического климата коллектива.

2. Отсутствие у руководителей навыков управления за социально-психологическим климатом коллектива.

3. Недостаточная информированность сотрудников; слабый уровень развития связей по горизонтали.

Эти тенденции проявляются в следующем:

– недостаточное внимание уделяется индивидуальной работе с сотрудниками (наставничество для новичков, работа с кадровым резервом, планирование карьеры и т.д.);

– взаимодействие между сотрудниками осуществляется в рамках.

4. Отсутствие контроля состояния социально-психологического климата коллектива, диагностики проблем социально-психологического климата коллектива.

На основании выявленных проблем, были разработаны рекомендации руководителю цеха 380 по управлению социально-психологическим климатом коллектива.

Мероприятия для повышения социально-психологического климата в трудовом коллективе необходимо в первую очередь:

Мероприятия для повышения социально-психологического климата в трудовом коллективе необходимо в первую очередь:

1. Разработка Положения о мотивации

2. Консультирование руководителей по проблемам, проведение психологических тренингов

3. Разработать график общих собраний цеха.

4. Регулярно проводить мониторинг состояния социально-психологического климата в подразделении.

Считаем, что соблюдение данных рекомендаций позволит добиться создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе цеха 380; будут способствовать повышению уровня сплоченности коллектива подразделения, удовлетворенности сотрудников уровнем СПК.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

*Один автор*

1. Алексеева А.А. Менеджмент. Теория, практика: Учебник – Ростов н/Дону: Феникс, 2011. – 275 с.
2. Альберт М. Психология трудовых и производственных отношений: Учебник для ВУЗов. – М.: Юнити, 2011. – 485 с.
3. Акимова М.К. Руководство к применению: организация производственного процесса: *учебное пособие*/М.К. Акимова – Обнинск, 2013. – 223 с.
4. Артемьев А.Н. Менеджмент: *учеб пособие*/ А.Н. Артемьев – М: Академия, 2011. – 196 с.
5. Барышников А.А. Система компьютерного управления инновациями Idea Finder// Конференция по менеджменту качества. TQM. – М: 2013 – 396 с.
6. Бахтин М.М. Психология профессиональной подготовки: Учебник – СПб.: Оптима, 2012. – 506 с.
7. Бенисом У. Теория личных качеств: Учебник. – Ростов н/Дону: Феникс, 2012. – 275 с.
8. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур// Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 88-101.
9. Бовыкин В.В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: Учебник – М.: Экономика, 2011. – 302 с.
10. Венда В.Ф. Психология трудовых отношений: *учеб пособие*/ В.Ф. Венда – М: Академия, 2013. – 259 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Гардарика, 2013. – 296 с.
12. Вудстон У. Профессиональная кадровая ориентация: методология, теория, практика: *учеб пособие*/ У. Вудстон – М: Гардарика, 2014. – 320 с.
13. Выгодский Л.С. Деловые игры: *учеб пособие*/ Л.С. Выгодский – СПб: Оптима, 2012. – 366 с.

14. Герасимова Г.Е. 14 постулатов Деминга// Стандарты и качество. 2013. – № 1 – С.15.
15. Гиппенрейтер Ю.Б. Управление и организация: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2013. – 496 с.
16. Гозман Л.Я. Менеджмент отношений: Учебник. – 2-е изд., перераб. – М.: Гардарика, 2013. – 580 с.
17. Дафт Ричард Л. Уроки лидерства: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2012. – 480 с.
18. Дилшенский Г.Г. Социальная психология. Учебник для ВУЗов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 489 с.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: *учеб пособие*/ А.Т. Зуб – М: Дело, 2011. – 254 с.
20. Коженцев Ю.Т. Требования к системам управления: *учеб пособие*/ Ю.Т. Коженцев – М: Академия, 2012г. – 199 с.
21. Круглов М.Г. Менеджмент систем качества: *учеб пособие*/ М.Г. Круглов – М.: Стандарт, 2013. – 356 с.
22. Крупнов А.И. Психологические проявления и структура профессиональной деятельности. – Учебник для ВУЗов – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 469 с.
23. Ловененко А.Д. Менеджмент на промышленных предприятиях: *учеб пособие*/ А.Д. Ловененко – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 362 с.
24. Марш Дж. Справочник по методам непрерывного улучшения: практикум для достижения организационного превосходства: *учеб пособие* – 2-е изд./ Дж. Марш – М.: Приоритет, 2010 – 312 с.
25. Майерс Д. Социальная, психологическая и трудовая адаптация: Учебник. – С/Пб.: Оптима, 2012. – 450 с.
26. Маринко, Г.И. Управленческий тренинг: *учеб. пособие*. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 381 с.
27. Мескон М. Основы психологического менеджмента: Учебник – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 462 с.

28. Микульчук А.А. Интегрированная структура менеджмента научно-производственного комплекса. Инновационные технологии в менеджменте организации: *учеб пособие*/ А.А. Микульчик – Н. Новгород: ННГУ, 2013 – 199 с.
29. Масищев В.Н. Психология менеджмента профессиональных отношений: *учеб пособие*/ В.Н. Масищев – Ростов н / Д.: Феникс, 2012. – 222 с.
30. Немов Р.С. Организация производства: Учебник – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 369 с.
31. Радугин А.А. Социология и психология: *учеб пособие*/ А.А. Радугин – Ростов н / Д.: Феникс, 2013. – 202 с.
32. Разин В.М. Управление персоналом: теория и практика. Учебник – Ростов н/Д.: Феникс, 2011. – 462 с.
33. Ричард Л. Дафт. Психологический менеджмент: Учебник – М: Эксмо, 2011. – 294 с.
34. Руденский У.В. Социально-психологический климат трудового коллектива как социологический процесс: *учеб пособие*/ У.В. Руденский – М: Юнити, 2014. – 327 с.
35. Столяренко Л.Д. Психология и педагогика: Учебник – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 362 с.
36. Талызина Н.Ф. Психология менеджмента: *учеб пособие*/ Н.Ф. Талызина – М: Юнити, 2014. – 296 с.
37. Тереньтев В.К. Полководец знает свой путь. Базовый путь управления. – 2-е изд. доп. – Чебоксары: КЛИО, 2011. – 208 с.
38. Титоренко Г.А. Инновационные технологии управления: *учеб пособие*/ Г.А. Титоренко – М: Юнити, 2013. – 396 с.
39. Туник Е.В. Опросник креативности: *учеб пособие*/ Е.В. Туник – М: Юнити, 2015. – 398 с.
40. Уткин Э.А. Конфликтология: теория и практика: *учеб пособие*/ Э.А. Уткин – М: Юнити, 2011. – 298 с.

41. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник СПб.: Интел-Синтез, 2012. – 607 с.
42. Холодная А.А. Психология управления. Учебник – М: АРС, 2013. – 358 с.
43. Чуфаровский Ю.В. Управление персоналом: Учебник – Чебоксары: КЛИО, 2014. – 562 с.
44. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: *учеб пособие*/ Г.И. Шепеленко – М.: Финансы и Статистика, 2011. – 301 с.
45. Эйдемиллер Э.Г. Производственная психология: Учебник – М: АРС, 2013. – 498 с.
46. Якунин В.А. Психология профессиональной деятельности: *учеб пособие*/ В.А. Якунин – М: Юнити, 2011. – 398 с.

*Два автора*

47. Валеева Н.Ш. Рогов М.Г. Основы менеджмента. Стратегия успеха: Учебник для ВУЗов. – Казань, 2014. – 358 с.
48. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2011.
49. Вудстон У., Конновер Р. Справочник по инженерной психологии. М: Гардарика, 2014. – 403 с.
50. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология управления: Учебник – Ростов н/Д: 2011. – 461 с.
51. Черепкова Н.В., Чугункин С.А. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе/ Черепкова Н.В., Чугункин С.А.// Бюллетень медицинских интернет-конференций – № 1. – 2011. С. 79-82.

### *Статьи из журналов*

52. Адлер Ю.А., Моховикова Л.А. Должна ли страна быть бедной? // Современник. – 2014. № 10. С.6.

53. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?// Управление персоналом. – 2012. – № 7. – С. 48-49.

54. Быкова Л.А. Модель адаптации в системе управления знаниями// Справочник кадровика // Справочник кадровика. – 2014. – № 4. – С.115-121

55. Дерябина М.М. Национальная безопасность// Эксперт, 2011, № 45, С.32

56. Дряхлов Н.И., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США// Проблемы теории и практики управления предприятием. – 2014. – № 2. – С. 83-88.

57. Исупова С.А. Об управлении устройствами для мониторинга.// Менеджмент качества. 2011. № 6. – С32-38.

### *Нормативные документы*

58. ДП СМК-УКП-12. Порядок и правила определения требований к качеству выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

59. РД СМК АДК-009-2008. Управление процессами. Общие положения

60. РД СМК АДК-034-2009. Порядок разработки положения о структурном подразделении предприятия и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих.

61. РД СМК АДК-040-2010. Информационная технология. Создание автоматизированных систем.

62. РД СМК АДК-059-2011. Управление факторами производственной среды.

63. РД СМК АДК-009-2012. Управление процессами. Общие положения.

64. Трудовой кодекс РФ от 21 декабря 2001 года № 197-ФЗ (действующая редакция от 10.01.2016) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Авторитарный стиль руководства	Стиль работы руководителя, полагающегося на свою формальную власть, не считающегося с мнениями коллег, приверженца политики «кнута и пряника», игнорирующего процесс делегирования полномочий.	Лапидус Б.М. Менеджмент ошибок: Учебник – Н. Новгород: Приоритет, 2010 – 452 с.
2. Адаптация сотрудников	Процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.	Круглов М.Г. Менеджмент систем качества: учеб пособие / М.Г. Круглов – М.: Стандарт, 2013. – 356 с.
3. Инновация	Результат творческой деятельности новаторов различных отраслей народного хозяйства, направленный на разработку, изготовление и внедрение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных форм.	Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. – М.: Вита-Пресс, 2001.– 272 с.: ил.
4. Мотивация	Мотивация (от lat. «movere») – побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость, способность человека через труд удовлетворять свои потребности.	Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: Учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 640 с. 2010
5. Кадровый менеджмент	Целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации. Кадровый менеджмент основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.	Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство
6. Кадровая политика	Генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных	Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического

	на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.	бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 444 с.
7. Карьера	Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.	Ловененко А.Д. Менеджмент на промышленных предприятиях: учеб пособие / А.Д. Ловененко – Ростов н / Д: Феникс, 2011. – 362 с.
8. Карьера вертикальная	Вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).	Ловененко А.Д. Менеджмент на промышленных предприятиях: учеб пособие / А.Д. Ловененко – Ростов н / Д: Феникс, 2011. – 362 с.
9. Карьера горизонтальная	Вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).	Ловененко А.Д. Менеджмент на промышленных предприятиях: учеб пособие / А.Д. Ловененко – Ростов н / Д: Феникс, 2011. – 362 с.
10. Повышение квалификации персонала	Обучение персонала с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.	Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
11. Персонал	Личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.

12. Социально-психологический климат	Полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива.	Гальперин П.Я. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. – М.: Гардарики, 2010. – 589 с.
13. Кадровая служба	Совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.	Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с. (Кадровая антология России)
14. Качество трудовой жизни	Важнейшее условие роста производительности труда, базирующееся на росте материальных потребностей и концепции всестороннего развития личности. Качество трудовой жизни включает в себя следующие группы показателей: трудовой коллектив, оплату труда, рабочее место, руководство предприятия, служебную карьеру, социальные гарантии и блага.	Артемьев А.Н. Менеджмент: учеб пособие / А.Н. Артемьев – М: Академия, 2011. – 196 с.
15. Коммуникации	Информационное взаимодействие субъектов, характеризуемое следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентации, интересов, представлений об объекте взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью каналов равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о предмете взаимодействия.	Альберт М. Психология трудовых и производственных отношений: Учебник для ВУЗов. – М.: Юнити, 2011. – 485 с.
16. Ценностные ориентации	Вырабатываемые в ходе жизни устойчивые представления субъекта об иерархии его интересов. Ценности – наиболее значимые в этой иерархии виды интересов.	Альберт М. Психология трудовых и производственных отношений: Учебник для ВУЗов. – М.: Юнити, 2011. – 485 с.
17. Экономическая эффективность	Показатель, определяемый соотношением экономического эффекта и затрат, породивших этот эффект, эффективность определяет степень выгоды. И, поскольку, этот	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского

	показатель является относительным, то может применяться для сравнения—либо с существующими нормативами, либо с другими вариантами.	политехнического университета, 2014. – 413 с.
18. Экономический эффект	Разница между продуктом хозяйственных активностей и затратами, которые произведены при его изготовлении. То есть он может выражаться в виде прибыли или же, наоборот, убытка.	Аникина Е.А. Экономическая теория: учебник / Е.А. Аникина, Л.И. Гавриленко. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 413 с.