

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
д.п.н., профессор
_____/И.В. Резанович
«__»_____2018г.

Психологический контракт как средство повышения эффективности труда
сотрудников ООО СМК «Астра-Металл»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.03. 2018.1152.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__»_____2018г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/В.А. Конкина

Автор
Студент группы ЭУз–583
_____/Е.Н. Николаев
«__»_____2018г.

Нормоконтролёр
ст.преподаватель
_____/М.Р. Пяткова
«__»_____2018г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ	
1.1 Сущность и содержание понятия «психологический контракт»	5
1.2 Особенности разработки психологического контракта в страховой компании	11
1.3 Анализ зарубежного опыта использования психологического контракта как средства повышения эффективности труда сотрудников	17
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ»	
2.1 Характеристика страховой компании ООО СМК «Астра-Металл».....	25
2.2. Анализ внешней и внутренней среды страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»	29
2.3 Кадровый аудит страховой компании ООО СМК «Астра-Металл».....	36
3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОНТРАКТОВ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ»	
3.1 Анализ состояния эффективности труда сотрудников в страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»	44
3.2 Проект по созданию системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»	53
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту создания системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73
ПРИЛОЖЕНИЕ	77
Оценка уровня идентификации сотрудников.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Основной целью использования психологических контрактов в компании является повышение эффективности работы персонала. Несмотря на значительные теоретические разработки в этой сфере как в России, так и за рубежом, психологический контракт остается недостаточно используемой формой работы с персоналом. Между тем, его разработка и четкое соблюдение требований может привести к повышению взаимопонимания между работником и руководителем. Это в свою очередь будет способствовать не просто повышению эффективности работы персонала, но и к повышению уровня креативности работников, их инициативности.

Цель исследования – изучить психологический контракт в разрезе повышения эффективности труда сотрудников, а также разработать программу его использования в деятельности компании ООО СМК «Астра-Металл».

Задачи исследования:

- определить сущность и содержание понятия «психологический контракт»;
- выявить особенности разработки психологического контракта в страховой компании;
- провести анализ зарубежного опыта использования психологического контракта как средства повышения эффективности труда сотрудников;
- дать характеристику страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»;
- выполнить анализ внешней и внутренней среды страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»;
- провести кадровый аудит страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»;
- выполнить анализ состояния эффективности труда сотрудников в страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»;
- разработать предложения по созданию системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»;

- выполнить расчет стоимости предложений по проекту создания системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл».

Объект исследования – персонал ООО СМК «Астра-Металл». Предмет исследования – психологический контракт для страховых агентов ООО СМК «Астра-Металл».

Решение задач исследования производилось путем использования основных теоретических методов научного познания:

1. Сбор информации (ознакомление с научной литературой, сбор данных для исследования).

2. Анализ (формирование таблиц и графиков на основе полученных данных, ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия).

3. Синтез (объединение результатов анализа в единую систему и формирование выводов).

4. Схематизация (перевод данных в графики и рисунки).

5. Категоризация (распределение сведений по категориям – описание характеристик группы клиентов).

Теоретическую основу для аттестационной работы составили исследования авторов, которые занимаются проблемой, обозначенной в теме исследования – научные труды исследователей Т.Ю. Базарова, А.О. Блинова, В.Р. Веснина, В.А. Гайворонюк, А.Я. Кибанова, М.К. Мариничевой и других.

Практическая значимость аттестационной работы обусловлена:

а) возможностью применения предложенной автором разработанной модели для организации и развития системы взаимоотношений между руководителями и подчиненными;

б) повышение эффективности деятельности предприятия;

в) повышение имиджа предприятия.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность и содержание понятия «психологический контракт»

Термин «психологический контракт» широко применяется в зарубежной науке для изучения особенностей поведения работников в их отношениях с организацией, а на практике – для формирования эффективных кадровых стратегий и политик. Опросы Британского лицензированного института персонала и кадрового развития (The Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) показывают: 9 из 10 HR-менеджеров признают полезность применения методологии психологического контракта в управлении персоналом, а более трети из них используют ее в своей повседневной работе [9, с. 56].

Область применения методологии психологического контракта чрезвычайно широка: от изучения глобальных тенденций в сфере занятости до анализа проблем взаимоотношений на уровне «начальник – подчиненный». К сожалению, в России данная концепция почти неизвестна.

Сегодня многие исследователи говорят о том, что управление эффективностью труда по сути означает управление ожиданиями человека в отношении того, что составляет главные ориентиры занятости – справедливая оплата труда, комфорт на рабочем месте, добрые отношения с коллегами, непредвзятость руководства, карьера и обучение. Работодатели тоже имеют определенные представления о сотрудниках, касающиеся профессионализма, ответственности, трудолюбия, добросовестности и лояльности. Однако более важным является не само по себе знание этих ориентиров, а понимание того, как связанные с ними ожидания в условиях конкретной организации влияют на поведение сотрудника и развитие отношений с работодателем.

Многие из требований, составляющих основу трудовых отношений, никогда не находят отражения в официальном трудовом договоре, поскольку

представляют собой набор предположений о том, какими эти отношения должны быть в понимании работодателя и работника. В этой области и формируется то, что обозначают термином «психологический контракт», под которым чаще всего понимается «восприятие работником и работодателем того, в чем состоят их взаимные обязательства по отношению друг к другу» [18, с. 49]. Другие исследователи считают, что психологический контракт – это невысказанные убеждения сотрудников, их ожидания, обещания и обязательства в отношении того, что составляет справедливый обмен в пределах трудовых отношений, или «...подразумеваемая эмоциональная связь между работодателем и работником, неофициально включающая в себя взаимные обязательства и ожидания». Множество работ доказывает тесную связь между мотивацией, продуктивностью труда, лояльностью работника, текучестью и выполнением психологического контракта.

Выделяют два основных типа психологического контракта – транзакционный и отношенческий.

Транзакционные контракты (transactional contracts) содержат условия обмена, которые могут быть заданы в денежном выражении, носят конкретный характер, оказывают влияние на поведение сотрудника в краткосрочной перспективе и в значительной степени влияют на формирование лояльности персонала. Речь идет об отношениях обмена усилий работника на блага, получение которых связано с работой в конкретной организации.

Отношенческие контракты (relational contracts) касаются условий, которые затрагивают отношения между сотрудником и организацией. Характеристиками этого типа психологического контракта являются:

- а) стабильность: сотрудник обязуется оставаться в организации с твердым намерением делать то, что требуется, чтобы сохранить работу; работодатель стремится предлагать стабильную заработную плату и долгосрочную занятость;
- б) лояльность: сотрудник обязуется поддерживать фирму, проявлять лояльность и приверженность к ее потребностям и интересам, работодатель

стремится поддерживать благосостояние и интересы работников и членов их семей [9, с. 65].

На практике психологические контракты не могут быть строго разделены на транзакционные и отношенческие, поскольку в них присутствуют и те и другие аспекты (табл. 1).

Таблица 1 – Явные и неявные аспекты психологического контракта

Обязательства	Ожидания	Ожидания	Обещания
Результаты работы	Справедливое вознаграждение	Надежность гарантий занятости	Высокая продуктивность труда
Рабочее время	Достаточно времени и сил на личную жизнь	Личное благополучие	Стабильность отношений с организацией
Условия труда	Сохранение здоровья	Личный успех	Приверженность
Хорошие отношения в коллективе	Участие, сотрудничество, помощь коллег	Справедливое руководство	Инициатива, активность, высокий индивидуальный вклад

Таким образом, по результатам анализа термина можем сделать вывод, что психологический контракт представляет собой договоренность между руководителем и сотрудником по поводу построения рабочих отношений [13, с. 28]. Психологический контракт применяют с целью формирования эффективных отношений между руководителями и подчиненными.

Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей: «Чего я могу ожидать от организации» и «Какой вклад и в каком объеме от меня ожидается взамен?». Однако вряд ли как сам психологический контракт, так и трудовые отношения вообще будут полностью поняты каждой из сторон.

По утверждению Геста и соавторов (Guestetal, 1996), «он затрагивает предположения, ожидания, обещания и взаимные обязательства». Он формирует отношения и эмоции, которые влияют на формирование поведения и управляют

им. Психологический контракт по своей природе неявен и динамичен: он развивается во времени по мере накопления опыта, а при смене условий занятости происходит переоценка ожиданий сотрудников. Понятие психологического контракта подразумевает, что существует не прописанный постоянно действующий набор ожиданий у каждого члена организации, менеджеров и других лиц в организации.

Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей: «Чего я могу обоснованно ожидать от организации», «Какой вклад и в каком объеме от меня ожидается взамен?». Однако вряд ли как сам психологический контракт, так и трудовые отношения вообще будут полностью поняты каждой из сторон.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее [21, с. 37]:

- 1) уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку»; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности;
- 2) гарантия занятости;
- 3) возможность проявить компетентность;
- 4) ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков;
- 5) вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния.

С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений:

- 1) приверженность;
- 2) компетентность; усилия; подчинение; верность.

Как отмечали Гест и соавторы (Guestetal, 1996):

«В то время как ожидания работников остаются прежними – безопасность, карьера, справедливое вознаграждение, интересная работа и т.д., работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в

особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры».

Ожидания работодателя и работника принимают форму неоговоренных предположений. Таким образом, разочарование со стороны как руководства, так и работников может оказаться неизбежным. Предотвратить разочарование можно, если руководство признает, что одной из ключевых задач является управление ожиданиями, которое означает разъяснение работнику, что работодатель ожидает от него в плане результатов, умений, навыков и ценностей.

В психологическом контракте все права и обязанности сторон не проговариваются и, более того, не согласовываются. Стороны не выражают своих ожиданий и на самом деле могут быть просто неспособны это сделать. Люди, не имеющие четкого представления о своих ожиданиях, в случае неудовлетворения невысказанных ожиданий часто не понимают, почему они испытывают разочарование. При этом они осознают: что-то идет не так. Организацию, в которой работают такие «обманутые» работники, ожидающие большего, чем они получают, в дальнейшем подстерегают неприятности.

Другое важное положение теории психологического контракта касается факторов, связанных с нарушением его неявных условий (предположений), приводящих к ощущению несправедливости, разочарованию, снижению активности работника, продуктивности его труда, возникновению циничного отношения к тому, что происходит в организации. Нарушение психологического контракта – это разрушение доверия, приводящее к отказу от обязательств. Если одна из сторон не выполняет свои обещания, психологический контракт признается недействительным, что неизбежно приводит к уменьшению или полному отказу от обязательств, когда работники и работодатели больше не считают продолжение отношений выгодным или перспективным.

Существуют три главных фактора, приводящих к нарушению психологического контракта [19, с. 39]:

1) справедливость в распределении, возникающая вследствие выполнения обязательств обмена, которые, как правило, отражены в конкретных монетизированных результатах;

2) процессуальная справедливость, воспринимаемая как справедливость процедур, с помощью которых определяются результаты;

3) справедливость во взаимодействиях – следствие оценки межличностных отношений в ходе выполнения контракта.

В период организационных изменений психологические контракты играют все более важную роль в трудовых отношениях, особенно в крупных, ранее стабильных организациях, когда изменение целей компании может привести к развитию несоответствия в восприятии обязательств между работодателем и работником. Это происходит отчасти потому, что развитие психологического контракта является процессом, через который сотрудники делают попытки установить соглашение с организацией-работодателем в соответствии со своими собственными целями занятости [5].

Таким образом, по сути, функции психологического контракта состоят в том, чтобы обеспечивать предсказуемость и надежность трудовых отношений, основанных на доверии и взаимных обязательствах, которые в комплексе усиливают действие друг друга. Эти факторы имеют важное значение для продолжения гармоничных отношений между работником и организацией [6], поскольку выполненные условия и обещания приводят к формированию устойчивых позитивных ментальных моделей.

Психологический контракт представляет собой договоренность между руководителем и сотрудником по поводу построения рабочих отношений. Основой психологического контракта выступают отношения между работодателем и работником. Исследователи выделяют различные типы психологических контрактов. В их числе, например, транзакционный и отношенческий. Основными элементами психологического контракта выступают: результаты работы, время работы, условия работы, отношения в коллективе, условия и размер оплаты труда, Данные элементы рассматриваются с точки

зрения обязательств со стороны работника и работодателя, ожиданий со стороны работника и работодателя, обещаний со стороны работника и работодателя.

В вопросах психологического контракта имеет значение разрабатываемая стратегия. Она зависит от выбранного вида психологического контракта. Предпочтительным считается позитивный психологический контракт. Помимо этого может формироваться стратегия приверженности, а также стратегия развития климата доверия.

Следует отметить, что неспособность удовлетворить эти требования полностью или частично, возможно, является главной причиной неэффективной работы многих схем оплаты по результатам труда.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее: уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку»; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности; гарантия занятости; возможность проявить компетентность; ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков; вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния. С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений: приверженность; компетентность; усилия; подчинение; верность.

1.2 Особенности разработки психологического контракта в страховой компании

Особенности разработки психологического контракта в страховой компании связаны с требованиями к работникам, а также с возможностями страховой компании по исполнению определенных обязательств. Что касается последнего, то например, общеизвестным фактом является то, что страховой агент имеет не всегда нормированный рабочий день. В отдельных случаях встречаться с клиентами приходится в нерабочее время. Таким образом, стабильный рабочий

день страховая компания обещать не может. Тем не менее, выполнить свои обязательства по оплате оговоренной труда, по условиям труда и отдыха – такие факторы страховая компании вполне способна предоставить.

Что касается ожиданий руководства от агентов, то компания предполагает принять на работы грамотных успешных агентов, у которых должны быть хорошо организованы следующие качества:

1) когнитивные (познавательные) действия, что обеспечивается такими психическими процессами, как мышление: продуктивное, наглядно-образное и наглядно-действенное, память долговременная и оперативная;

2) коммуникативные (побуждение к действию), что обеспечивается такими процессами общения: речь, мышление словесно-логическое, восприятие (социальное), внимание устойчивое и избирательное, эмпатия, эмоционально-волевая устойчивость;

3) перцептивные (восприятие, понимание) обеспечивается: остротой зрения, концентрацией внимания, цветоразличением и образной памятью

4) исполнительные обеспечиваются сенсомоторными процессами: концентрацией внимания (зрительная и тактильно-кинестетическая), зрительно-двигательная координация, эмоционально-волевая устойчивость.

Можно выделить 8 основных целей исполнения действий: 1 - оценить, 2- сопоставить, 3- спрогнозировать, 4 - познать, 5 - информировать, 6 - распознать, 7 - вычислить, 8 - исполнить. Преимущество отдается "оценить" и "исполнить".

Данные цели могут быть достигнуты при осуществлении таких психологических действий как: а) когнитивные (познавательные процессы), б) перцептивные (восприятие, понимание), в) коммуникативные (побуждение к действию, побуждение к общению).

Исходя из всего этого, можно выделить следующие профессиональные качества и личностные характеристики страхового агента.

- мышление (продуктивное, наглядно образное и наглядно- действенное, словесно-логическое)

- память (образная, долговременная, оперативная)

- внимание (устойчивое, избирательное)
- эмпатия (сопереживание)
- эмоциональная устойчивость

Личностные характеристики:

1. Любить свою работу, осознавать важность и значимость влияния своей деятельности на стимуляции благоприятных общественных процессов.

2.1 Быть внимательным к окружающим

2.2 Оказывать безусловное позитивное внимание клиенту

2.3 Вырабатывать индивидуальный подход к каждому

3. Агент должен иметь выдержку, умение адаптироваться в сложных ситуациях. Высокий уровень контроля.

4. Энергичность, подвижность, инициативность. Обычно не выдерживает бездействия и однообразия.

Итак среди основных профессионально важных качеств страхового агента выделяются живость и общительность.

Чтобы узнать, какими психологическими качествами должен обладать человек для успешного занятия той или иной работой, следует сначала разобраться в содержании профессии, выяснить, что человек должен делать на своем рабочем месте.

В страховой компании могут использовать следующие стратегии формирования и реализации психологических контрактов.

- 1) разработка позитивного психологического контракта;
- 2) повышение уровня приверженности;
- 3) создание климата доверия.

В случае негативного психологического контракта, слабой приверженности и отсутствия доверия, ни одну из вышеперечисленных целей нельзя достичь быстро. Поэтому необходим стратегический подход, ориентированный на более долгосрочные цели и программы их достижения и признающий, что программы должны быть гибкими, т.е. способными быстро реагировать на новые обстоятельства.

Стратегии развития позитивного психологического контракта.

К позитивному психологическому контракту следует относиться внимательно, поскольку он тесно связан с повышением уровня приверженности организации, удовлетворенности работников и качества трудовых отношений. Это подтверждает необходимость проведения комплекса практических действий в области управления человеческими отношениями.

Конкретные практические действия, которые могут составлять стратегию, включают [18, с. 68]:

- 1) во время отборочных интервью представление как благоприятных, так и неблагоприятных аспектов работы в «реалистичном виде»;
- 2) программы адаптации в организации – разъяснение новичкам кадровой политики организации и общепринятых процедур, и ключевых ценностей, с указанием стандартов эффективной работы, ожидаемых в таких областях, как качество, обслуживание потребителей, а также выдвижение требований гибкости;
- 3) стимулирование разработки процессов управления эффективностью, что способствует согласованию ожиданий в отношении эффективности работы и регулярному их пересмотру;
- 4) стимулирование использования планов личного развития, в которых прописаны способы достижения непрерывного повышения эффективности труда, главным образом путем саморегулируемого обучения;
- 5) стимулирование максимально возможного объема контактов между менеджерами и лидерами команд и членами команд для достижения взаимного понимания ожиданий; предоставление средств и условий для взаимного общения;
- 6) проведение общей политики «прозрачности», способствующей информированию работников по всем касающимся их вопросам, разъяснению причин происходящего и возможных последствий для занятости, развития и перспектив;
- 7) разработка процедур, направленных на работу с жалобами, дисциплинарными взысканиями, политику равных возможностей, продвижение и

увольнение, обеспечение справедливого и систематического проведения этих процедур;

8) разработка и разъяснение кадровой политики, охватывающей основные области занятости, развития, вознаграждения и межличностных отношений;

9) разработка системы вознаграждения, которая будет реализовываться на основе равенства, справедливости и стабильности во всех аспектах оплаты и стимулирования;

10) общее консультирование по вопросам, процедурам и процессам межличностных отношений на рабочем месте, способствующим формированию качественных коллективных отношений.

Эти стратегии управления трудовыми отношениями путем разработки позитивного психологического контракта обеспечивают реализацию всех аспектов управления людьми. Важно помнить, однако, что это непрерывный процесс. Эффективность управления отношениями зависит от степени приверженности ценностям и применения прозрачного, стабильного и справедливого подхода ко всем аспектам занятости.

Стратегия приверженности.

Понятие приверженности передает чувство привязанности и верности. Приверженность – это относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. Она формируется на основе трех факторов [13, с. 42]:

- 1) сильное желание оставаться членом организации;
- 2) полное принятие ценностей и целей организации;
- 3) готовность затрачивать значительные усилия от имени организации.

Приверженность – это состояние, при котором человек становится привязанным к убеждениям, которые поддерживают его действия и собственную вовлеченность. В привязывании человека к своим действиям важны три характеристики поведения: проявленность действий, степень необратимости результатов и степень добровольности совершения действий. Степень приверженности, которая важна для обеспечения поддержки организационных

целей и интересов, можно повысить за счет участия работников в принятии решений о конкретных действиях.

Еще один ключевой вопрос – взаимная приверженность. Руководство может просить работников проявлять приверженность организации, но будет ли это иметь какой-то смысл, если нет подтверждения тому, что оно само привержено своим работникам в таких фундаментальных аспектах трудовых отношений, как гарантированность занятости и справедливое отношение. Внезапное решение сократить численность работников не будет соответствовать понятию взаимной приверженности.

Несмотря на указанные ограничения, трудно отрицать, что для руководства желательно определить стратегические цели и ценности. С точки зрения руководства, также важно добиться, чтобы сотрудники поддерживали эти стратегии и ценности.

Чтобы заручиться поддержкой с помощью стратегии приверженности, нужно учитывать вышеперечисленные пункты [14, с. 89]. Во-первых, нужно принять, что интересы организации и ее членов необязательно должны совпадать. Руководство может утверждать, что каждый выиграет от успеха организации в смысле гарантированности, оплаты, возможностей развития и т.д. Однако убедить работников и их профсоюзы в том, что это правильно, нелегко, если они уверены, что успех достигается за счет уменьшения инвестиций, сокращения штатов, снижения уровня заработной платы и затрат, связанных с занятостью, введения более жестких стандартов эффективности или усиления управленческого контроля. При определении ценностей важно не навязывать их работникам.

Во-вторых, руководство не должно определять и сообщать ценности таким образом, чтобы уменьшить гибкость, затруднить творчество и способность адаптации к изменениям. Стратегии должны определяться в широких терминах с заложенной в них возможностью изменений в случае перемены обстоятельств. Ценности должны подчеркивать необходимость гибкости, инноваций и командной работы наряду с необходимостью повышения эффективности и качества.

В-третьих, нельзя ожидать слишком многого от кампании по повышению уровня приверженности. Эти кампании могут сократить текучесть кадров, усилить степень идентификации с организацией и развить чувство лояльности среди работников. Они также способны повысить степень удовлетворенности работой, однако нет подтверждения тому, что это автоматически повышает эффективность. Подобные кампании могут сформировать контекст, в рамках которого мотивация и, следовательно, эффективность будут возрастать. Однако нет абсолютной гарантии, что это произойдет, хотя шансы достижения улучшений повышаются, если кампания сфокусирована на конкретных ценностях, таких, например, как качество.

Стратегии развития климата доверия.

Стратегия создания климата доверия является единственным базисом, на основе которого можно формировать приверженность. Слишком во многих организациях несоответствие между тем, что сказано, и тем, что сделано, подрывает доверие, порождает циничное отношение со стороны работников и является отражением противоречивости управленческой мысли. Доверие должно рассматриваться как социальный капитал – «фонд доброй воли» в любой социальной группе, которая позволяет членам группы сотрудничать друг с другом.

Таким образом, основными особенностями использования психологического контракта в деятельности страховой компании являются: особенности основной деятельности, требования к работникам (прежде всего – страховым агентам), особенности трудового дня и его длительность.

1.3 Анализ зарубежного опыта использования психологического контракта как средства повышения эффективности труда сотрудников

Зарубежный опыт использования психологических контрактов начинается с теоретических разработок в той сфере, которые были описаны еще в 1960 г. в работах К. Аргириса, Э. Шейна и других авторов. Однако практического

применения на тот момент они не нашли. Позднее вновь возник интерес к вопросу заключения психологических контрактов, обусловленный рядом изменений. В их числе:

1. Изменения в экономике, организациях, укладе жизни, качестве и приоритетах рабочей силы. Эти процессы, безусловно, влияют на характер ожиданий и обязательств сотрудников и организаций, и сегодня в первую очередь это выражается в ослаблении связи между работодателями и работниками. Рост текучести, потеря талантливых сотрудников, высокие издержки найма и обучения новичков - самые актуальные темы, изучаемые наукой и обсуждаемые HR-сообществом.

2. Процессы организационных изменений, охватившие компании, стремящиеся сохранить или преумножить свои конкурентные преимущества. Требования к скорости адаптации и развития просты: побеждает тот, кто быстрее реализует инновации. Однако изменения приводят к тому, что к работникам предъявляются более высокие требования (например, к квалификации, профессиональной мобильности), а их заработок зависит от вклада и активности участия в преобразованиях на предприятии. Но самой серьезной проблемой становится отсутствие определенности в вопросах сохранения или утраты гарантий занятости, и тогда "сотрудники будут сами заполнять большие "психологические" пробелы в трудовом договоре, что создает реальную возможность возникновения расхождений между организацией и пониманием контрактных обязательств работником" [8].

3. Жизненный цикл и структуры организаций изменяются ускоренными темпами. Ежегодно множество компаний во всем мире ликвидируется, на их место приходят другие, срок существования которых трудно прогнозировать. Организации уменьшают количество уровней управления, сосредотачивая внимание на процессах, что означает сокращение возможностей для вертикального должностного роста и расширение горизонтальной, связанной с профессиональным развитием, карьеры. В результате работодатели уже не могут гарантировать пожизненную занятость, а работники выражают большую

приверженность построению собственной карьеры, не обязательно в одной организации.

Психологический контракт является динамической системой: Э. Шейн (Schein, 1965) отмечал, что условия психологического контракта «постоянно изменяются», М. Меклер, Б. Дрэйк и Х. Левинсон (Meckler, и др., 2003). По мнению исследователя, психологический контракт изменяется возвратно-поступательным образом, «процесс имеет непрерывный характер, проходящий в течение долгого времени и нескольких эпизодов. Подразумевается, что в этот период реализуются циклы обратной связи, когда обе стороны приспособляются к изменениям, которые могут расширить, а также сорвать удовлетворение их потребностей. Как правило, эта обратная связь явно не контролируется, корректировки вносятся бессистемно и часто бывают довольно болезненны для обеих сторон».

Изменение психологического контракта, по мнению Д. Руссо (Rousseau, 1989), формируется на основании восприятия индивидом собственного поведения и действий со стороны организации: явных устных и неявных ожиданий, вытекающих из повторяющихся паттернов поведения участников контракта.

По тому же пути пошли и другие современные исследователи Д. Гест и Н. Конвей (Guest, и др., 2001), они предложили собственную модель психологического контракта (рисунок 1)

Факторы	Влияние	Базовые принципы психологического контракта	Результат
Личностные	Кадровая политика и практика	Справедливость	Поведенческие последствия сотрудников
Организационные	Организационная поддержка Организационные изменения Организационные принципы	Истинность Реализация договоренностей	Реакция руководства компании

Рисунок 1 – Модель психологического контракта Д. Геста и Н. Конвея

Процессный подход к формированию, закреплению и изменению психологического контракта нашел свое отражение в данной модели. При этом авторы сосредоточились на выделении внешних и внутренних для индивида и организации факторов, которые могут оказывать влияние на формирование психологического контракта. Так, для работника определяющими факторами становятся его социально-демографические особенности, роль и положение в компании, условия его работы. Организация также имеет свои характеристики, оказывающие влияние на формирование психологического контракта: размер штата сотрудников, географическое положение, рынок.

Указанные характеристики оказывают влияние на формирование HR-политики компании, на основании которой и строится психологический контракт.

Одним из самых интересных моментов модели Д. Геста и Н. Конвея стало утверждение, что структура (содержание) психологического контракта будет напрямую зависеть от чувства справедливости и доверия работника, а также от его субъективного представления о том, как именно работодатель будет осуществлять данный контракт. Так же в данной модели заложена возможность полной или частичной модификации контракта в зависимости от изменений внешних или внутренних факторов, влияющих на стороны договора, а так же под влиянием его субъективности (Rousseau, 1995)(Guest, и др., 2002).

С этим утверждением соглашается в еще одной работе современные исследователи, С. Робинсон и Е. Моррисон (Robinson, et al., 1997): «Существует множество тенденций к изменениям - реструктуризации, закрытие предприятий, демографические сдвиги и др., - которые влекут за собой качественные изменения в психологических контрактах. Во-первых, потому что эти тенденции усложняют понимание взаимных обязательств между работником и работодателем. Во-вторых, такое подвешенное состояние не позволяет работодателям в течение долгого времени полностью удовлетворять запросы работников».

К тому же выводу приходит и П. Спарроу (Sparrow, 1999): "...динамичная взаимная сделка... Новые ожидания добавляются с течением времени, когда вносятся изменения в представления о лояльности сотрудников».

Исторически сложились серьезные различия в трудовых отношениях между разными частями Европы. Часто различают (Slomp, 1990) так называемую британскую модель, германскую, или североевропейскую, и французскую, или южноевропейскую, модель. Эти модели отличаются по ролям, которые отводятся работодателям, профсоюзам и государству, и по тому, каким образом эти роли институционализированы. Важное различие касается предпочтительного способа решения разногласий – путем диалога или путем конфронтации. Не последнее место в решении данных вопросов занимает психологический контракт. Несмотря на то, что это считается устной формой договоренности, тем не менее, в своем абсолютном большинстве все наиболее значимые факторы взаимодействия работника и предприятия предусматриваются в документах.

Например, британская модель характеризуется акцентом на диалоге между профсоюзами и работодателями на уровне фирмы (когда представитель профсоюза является сотрудником конкретной компании и отстаивает интересы своих коллег перед руководством), тогда как германская система делает акцент на диалоге «профсоюз – работодатель» на уровне сектора экономики (коллективные соглашения). Французская система тем временем фокусируется на переговорах между профсоюзами и государством на центральном уровне и допускает высокую степень конфронтации. Несмотря на эти различия, определенный уровень диалога по трудовым вопросам всегда существует между тремя сторонами (профсоюзы, работодатели, государство) на всех трех уровнях (организация, сектор экономики, экономика страны).

Для сравнения с профсоюзами Северной Америки европейские профсоюзы занимают гораздо более сильную позицию, и трудовые проблемы чаще всего решаются путем диалога.

Различия между странами, вероятно, уменьшались с развитием Европейского союза. Новые члены Евросоюза – страны Центральной и Восточной Европы, – в которых существовали иные, постсоветские, трудовые отношения, в данный момент движутся по пути к германской модели.

Рассмотрим конкретные примеры использования психологического контракта в зарубежных компаниях. Для примера рассмотрим предприятие Тойота. Психологический контракт обеспечивается здесь несколькими путями:

- определенной организационной культурой;
- основными постулатами и принципами в работе с персоналом.

Рассмотрим, как реализуются основные элементы психологического контракта в Тойоте.

1. конкретные ожидания руководства относительно работы нового сотрудника. Данное направление реализуется при проведении собеседований. Исполнение данного элемента осуществляется в процессе отбора персонала. Здесь же сообщаются в устной форме требования к работникам, ожидаемая результативность. Также описываются ценности организации. Исключаются возможности лишних амбиций.

2. особенности работы в коллективе. Здесь упоминается о сотрудниках, с которыми предстоит работать подчиненному – какие у них особенности, какие отношения сложились в коллективе, какие «подводные камни» могут существовать. Все новые сотрудники, принятые на Toyota, проходят через хорошо разработанный процесс знакомства с работой и приходят на свое рабочее место, где интенсивно овладевают всем навыкам и умениям, необходимыми для выполнения соответствующих операций. Они должны войти в коллектив бригады в качестве полноценных работников, которые могут квалифицированно и вовремя выполнять свою работу. Это означает, что они должны выполнять каждую операцию в точном соответствии с разработанным стандартом. Для руководителя это означает правильную оценку ситуации при выполнении заданий, координацию действий и распределение ответственности, информации среди значительного количества сотрудников и обеспечение выполнения заданий в соответствии с графиком.

Отдел управления персоналом организует пятидневный период вхождения сотрудника в курс дела, после чего он переходит в свое подразделение. Целью программы знакомства является социализация нового сотрудника в

атмосфере и производственной культуре Toyota. Если рассмотреть график данного процесса, то мы увидим, что на ознакомление с основными принципами выделяется только 3 дня. Все 5 недель расписаны по часам, чтобы время сотрудников использовалось эффективно, и новичок понимал, что он сам и его время ценны компании. На производстве знакомство также является начальным этапом трехмесячного испытательного срока. График выдается каждому сотруднику, и предполагается, что он будет отчитываться ежедневно о его выполнении.

3. ожидания от работы сотрудника. Руководитель может упомянуть, какое поведение, какие поступки и действия ожидаются в различных ситуациях и т.д.

4. отношения с руководителем. Данные отношения являются общеизвестными. Они задаются принятой организационной культурой. Так, например, приняты следующие нормы отношений между руководителями и подчинёнными:

- одинаковый дресс-код для всех;
- отсутствие парковочных мест и зон для руководителей: те, кто приезжает на раньше всех, занимает ближайšie к офису места для парковки;
- отсутствие специальных туалетов для руководителей;
- отсутствие обеденных залов или столовых для руководителей, все едят в одном месте;
- отсутствие специальных офисов для руководителей: все столы находятся в открытом офисном пространстве;
- одинаковые базовые бонусы для всех сотрудников.

Управленческой модели фирмы Toyota в целом и системы управления персоналом, в частности, характерен особый подход к делу и особая философия, в основе которой лежит ориентация не на «технику» (и тем более не на «финансы»), а на людей.

Таким образом, психологический контракт представляет собой договоренность между руководителем и сотрудником по поводу построения рабочих отношений. Основой психологического контракта выступают отношения между работодателем и работником. Исследователи выделяют различные типы

психологических контрактов. В их числе, например, транзакционный и отношенческий.

Основными элементами психологического контракта выступают: результаты работы, время работы, условия работы, отношения в коллективе, условия и размер оплаты труда. Данные элементы рассматриваются с точки зрения обязательств со стороны работника и работодателя, ожиданий со стороны работника и работодателя, обещаний со стороны работника и работодателя. В вопросах психологического контракта имеет значение разрабатываемая стратегия. Она зависит от выбранного вида психологического контракта. Предпочтительным считается позитивный психологический контракт. Помимо этого может формироваться стратегия приверженности, а также стратегия развития климата доверия.

Следует отметить, что неспособность удовлетворить эти требования полностью или частично, возможно, является главной причиной неэффективной работы многих схем оплаты по результатам труда.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее: уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку»; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности; гарантия занятости; возможность проявить компетентность; ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков; вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния. С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений: приверженность; компетентность; усилия; подчинение; верность.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ»

2.1 Характеристика страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ» создано 15 декабря 1992 года и по настоящее время занимается обязательным и добровольным медицинским страхованием в Челябинской, Свердловской областях, Республике Башкортостан, являясь признанным лидером в этой сфере.

Компания приняла самое непосредственное участие в становлении системы ОМС в Челябинской области – от первого эксперимента до полномасштабной реализации проекта.

Одними из главных направлений деятельности Компании в системе обязательного медицинского страхования являются:

- организация обязательного медицинского страхования;
- финансово-экономическая работа;
- работа с лечебно-профилактическими учреждениями в рамках заключенных договоров;
- контроль качества медицинской помощи и защита прав застрахованных.

ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ» занимается:

- заключением договоров страхования ОМС;
- обеспечением населения страховыми полисами ОМС; осуществлением взаимодействия с ТФОМС Челябинской области и его филиалами по вопросам реализации ОМС на территории Челябинской области, по обмену необходимой информацией, а также в разработке методических документов;
- ведением договоров ОМС и формированием их реестра; формированием базы данных регистра застрахованных; проведением разъяснительной работы среди населения (страхователей) о правах и ответственности субъектов ОМС в рамках принятой областной программы, добровольным медицинским страхованием.

Миссия:

Стать ведущим игроком Российского рынка страхования, предоставлять партнерам надежную страховочную защиту, обеспечивать сотрудников компании интересной работой и достойной оплатой труда, осуществлять деятельность в соответствии с законодательством.

Миссия содержит в себе описание сферы деятельности, целевые ориентиры, перечень групп заинтересованных лиц (работники, клиенты, государство). Миссия достаточно краткая, но отражены цели компании

Видение:

Мы хотим быть для наших клиентов партнером, который обеспечивает уверенность и создает лучшие условия и решения для ведения бизнеса.

Видение направлено исключительно на клиентов, указание про интересы учредителей и работников отсутствует. Но в целом цели подтверждаются видением.

Потенциал:

1) Удачно сочетая такие факторы как финансовая стабильность, опыт сотрудников и стремление исполнять свои обязательства, компания стремится быть востребованным партнером по перестрахованию.

2) Сотрудники компании за счет высокого уровня образования, талантов и навыков вносят неоценимый вклад в процветание Компании и отрасли в целом.

3) Сотрудники, обладая достаточным опытом и компетенциями, предложат наилучшее решение для каждого партнера по перестрахованию.

Возможности:

Компания создает оптимальные условия для достижения партнерами Компании стабильности.

Преимущества компании:

1. Жизнеспособные решения:

Компания знает, что у каждого цедента свои задачи, потребности, возможности равно как у каждого страхователя свои. Опыт показывает, что риски меняются и необходим индивидуальный подход к оценке каждого риска.

Поэтому каждый раз предлагает наиболее эффективное решение партнерам по перестрахованию.

2. Собственный метод оценки рисков:

Компания оценивает и анализирует события, происходящие в мире, обменивается информацией с партнерами, поэтому полагается на собственные знания и опыт в оценке рисков.

Все анализируемые элементы (миссия, видение, потенциал) взаимосвязаны в основных целевых установках. Потенциал конкретизирует, каким образом, цели будут достигнуты.

Компания использует свой собственный научный метод «Средних единичных рисков». Этот метод используется для оценки рисков с большим количеством однородных объектов страхования (облигаторные договоры).

Этот метод впервые был опробован в 2006 году. Метод был презентован на международном форуме в Цюрихе в 2008 году.

Общая численность застрахованных 1 505 785 человек, в том числе 1 417 159 человек по Челябинской области, 88 626 человек по Республике Башкортостан.

ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ» имеет Лицензию ОС № 0758 - 01 от 09 июня 2015 г. на осуществление обязательного медицинского страхования на территории 37 субъектов Российской Федерации, в том числе на территории Республики Башкортостан, Свердловской области и Челябинской области, а также Лицензию СЛ № 0758 от 09 июня 2015 на осуществление добровольного медицинского страхования, выданные ЦБ РФ.

Для осуществления названных объемов страховой деятельности по программам ОМС и ДМС в компании создана необходимая организационная структура, которая включает 3 филиала, 4 представительства и 58 обособленных подразделения.

Финансовые показатели представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые показатели за период с 2014 по 2016 гг.

	2015	2016	Индекс прироста, в %	2017	Индекс прироста, в %

Годовой доход, тыс.. руб.	236312	176431,	-25,34	137080,99	-22,30
Чистая прибыль, руб.	256337	1315325	413,12	645654,00	-50,91
Численность персонала, чел.	91,00	95,00	4,40	95,00	0,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	21,30	21,90	2,82	22,70	3,65
Фонд оплаты труда, млн. руб.	23,26	24,97	7,34	25,88	3,65
Производительность труда тыс. руб. / на 1 чел. в год	2596,8	1857,12	-28,48	1443	-22,30

Выявлено снижение годового дохода. При этом фонд оплаты труда вырос. Отмечается снижение производительности труда, что отражено далее на графике рисунка 2

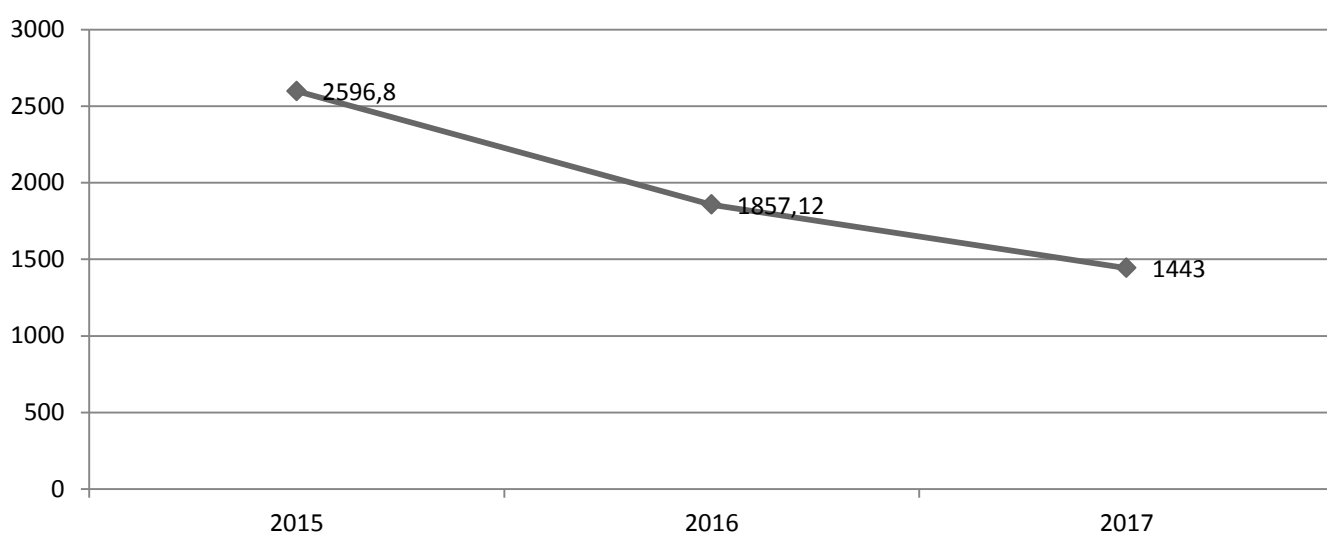


Рисунок 2 – Динамика производительности труда, тыс. руб. / чел. / год

Снижение производительности произошло со 216,40 до 120,25 тыс. руб. в месяц на человека. Это практически в два раза за 2 года. Характерно, что при этом отмечается рост заработной платы, который в 2016 году составил 2,82%, в 2017 году – 3,65 %. Индекс роста заработной платы имеет положительное значение. А индекс роста производительности труда – отрицательное. Можно сделать вывод о том, что причиной снижения эффективности труда является не заработная плата.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что эффективность деятельности ООО СМК «Астра-Металл» снижается, что проявляется в снижении ряда важных показателей: выручки, чистой прибыли, производительности труда персонала.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

Внешняя среда оказывает существенное влияние на деятельность организации. Анализировать ее можно с использованием различных методик. Далее проведен анализ по ряду методик (таблица 3).

Таблица 3 – СТЕР-анализ компании

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Колич. оценка	Вес	Взвешенная оценка	Синтез
Социальные: 1. Повышение уровня образования	+	Существенная	1	0,2	0,2	Увеличивает число образованных кадров в региона, что положительно влияет на кадровую ситуацию в компании
Технологические: 2. Появление новых информационных технологий страхования	+	Существенная	5	0,1	0,5	Повышает эффективность предприятия путем ускорения обслуживания клиентов
3. Появление новых видов страхования	+	Существенная	5	0,1	0,5	Приводит к повышению стоимости услуг
Экономические 4 Рост инфляции	-	Сильная	5	0,1	-0,5	Приводит к повышению стоимости услуг
5. Рост спроса на услуги	+	Существенная	5	0,1	0,5	Повышает эффективность предприятия
6 Экономический кризис в стране	-	Значительная	3	0,1	-0,3	Снижает потребности в страховых продуктах

7. Высокий уровень махинаций в сфере страхования	-	Значительная	3	0,05	-0,15	Необходима хорошо развитая правовая схема
Политические: 8 Государственная поддержка бизнеса (государственные программы по поддержке малого и среднего бизнеса)	+	Слабая	3	0,1	0,3	Помощь в развитии бизнеса (субсидии малому и среднему бизнесу, дотации налоговые льготы.)
9 Развитие нормативно-правовой базы в сфере страхования	+	Существенная	4	0,1	0,4	Приводит к повышению стоимости услуг
10 Ухудшение внешнеполитической ситуации в мире	-	Слабое	1	0,04	-0,04	Влияние не оказывает

Для того, чтобы показать, насколько влияние того или иного фактора весомо для деятельности организации, ниже приведен график (рисунок 3).

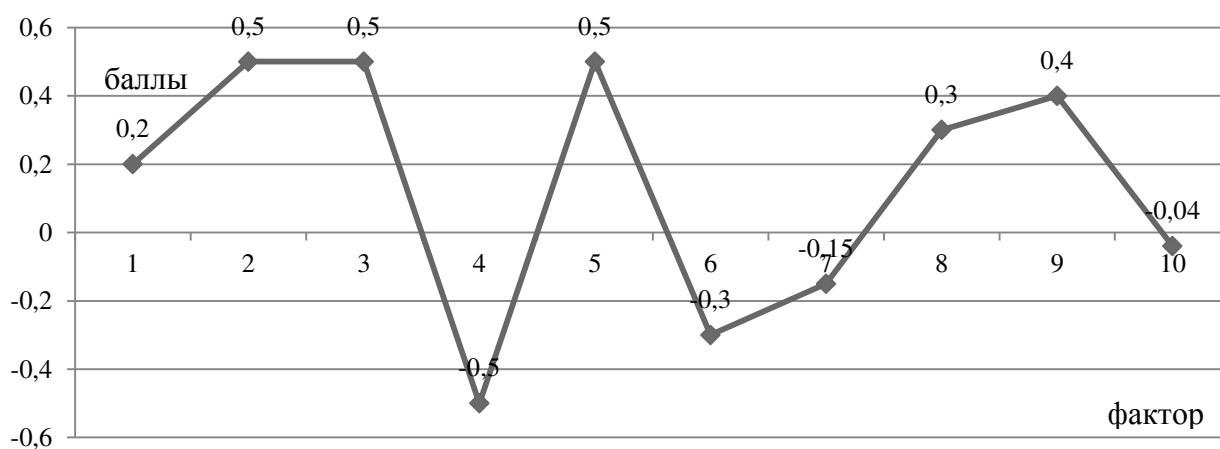


Рисунок 3 – Профиль окружающей среды

Как видно из графика, наиболее благоприятное воздействие оказывают технологические и экономические факторы. Наиболее сильное неблагоприятное влияние оказывает рост инфляции.

Положительным фактором можно считать повышение общего образовательного уровня. Негативная экономическая и политическая ситуация

должна быть нивелирована качественной работой компании. для этого нужны высококвалифицированные образованные кадры.

Анализ внешней среды позволяет сделать следующие выводы. Наиболее опасными угрозами можно считать рост конкуренции. Также вероятны и опасны ухудшение экономической ситуации внутри страны и ухудшение развития торгово-экономических отношений в мире.

Среди возможностей выделены технологические инновации

Проведем анализ внешней среды, используя модель 5 сил конкуренции Портера

1) Рыночная власть поставщиков

Поставщики поставляют только необходимые товары для функционирования компании (канцтовары, оргтехнику) Они не оказывают существенного влияния на организацию.

2) Рыночная власть потребителей. В настоящее время потребители активно приобретают предлагаемые страховые продукты. Характерной особенностью рынка является быстрое появление новых технологий, в основном информационных, когда процедуры страхования можно провести через интернет. В настоящее время потребитель диктует рынку условия.

3) Угроза появления новых игроков

По экспертным (РИА Рейтинг) оценкам количество действующих страховщиков по итогам 2017 года снизилось на 9,2% или на 21 компанию. Для сравнения, в 2016 году страховой рынок покинуло чуть больше игроков – 23 компании, таким образом, темпы сокращения списка страховых компаний остаются относительно стабильными. Это значит, что появление новых страховых компаний в ближайшие 2-3 года ждать не приходится

4) Угроза появления продуктов заменителей.

Как таковой угрозы появления товаров-заменителей не существует. Страховые услуги всегда были востребованы. Заменить их другие виды услуг не могут.

5) Уровень конкурентной борьбы

По результатам анализа заполним схему (рисунок 4).

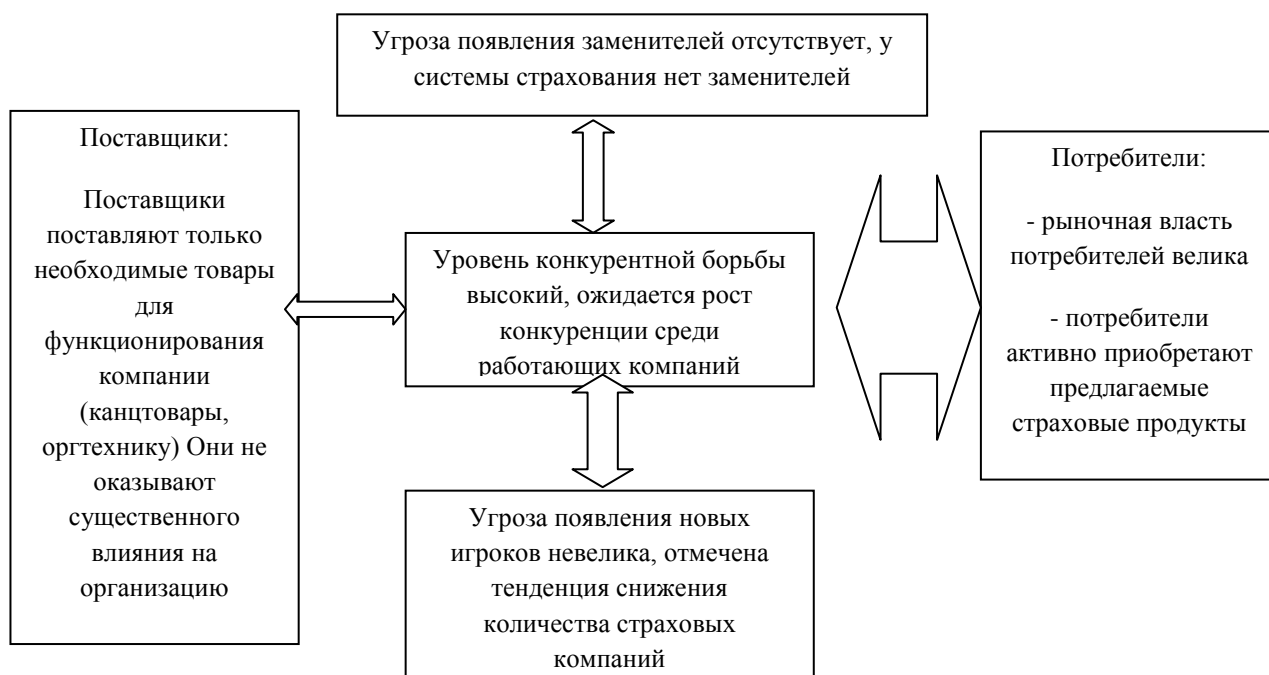


Рисунок 4 - Модель 5 сил конкуренции Портера

В нашем примере матрица БКГ демонстрирует весь «портфель продукции».

В числе основных услуг компании:

- 1) ОМС (обязательное медицинское страхование);
- 2) ДМС (добровольное медицинское страхование):

- амбулаторно-поликлиническая помощь
- стационарная помощь
- стоматология
- комплексная медицинская помощь
- реабилитационно - восстановительное лечение
- лекарственная помощь
- защита от клеща
- лечение осложнений
- материнство: амбулаторная помощь, стационарная помощь (на сайте

компании <https://www.astrametall.ru/dms.html#programs>).

Портфельная матрица БКГ представлена на рисунке 5.

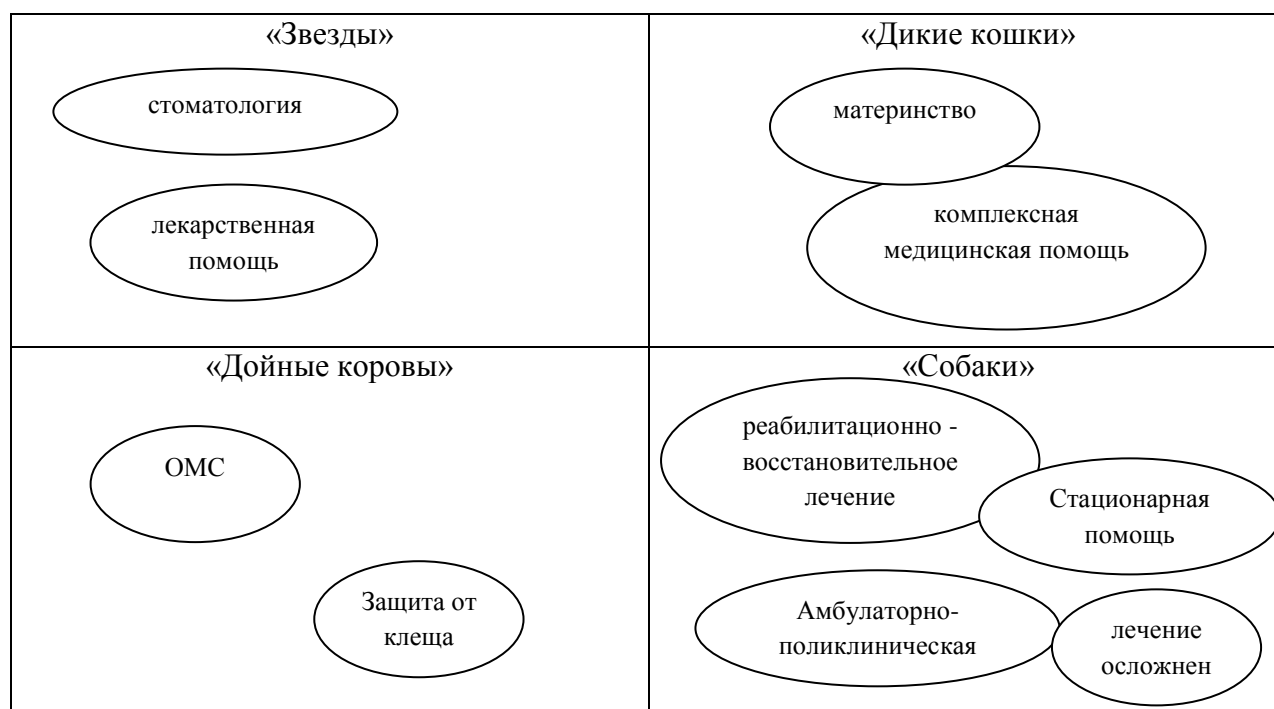


Рисунок 5 – Портфельная матрица БКГ

Стабильно пользуются спросом услуги обязательного медицинского страхования. Среди добровольного медицинского страхования к дойным коровам относится защита от клеща.

Анализ внутренней среды выполним с использованием модели 7S МакКинси. В соответствии с моделью выделены мягкие и жесткие факторы. К жестким факторам автор модели отнес стратегию, структуру, системы. Они сложнее подвергаются изменениям. К мягким факторам отнесены: совместные ценности, способности, стиль управления, сотрудники (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ внутренней среды с использованием модели 7S МакКинси

Жесткие факторы	Мягкие факторы
Стратегия: - соответствует цели развития предприятия по лидерству на рынке ОМС	Совместные ценности: - клиентоориентированность; - саморазвитие; профессионализм.
Структура: - существующая структура компании полностью обеспечивает возможность реализации основной деятельности	Способности: - грамотный персонал
Система - созданы процессы для качественного обслуживания клиентов	Стиль управления: Демократический Сотрудники: - Наличие опытных профессиональных кадров

Анализ внутренней среды с использованием модели 7S МакКинси позволяет сделать вывод о возможности использования психологических контрактов в компании, о чем свидетельствует соответствие стратегии целям развития, наличие ценностей, поддерживаемых как компанией, так и работниками, наличие компетенций у персонала, а также особенностями сложившейся оргструктура и системы управления

Проведем SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем предприятия (серыми кружочками обозначено состояние развития подсистем в компании)



<p>5. Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура»</p> <p>5.1. Обучаемость персонала _____</p> <p>5.2. Клиентоориентированность _____</p> <p>5.3. Инновационная восприимчивость _____</p>
<p>6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»</p> <p>6.1. Эффективность продаж _____</p> <p>6.2. Дополнительные выгоды _____</p> <p>6.3. Широта номенклатуры _____</p>
<p>7. Подсистема «НИОКР и технологии»</p> <p>7.1. Способность к лидерству _____</p> <p>7.2. Способность к восприятию нового _____</p> <p>7.3. Наличие «ноу-хау» _____</p> <p>7.4. Долгосрочность и трудность копирования _____</p>
<p>8. Операционная подсистема основной деятельности</p> <p>8.1. Уровень использования мощностей _____</p> <p>8.2. Гибкость _____</p> <p>8.3. Удобство размещения _____</p> <p>8.4. Уникальность технологии _____</p>
<p>9. Подсистема «Стиль управления»</p> <p>9.1. Степень инновационности _____</p> <p>9.2. Степень участия _____</p> <p>9.3. Соответствие ситуации _____</p>
<p>10. Подсистема «Менеджмент и структуры»</p> <p>10.1. Способность к прогнозированию _____</p> <p>10.2. Гибкость реагирования _____</p> <p>10.3. Способность менеджеров к делегированию полномочий _____</p>
<p>11. Подсистема «Специальные факторы успеха»</p> <p>11.1. Характеристика имиджа _____</p> <p>11.2. Отношение к персоналу _____</p> <p>11.3. Патентная защита _____</p>

Можем отметить, что наилучшим образом обстоят дела с подсистемами: «Человеческие ресурсы и культура», операционная подсистема, подсистема «Ресурсы». Максимальные проблемы определены в подсистемах: НИКОР и технологии, «Менеджмент и структуры», «Стиль управления».

Далее на основе проведенного анализа составим SWOT-анализ (таблица 6).

Таблица 6 – SWOT-анализ

Критерии	Сильные стороны S1Значительные финансовые ресурсы предприятия S2Наличие опытных кадров S3Наличие связей для развития бизнеса	Слабые стороны W1 Низкая способность менеджеров к делегированию полномочий W2 Неудовлетворительное отношение к персоналу
<p>Возможности</p> <p>O1Технологические инновации (информационные) (СТЕР-анализ)</p> <p>O2Рост спроса на продукцию компании (СТЕР-анализ)</p> <p>O3 Сокращение количества страховых компаний (анализ по Портеру)</p>	<p>Возможен рост продаж за счет снижения количества конкурентов и наличия сильных сторон</p>	<p>Следует развивать систему реализации психологических контрактов</p>
<p>Угрозы</p> <p>T1 Ухудшение экономической ситуации внутри страны</p> <p>T2Возможен рост конкуренции</p>	<p>Следует повышать качество работы с клиентами</p>	<p>Разработка мер по повышению эффективности работы персонала и уровня удовлетворенности персонала</p>

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что наиболее приемлема стратегия развития системы реализации психологических контрактов. Причины данного факта заключаются в снижении эффективности работы компании, наличию текучести персонала и неудовлетворённости персонала.

Таким образом, проведенный в п.2.2 анализ позволяет сделать вывод о том, что в целом внутренние и внешние факторы организации формируют необходимость заключения психологического контракта, о чем свидетельствует наличие качеств внутри организации по соблюдению контракта, а также требования внешней среды по повышению конкурентоспособности организации с целью удержания конкурентных позиций на рынке страхования. Также необходимость заключения психологических контрактов в компании обусловлена неудовлетворенностью персонала рядом условий.

2.3 Кадровый аудит страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

Кадровый аудит необходим для оценки состояния кадровой проблемы. Необходимо определить и провести анализ численного состава персонала, изучить структуру и динамику персонала. также нужно проанализировать показатели движения персонала.

Среднесписочная численность работников предприятия в 2017 году составила 95 сотрудников (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика и структура персонала

Наименование	2015 год		2016 год		2017 год	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители, чел	21	23,08	21	22,22	27	28
Функциональные специалисты, чел	21	23,08	21	22,22	27	28
Страховые агенты, чел	49	53,85	53	55,56	42	44
Итого работников	91	100	95	100	95	100

Можно увидеть изменение численности персонала по всем категориям. Увеличилась численность руководителей с 21 человека до 28 человек. Доля руководителей также выросла с 23% до 28%. Также увеличилось количество и доля функциональных специалистов. Численность страховых агентов сократилась (рисунок 6).

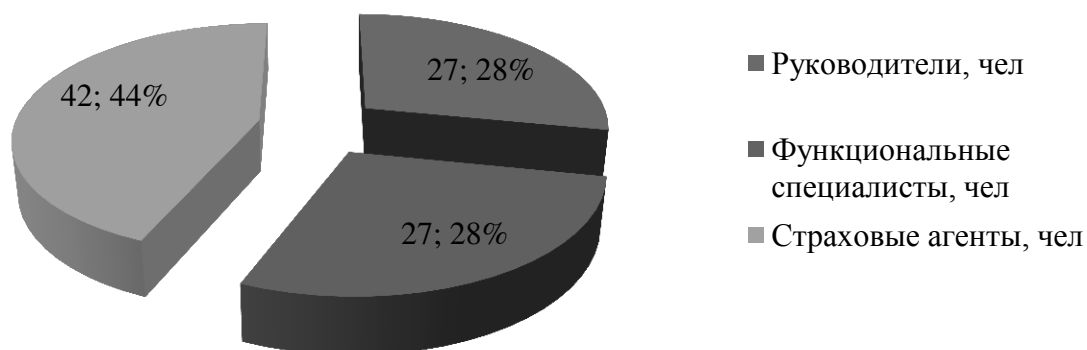


Рисунок 6 – Структура персонала по категориям в 2017 году

В структуре персонала 27% - это руководители. 42% составляют страховые агенты. Структура персонала обусловлена видом деятельности. Основная

деятельность – это страхование. Соответственно и страховых агентов в компании существенная доля.

Рассмотрим уровень образования на предприятии (таблица 8).

Таблица 8 – Уровень образования персонала

Уровень образования	Количество человек			
	2014	2015	2016	2017
Среднее	2	2	3	2
Средне специальное	13	15	14	14
Высшее	76	74	78	79

В 2017 году увеличилось количество персонала с высшим образованием. При этом сократилось количество персонала со средним образованием. Количество человек со средне-специальным – увеличилось. Таким образом, отмечается рост уровня образования в целом по компании. На основе данных таблицы 2 составим график структуры образования персонала (рисунок 7).

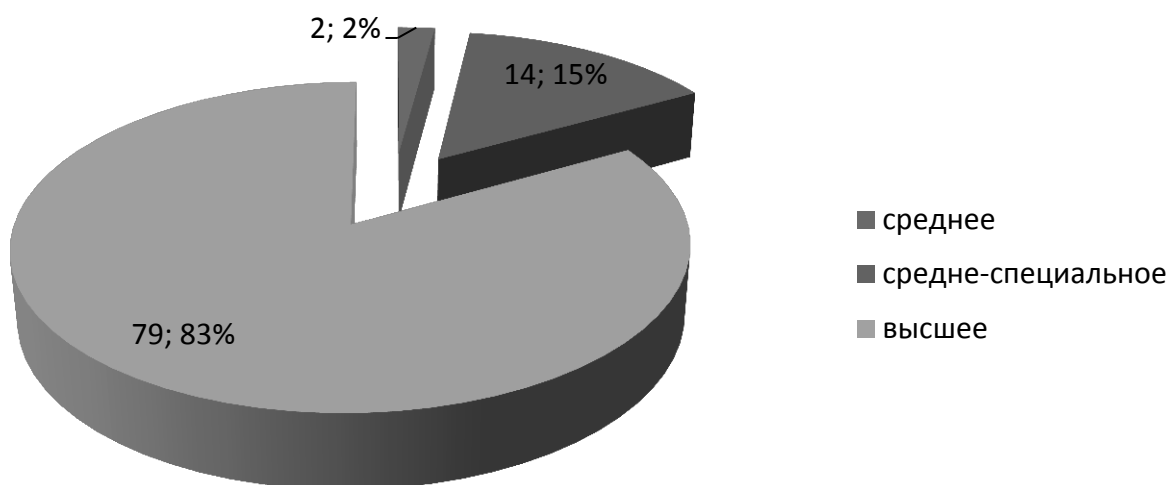


Рисунок 7 – Структура персонала по образованию в 2016 году

Среднее образование имеет только обслуживающий персонал низкой квалификации. Функциональные специалисты и страховые агенты, а также руководители имеют высшее образование. Часть страховых агентов работает со средним профессиональным образованием.

Рассмотрим движение кадров в компании за 2 года (таблица 9)

Таблица 9 - Движение кадров ООО СМК «Астра-Металл»

Показатели	2015	2016	2017
Численность на начало года, чел.	93	91	95
Уволено	26	28	24
Принято	22	28	24
Численность на конец года	91	95	95
Среднесписочная численность	92	93	95

Рассчитаем коэффициенты движения кадров.

1. Коэффициент текучести кадров:

$$K_{ув} = (Ч_{ув}/Ч_{ср.п.}) * 100\%, \text{ где}$$

Ч_{ув} – работники, уволенные за определенный период,

Ч_{ср.п.} – среднесписочная численность.

$$K_{ув} 2015г = (26/92) * 100\% = 28,2\%$$

$$K_{ув} 2016 = (28/93) * 100\% = 31\%$$

$$K_{ув} 2017г = (24/95) * 100\% = 25,2\%$$

2. Коэффициент оборота по приему кадров:

$$K_{пк} = (Р_{пр}/Ч_{ср.п.}) * 100\%, \text{ где}$$

Ч_{ср.п.} – среднесписочная численность,

Р_{пр} – число принятых на работу за данный период.

$$K_{пк} 2015г = (22/92) * 100\% = 24\%$$

$$K_{пк} 2016г = (28/93) * 100\% = 31\%$$

$$K_{пк} 2017г = (24/95) * 100\% = 25,2\%$$

3. Коэффициент удовлетворенности работников организацией:

$$K_{у} = 1 - Р_{сж}/Р, \text{ где}$$

Р_{сж} – количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию за определенный период;

Р – среднесписочное количество работников организации за тот же период;

$$K_{у} 2015г = 1 - 26/92 = 71,8\%$$

$$K_{у} 2016г = 1 - 28/93 = 69\%$$

$$K_{у} 2017г = 1 - 24/95 = 74,8\%$$

Можно отметить недостаточно высокий уровень удовлетворенности кадров. Коэффициент оборота по приему и увольнению минимальный. Это объясняется

особенностью сферы деятельности предприятия. Существует проблема с наймом кадров, поскольку требуются узкие специалисты, имеющие опыт работы в данной сфере.

Результаты расчетов представим на графике (рисунок 8).

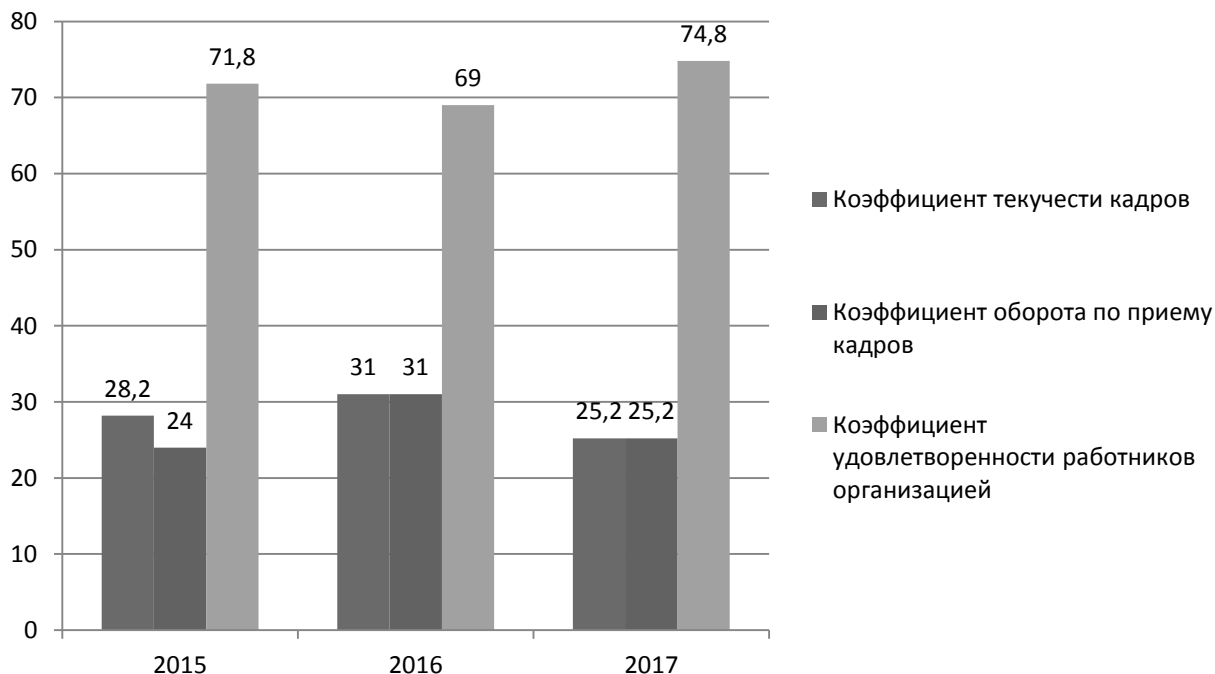


Рисунок 8 – Коэффициенты по движению персонала за период с 2015 по 2017 гг.

В целом существенных изменений нет. Уровень текучести достаточно высокий. В теоретических источниках указано, что текучесть среди функциональных и узких специалистов не должна превышать 10%. В компании данный показатель составляет 24 – 30%.

Далее проведем анализ причин выбытия кадров. Для этого было проведено анкетирование увольняющихся сотрудников. Результаты следующие (рисунок 9).

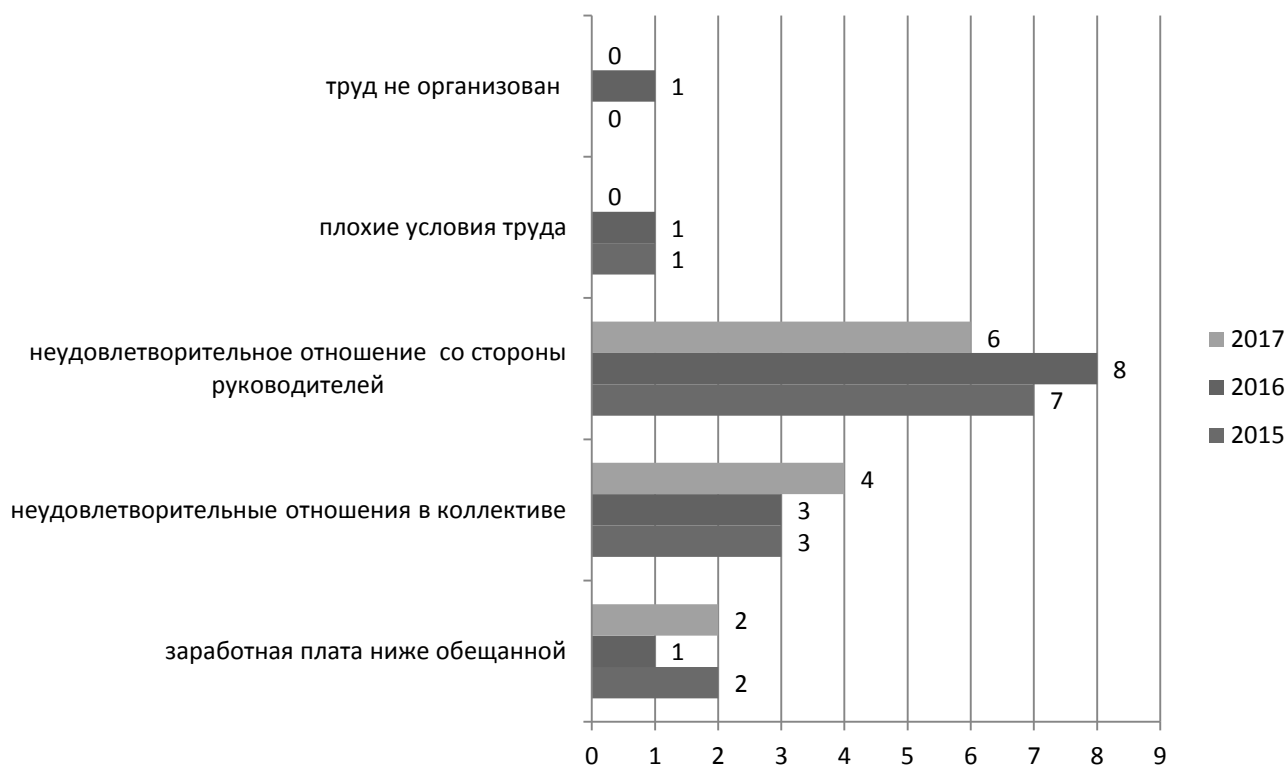


Рисунок 9 – Причины увольнений сотрудников

Анализ причин увольнений позволяет сделать вывод, что основной причиной является неудовлетворительное отношение со стороны руководства.

В компании действуют следующие подсистемы управления персоналом.

Подсистема общего и линейного руководства, которое осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Данная подсистема регламентирована нормативными документами компании:

- ПВТР
- должностные инструкции;
- трудовой договор

В целом уровень реализации подсистемы высокий

Подсистема планирования и маркетинга, который выполняет разработку кадровой политики, стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы. Данная

подсистема реализуется не в полной мере недостаточно развито планирование персонала, а также функция прогнозирования

Подсистема управления подбором и учетом персонала. Осуществляет организацию подбора персонала, собеседования, оценки, отбора, учета зачисления, перемещения, поощрения и освобождения персонала, профессиональную ориентацию организацию рационального использования персонала, управления занятостью, делопроизводства системы управления персоналом. Эту функцию осуществляет специалист по кадровой работе в соответствии с наличием вакансий. При реализации функций используются возможности:

- подбор через бесплатные объявления в СМИ (поиск кандидатов);
- размещение объявлений в СМИ, в том числе в сети интернет.

Подсистема управления трудовыми отношениями. Данная подсистема реализуется посредством функционирования системы психологических контрактов. Однако отсутствует анализ реализации контрактов, уровень удовлетворенности работников и руководителей существующей системой реализации психологических контрактов.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда. Выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдения требований технической эстетики, охраны труда, военной охраны организации и отдельных должностных лиц. Данная подсистема сформирована грамотно, она эффективна.

Подсистема управления развитием персонала. Осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет такие функции: организацию нормирования и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях,

форм морального поощрения персонала. Однако оценки уровня удовлетворенности персонала системой мотивации нет. В целом система мотивации и стимулирования представлена в основном материальными стимулами: заработная плата, система премирования. Также есть нематериальные стимулы: организация отдыха персонала посредством проведения корпоративных мероприятий, а также спортивных.

Подсистема управления социальным развитием. Данная подсистема ограничена только социальными гарантиями, предусмотренными законодательством. Это отражено во всех кадровых документах.

Подсистема развития организационной структуры управления. Структура управления изменяется в основном при расширении бизнеса: создаются новые подразделения. Между существующими подразделениями формируются новые коммуникационные связи, появляются новые обязанности у функциональных специалистов, также расширяется их штат.

Подсистема правового обеспечения. В компании работают юристы. Данная подсистема высоко развита.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом обеспечена наличием информационных баз, средств связи, сети интернет, программного обеспечения, технического обеспечения.

3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КОНТРАКТОВ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ ООО СМК «АСТРА-МЕТАЛЛ»

3.1 Анализ состояния эффективности труда сотрудников в страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

По результатам проведенного во второй главе анализа были выявлены негативные факты, которые появлялись в снижении эффективности труда персонала, высоком уровне текучести кадров, (до 30%), недостаточном уровне удовлетворенности персонала (что отражено в расчетах показателей движения персонала).

При этом состояние удовлетворенности существенно влияет на эффективность работы сотрудников, а также на качество взаимодействия с клиентами. Состояние удовлетворенности работников может быть обеспечено действием психологического контракта. Следует провести анализ его использования в компании путем анализа подсистемы заключения психологических контрактов, а также самого процесса (этапов) реализации психологических контрактов. Наличие удовлетворенности на работе мотивирует работника, способствует повышению производительности труда.

Разработка подсистемы управления эффективностью персонала с помощью заключения психологических контрактов начинается с формулировки цели, которая состоит в повышении эффективности труда посредством действия психологических контрактов. На основе цели формулируем задачи: установление обязательных требований по отношению к работникам, формирование перечня обязательств перед работниками. Установленные цель и задачи позволяют разработать схему подсистемы управления эффективностью персонала с помощью заключения психологических контрактов (рисунок 10).



Рисунок 10 – Подсистема управления эффективностью персонала с помощью заключения психологических контрактов

Рассмотрим подсистему подготовки и заключения психологических контрактов. В целом этапы заключения психологических контрактов в компании осуществляются в соответствии со стажем работы сотрудника.

Этап 1. Прием на работу.

После прохождения процедуры отбора и принятия решения о приеме работника на работу, оформляются все документы. Новый работник знакомится с должностной инструкцией, ПВТР. Подписывает трудовой договор. Ему устанавливают должностной оклад, сообщают о премиях, сроках выплаты премиальных, условиях выплаты премиальных. Этот этап можно назвать ознакомительным. Работник вторично (первый раз при изучении вакансии)

соотносит свои ожидания с представленными обещаниями от руководства компании посредством беседы и изучения документов по трудоустройству.

В целом систему персональных обещаний и ожиданий можно представить следующим образом (таблица 10).

Таблица 10 – Система ожиданий и обещаний руководителей и вновь принятых работников, действующая в настоящее время

Со стороны руководства		Со стороны работников	
Обязательства	Ожидания	Ожидания	Обещания
Обеспечение условиями труда и занятостью	Результаты эффективной работы, выполнение планов продаж и т.д.	Карьерный и профессиональный рост	Высокая продуктивность труда
Справедливое вознаграждение за труд	Участие в проблемах компании	Обеспечение работой и рабочим местом	Инициатива, активность, высокий индивидуальный вклад
Ограничение рабочего времени определенными временными рамками	Рабочие отношения в коллективе, отсутствие конфликтов	Стабильная заработная плата, справедливость наградений и наказаний	Приверженность
Официальное трудоустройство, обеспечение социальными гарантиями	Нацеленность на результат, независимо от личных обстоятельств	Хорошие отношения в коллективе, уважение со стороны руководства и коллег	Стабильность отношений с организацией

Этап 2 Деятельность работника на рабочем месте.

На этом этапе работник показывает свои возможности и результаты деятельности. Он имеет возможность убедиться в соответствии обещаний от руководства с реальной ситуацией.

В настоящее время есть определенный уровень неудовлетворенности. Далее приведены результаты анкетирования работников, которые подтверждают недостаточный уровень удовлетворения. Это значит, что психологический контракт действует недостаточно эффективно.

Оценку уровня удовлетворённости мы провели по двум направлениям:

- общая удовлетворенность ситуацией и работой в компании;

- удовлетворённость организационной культурой.

Далее проведем анализ организационной культуры. Следует отметить, что используемая методика Ч. Хэндли позволит выявить не только существующую ситуацию в организационной культуре, но и желаемую.

При анализе организационной культуры целесообразно определить тип организационной культуры. Наиболее распространенной методичкой можно считать классификацию Ч. Хэндли, согласно которой выделяется 4 типа организационной культуры:

- культура власти;
- культура роли;
- культура задачи;
- культура личности.

Для дальнейшей работы с данными выявляется не только настоящее положение вещей (т.е. существующий тип организационной культуры), но и желаемый. Всего было опрошено 10 человека (таблица 11).

Таблица 11 - Результаты опроса работников

№ вопроса в анкете	Количество сотрудников, выбравших данный ответ							
	Культура власти		Культура роли		Культура задачи		Культура личности	
	Сущ.	Жел.	Сущ.	Жел.	Сущ.	Жел.	Сущ.	Жел.
1	5	1	1	2	3	2	1	5
2	4	3	2	0	2	3	2	4
3	5	2	2	0	2	2	1	6
4	5	3	1	3	0	1	4	3
5	4	1	4	1	2	3	0	5
6	4	2	3	0	3	2	0	6
7	6	2	2	1	2	1	0	6
8	3	1	4	3	0	2	3	4
9	4	1	3	0	1	2	2	7
10	4	3	2	2	2	2	2	3
Количество положительных ответов	44	19	24	12	17	20	15	49
Доля в %	44%	19%	24%	12%	17%	20%	15%	49%

На основе проведенного анализа составим профиль организационной культуры. Можно отметить, что на предприятии принята культура власти. При

этом желаемое состояние – культура личности. Данные представим графически на рисунке 11

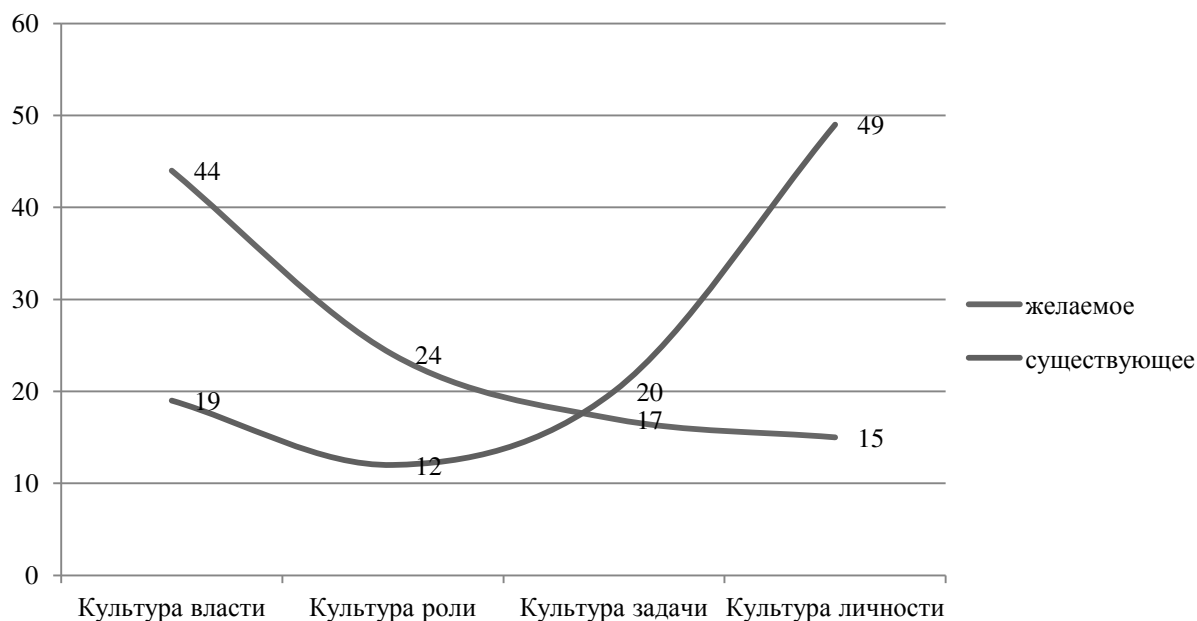


Рисунок 11 – Профиль организационной культуры

По таблице видно, что максимальные расхождения в существующем и желаемом образе сотрудников отмечаются по вопросам:

1. Хороший начальник. В настоящее время руководителя характеризуют такие черты: сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.

При этом желаемый образ: заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных.

2. Люди, которые преуспевают в организации. В настоящее время характеристика следующая: такие люди расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти.

Желаемая характеристика: эти люди эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающих помочь росту и развитию других сотрудников.

3. Отношение организации к сотруднику. Существующая характеристика: как будто время и энергия сотрудника находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.

Желаемая характеристика: чтобы к человеку относились как к интересному и ценному человеку со своими правами.

4. Сотрудниками управляют и на них влияют. Существующая ситуация: личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания).

Желаемая ситуация: внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и (или) участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.

5. Ситуации конфликта. Существующее положение: ситуация контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.

Желаемая ситуация: конфликт разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей.

В опросе участвовали члены коллектива ООО СМК «Астра-Металл» – 10 чел. По данным проведенного исследования определена степень исполнения психологического контракта

Всего было опрошено:

- 10 руководителей;
- 20 страховых агентов;
- 10 функциональных специалистов.

Итоги были подведены по двум категориям работников: руководители, подчиненные (таблица 12).

Таблица 12 – Результаты анкетирования руководителей

Фактор	Уровень реализации, %		
	высокий	средний	низкий
Обязательства			
1 Обеспечение условиями труда и занятостью	90	10	0
2 Справедливое вознаграждение за труд	70	20	10
3 Ограничение рабочего времени определенными временными рамками	50	30	20

4 Официальное трудоустройство, обеспечение социальными гарантиями	100	0	0
Средний балл (1+2+3+4)/4	77,5	15	7,5
Ожидания			
1 Результаты эффективной работы, выполнение планов продаж и т.д.	50	30	20
2 Участие в проблемах компании	50	30	20
3 Рабочие отношения в коллективе, отсутствие конфликтов	90	10	0
4 Нацеленность на результат, независимо от личных обстоятельств	40	40	20
Средний балл (1+2+3+4)/4	70	27,5	15

Высокий уровень реализации обязательств подтверждают 77 % руководителей. При этом высокий уровень подтверждения ожиданий отмечен только 70% руководителей. Результаты анкетирования работников представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты анкетирования работников

Фактор	Уровень реализации, %		
	высокий	средний	низкий
Обещания			
1 Высокая продуктивность труда	90	10	0
2 Инициатива, активность, высокий индивидуальный вклад	70	20	10
3. Приверженность	50	30	20
3 Стабильность отношений с организацией	70	20	10
Средний балл (1+2+3+4)/4	70	20	10
Ожидания			
1 Карьерный и профессиональный рост	50	30	20
2 Обеспечение работой и рабочим местом	100	0	0
3 Стабильная заработная плата, справедливость наградений и наказаний	90	10	0
4 Хорошие отношения в коллективе, уважение со стороны руководства и коллег	40	40	20
Средний балл (1+2+3+4)/4	50	20	10

Следует отметить, что ни ожидания работников, ни ожидания руководителей не соответствуют 100%. Также обе категории осознают, что и обещания выполнены только не на 100%, а только на 70 – 77%.

На рисунке 12 отражены результаты анкетирования работников по уровню исполнения обещаний и ожиданий.

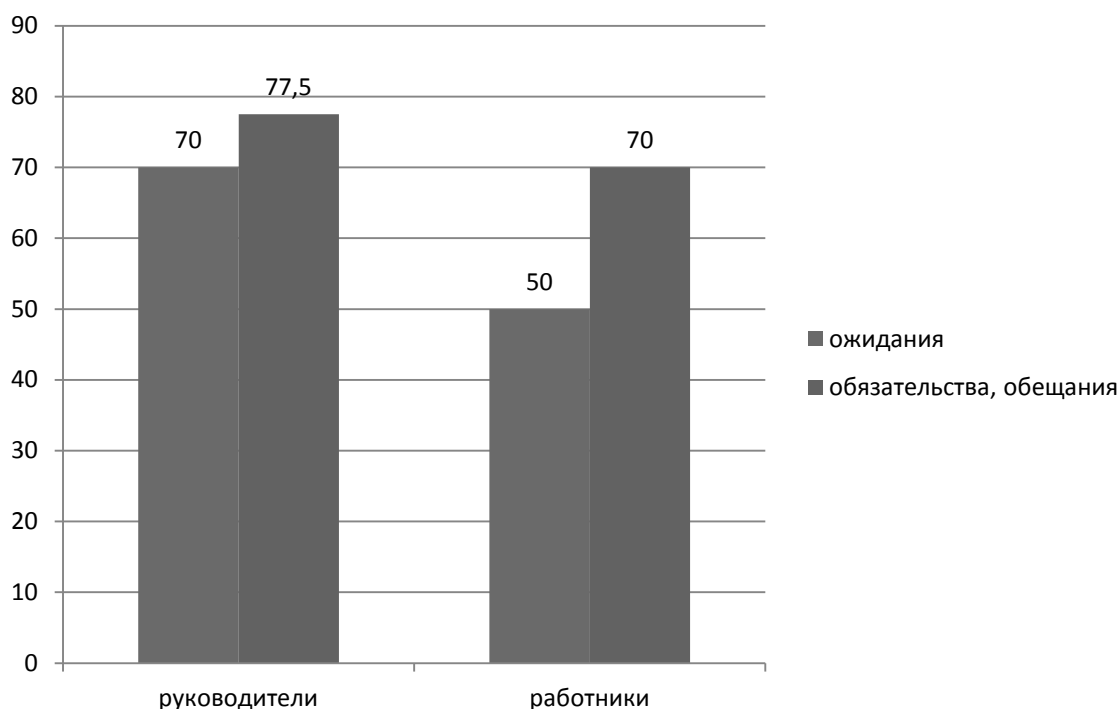


Рисунок 12 – Количество работников, указавших высокий уровень реализации, в % от числа опрошенных

Роль психологических контрактов в компании можно проследить по уровню приверженности и по уровню текучести кадров.

Уровень приверженности является комплексом следующих показателей:

- 1) идентификация сотрудника с компанией;
- 2) уровень вовлеченности сотрудника в проблемы компании;
- 3) уровень лояльности сотрудника по отношению к компании.

Рассмотрим каждый из выделенных аспектов приверженности применительно к нашим сотрудникам. Каждый из выделенных аспектов оценивался применительно к каждому сотруднику путем опроса его коллег. Оценка была произведена по 3-бальной шкале:

- 1 – 1,4 баллов – минимальный уровень;
- 1,5 – 2,2 балла – средний уровень;
- 2,3 – 3 балла – высокий уровень.

В приложении А представлено исследования. Далее размещаем основные результаты данного исследования по приверженности персонала (таблица 14).

Таблица 14 – Итоговая таблица по расчету уровня приверженности сотрудников

Показатели идентификации	Номер сотрудника, баллы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Уровень идентификации сотрудников	3	1,67	1,67	1,67	2,33	2,33	1,33	2,00	1,67	2,00
Уровень вовлеченности сотрудников	2,67	2,33	1,33	2,00	1,67	1,67	1,33	2,00	1,67	1,67
Уровень лояльности сотрудников	2,50	2,75	2,25	1,50	1,50	1,25	2,75	2,25	2,50	1,75
Уровень приверженности (сумма строк 1-3 / 3)	2,72	2,25	1,75	1,72	1,83	1,75	1,80	2,08	1,95	1,81

Общие результаты расчеты приверженности показали, что 90% сотрудников имеют средний уровень приверженности, что свидетельствует о недостаточном исполнении психологического контракта (рисунок 13).

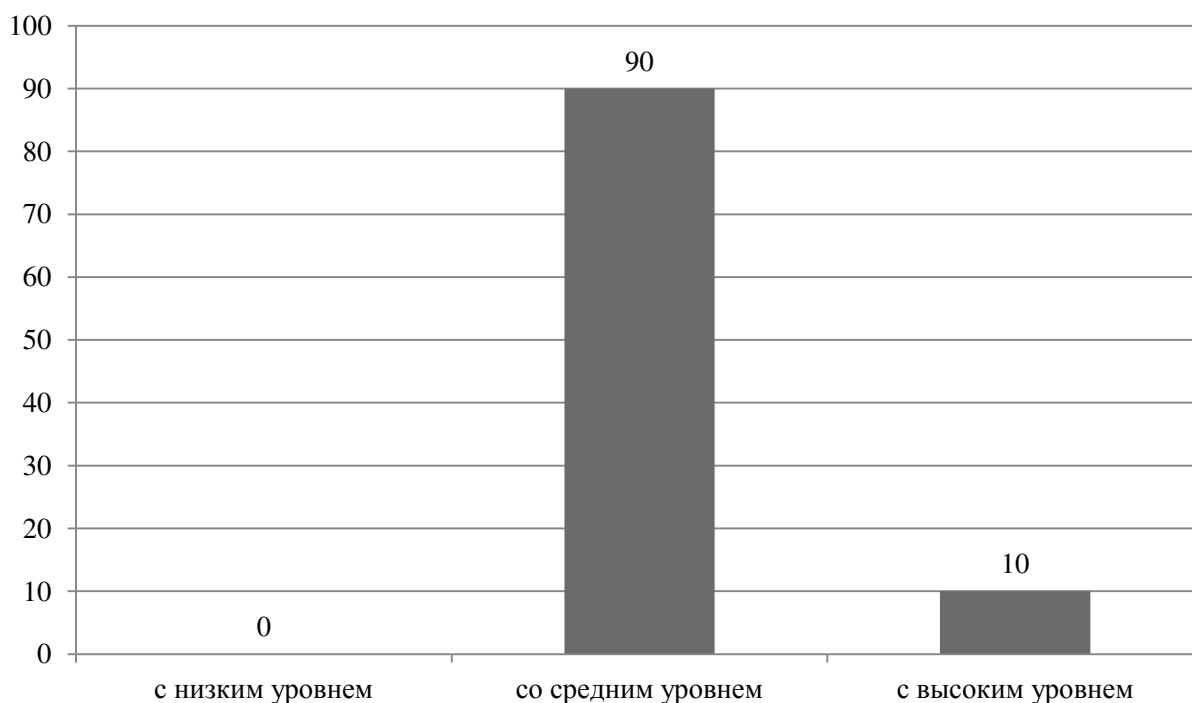


Рисунок 13 – Итоговая оценка уровня приверженности сотрудников, в % от числа опрошенных

Анкетирование работников самим предприятием не проводится и не оценивается. Это является недостатком самой системы управления психологическим контрактом в компании.

Этап 3. Выводы по результатам психологического контракта

Однако руководство обнаруживает недостатки в системе психологических контрактов, которые проявляются в виде снижения эффективности деятельности, а также в виде повышения текучести кадров. Однако данную ситуацию руководство расценивает по своему. Снижение эффективности оценивается как лень работников. Им назначаются штрафы, что усугубляет проблему неисполнения психологического контракта.

Проблема данного этапа проявляется в снижении уровня приверженности работников.

Этап 4. Коррекция ситуации

Коррекция ситуации осуществляется посредством наказания работников, а также переоценкой состояния внешней среды. Изменений в психологических контрактах не производят.

Таким образом, анализ процесса заключения и исполнения психологических контрактов в компании показал ряд проблем:

- ожидания и обязательства (обещания) работников и руководителей не соответствуют 100%, также выявлен недостаточный уровень приверженности работников;
- не проводится опрос работников на предмет их удовлетворенности работой;
- этап оценки и корректировки не ведет к пересмотру системы соблюдения психологических контрактов.

3.2 Проект по созданию системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

Первоначально сформируем схему подсистемы заключения и соблюдения психологических контрактов в том виде, в котором она должна работать более

эффективно. Далее на рисунке выделено жирным то, что мы добавляем в схему данной подсистемы (рисунок 14).



Рисунок 14 - Подсистема заключения психологических контрактов

В подсистеме заключения психологических контрактов внесены дополнительные пункты. В рамках реализации задач следует решить еще 2 задачи:

- разработать и реализовать мероприятия в рамках психологического контракта;
- а также провести оценку исполнения обещаний и обязательств.

Субъекты подсистемы остаются прежними. Здесь нет необходимости что-либо менять.

В технологиях следует добавить:

- опросы – с целью выявления состояния психологического контракта;
- обучающие мероприятия с целью повышения профессионального уровня;
- технологию построения карьеры в рамках функционирования психологического контракта.

Среди критериев добавляет:

- показатель текучести кадров, как отражение уровня удовлетворенности персонала исполнением психологического контракта со стороны руководства;
- собственно уровень удовлетворенности, который будет оценен посредством применения технологии опроса.

Чтобы реализовать подсистему заключения психологических контрактов необходимо разработать модель психологического контракта.

Модель психологического контракта для ООО СМК «Астра-Металл» включает в себя элементы:

- личностные характеристики;
- социально-демографические характеристики персонала;
- особенности оргкультуры предприятия.

Перечисленные элементы влияют на состояние психологического контракта, и, как результат, на направленность.

Помимо этого на состояние психологического контракта влияет и сама существующая структура психологического контракта. Предполагаем, что целесообразно формировать деловой тип психологического контракта. В связи с

этим формируются ожидания (работодателя и работника) и обязательства (работодателя и работника) (Рисунок 15).

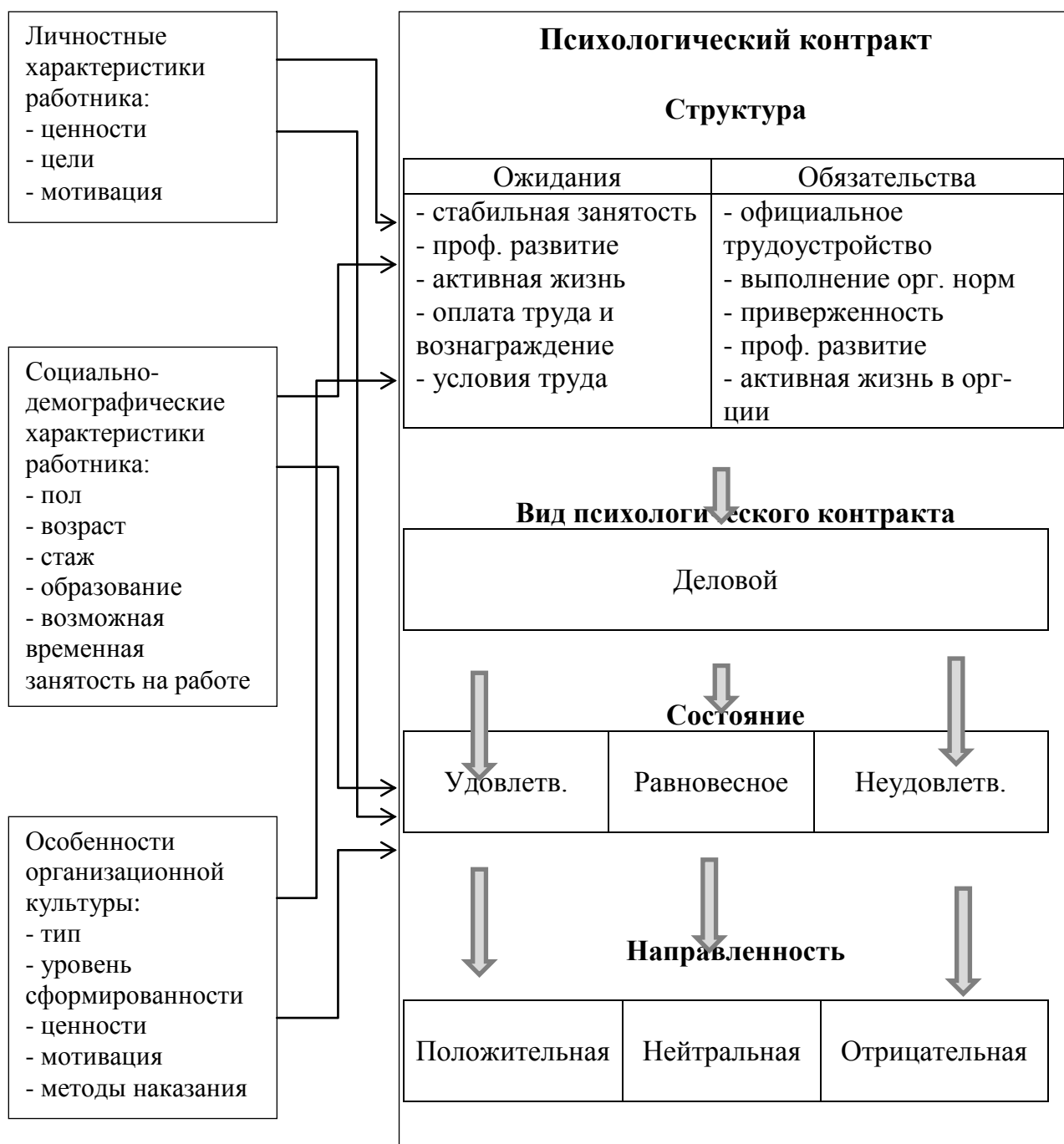


Рисунок 15 – Модель психологического контракта для ООО СМК «Астра-Металл»

Так как мы выбрали деловой тип психологического контракта, то в структуру ожиданий будут входить:

- стабильная занятость
- проф. развитие
- активная жизнь
- оплата труда и вознаграждение
- условия труда.

В структуру обязательств будут входить:

- официальное трудоустройство
- выполнение орг. норм
- приверженность
- проф. развитие
- занятость и оплата
- активная жизнь в организации.

Эти перечисленные факторы создают основу для формирования делового психологического контракта.

Как уже было сказано, результатом функционирования психологического контракта будет состояние (удовлетворения, равновесное, неудовлетворения), что приведет к направленности влияния психологического контракта:

- положительная направленность;
- нейтральная;
- отрицательная.

Нам нужна положительная направленность.

Соответственно состояние также должно быть удовлетворительное. Для этого необходимо разработать мероприятия по формированию представленной выше модели психологического контракта

Составим дерево целей (рисунок 3.7), в котором отразим цель проекта. В числе подцелей формулируем:

1. Разработать систему оценки эффективности психологических контрактов.
2. Разработать мероприятия в рамках функционирования психологических контрактов.

Определяем сроки достижения целей (рисунок 16).

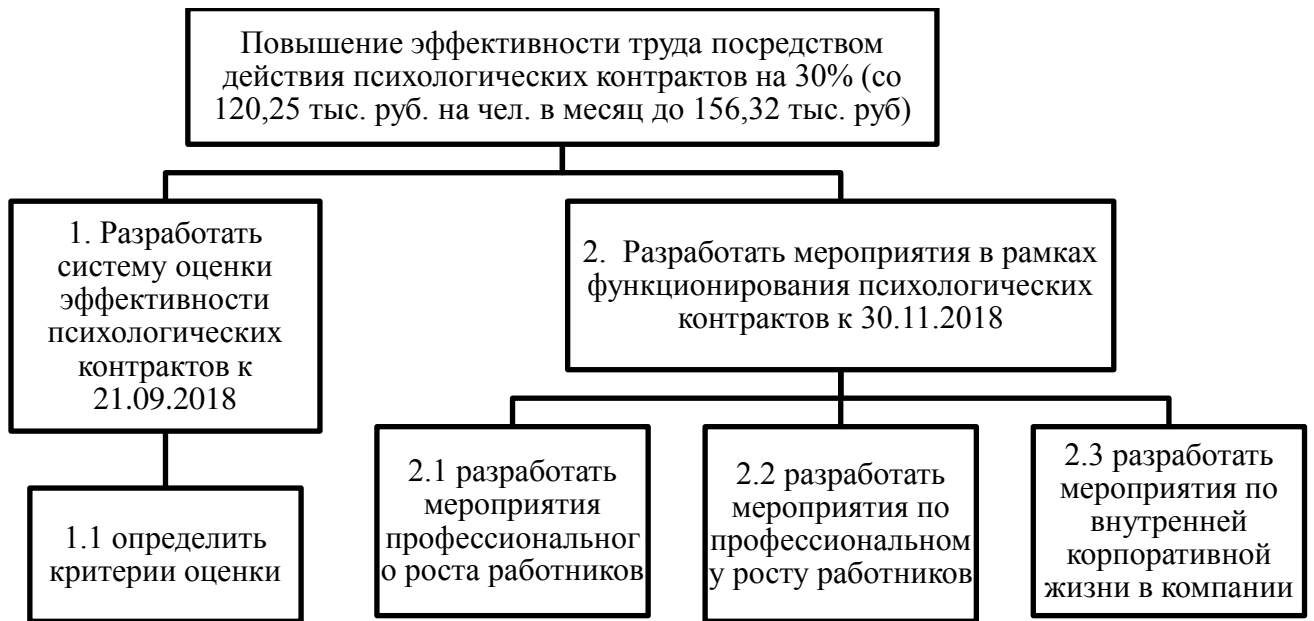


Рисунок 16 – Дерево целей

Определим движущие силы проекта, а также сдерживающие силы. В качестве потенциала изменений выступает стабильность внешней среды (рисунок 17).

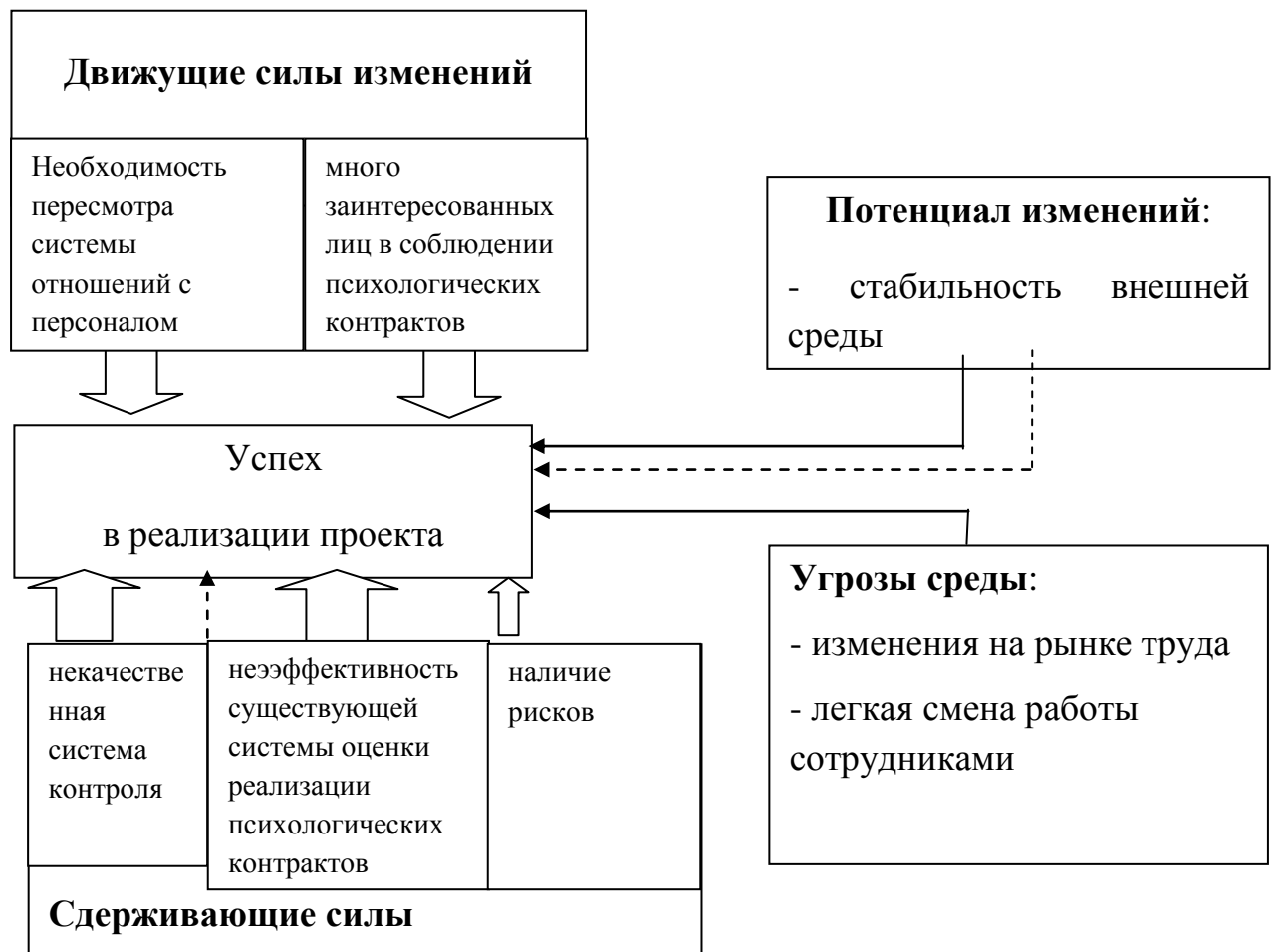


Рисунок 17 – Поле сил Левина

Таким образом, движущими силами проекта будут:

- потребность предприятия с изменении системы соблюдения психологических контрактов. Данная потребность осознана высшим руководством и руководителями подразделений. Поэтому со стороны руководителей подразделений будет оказано содействие в реализации мероприятий;

- много заинтересованных лиц: среди них: директор и руководители подразделений, а также рядовые сотрудники, которых не устраивает исполнение психологических контрактов.

Риски проекта представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Риски проекта

Виды рисков	Характеристика	Направления преодоления рисковых ситуаций
Технологические	- недостаточность программного обеспечения для осуществления контроля исполнения психологических контрактов	- подробный анализ технических характеристик нового программного обеспечения
	недостаточность методического обеспечения для осуществления контроля исполнения психологических контрактов	- анализ имеющихся возможностей - выбор ответственных
Организационные	несвоевременность принятия решений и реализации мероприятий	- разработка точного плана реализации мероприятий - контроль за соблюдением сроков реализации мероприятий
Связанные с человеческим фактором	отсутствие поддержки у персонала и руководства	- методы для привлечения сотрудников к проекту - опросы сотрудников - организация взаимодействия с персоналом(беседы)

Представленные риски проекта относятся к различным областям? Технологические, организационные, связанные с человеческим фактором. Их возможно предупредить.

Сформируем общий план мероприятий, определим ответственных. Разработка плана будет условно поделена на 3 блока:

Блок 1 Диагностика эффективности психологических контрактов

Блок 2 Проектирование психологического контракта (технология карьерного продвижения и т.д.)

Блок 3 Психологический мониторинг (технологии, как будут обеспечиваться)

Список мероприятий представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Список мероприятий

Мероприятие	Сроки	Содержание	Ответственные
Блок 1 Диагностика эффективности психологических контрактов			
Провести исследование уровня приверженности сотрудников	1.09.18 – 10.09.18	Проводим исследование работников	Специалист по кадровой работе
Провести анкетирование сотрудников на предмет исполнения обещаний руководством и собственных обещаний	11.09.18.- 20.09.18	Проводим анкетирование работников, оцениваем их уровень удовлетворения исполнением обещаний руководством	Специалист по кадровой работе
Выполнить оценку уровня производительности (эффективности труда работников)	21.09.18 – 30.09.18	Путем анализа финансовой документации и численности персонала	Специалист по кадровой работе
Выявить основные факты неудовлетворённости работников, структурировать их	1.10.18 – 10.10.18	Выявляем основные факты неудовлетворённости работников, структурировать их	Специалист по кадровой работе
Блок 2 Проектирование психологического контракта (технология карьерного продвижения и т.д.)			
Разработать основные положения психологических контрактов: карьера, проф. развитие, корпоративная жизнь, требования к работникам	11.10.18 – 15.10.18	Конкретизировать планы работы каждого подразделения, поскольку основные ожидания руководителей в первую очередь связаны с эффективностью работы сотрудников	Руководители подразделений, специалист по кадровой работе

Продолжение таблицы 16

Разработка индивидуальных планов карьеры для каждого работника	16.10.18 – 20.10.18	На основе результатов собеседования с непосредственными руководителями и самими работниками, а также результатов аттестации	Специалист по кадровой работе
Определение перечня работников для обучения	21.10.18 – 25.10.18	В соответствии с результатами опроса руководителей и работников	Руководители подразделений, специалист по кадровой работе
Разработка индивидуальных планов обучения	26.10.18 – 30.10.18	На основе результатов собеседования с непосредственными руководителями и самими работниками, а также результатов аттестации	Специалист по кадровой работе
Формирование единого плана обучения	1.11.18 – 10.11.18	В соответствии с результатами опроса руководителей и работ-	Специалист по кадровой работе
Проведение семинаров внутри компании (проф.рост)	11.11.18 – 30.05.19	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Проведение тренингов по обучению персонала	11.11.18 – 30.05.19	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Круглый стол по результатам обучения	10.05.2019	По отделам	Специалист по кадровой работе
Разработка плана корпоративных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	В соответствии с пожеланиями работников	Специалист по кадровой работе
Организация развлекательных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Проведение развлекательных мероприятий (Новый год, день рождения компании, 8 марта, 23 февраля)	30.12.0219 – 30.06.2019	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Организация спортивных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Проведение спортивных мероприятий (4 раза в год)	30.12.0219 – 30.06.2019	В соответствии с планом	Специалист по кадровой работе
Блок 3 Психологический мониторинг (технологии, как будут обеспечиваться)			
Разработать общую схему сбора информации по	1.02.19 – 10.02.19	Составляем план оценки, готовим бланки для	Специалист по кадровой работе

уровню удовлетворённости работников и руководителей		анкетирования, проводим опросы и т.д.	
Оценка результатов предпринимаемых мер	1.03.19 – 30.05.19	Выявлены существенные расхождения между ожидаемой организационной культурой и фактической, обусловленные неудовлетворенностью работников отношением руководства к ним	Специалист по кадровой работе
Пересмотреть систему психологического контракта в соответствии с выявленными недостатками	1.06.19 – 30.06.19	На основе выявленных расхождений формируем предложения по изменениям	Специалист по кадровой работе

Перечень представленных работ необходимо реализовать в период с 1 сентября 2018 года до 30 июня 2019 года. Все мероприятия были разделены на 3 основные блока.

В блоке 1 представлены мероприятия по диагностике эффективности психологических контрактов. Первый блок будет реализован в сентябре – октябре 2018 года

В блоке 2 мы разработали мероприятия по проектированию психологического контракта (технология карьерного продвижения и т.д.). Блок 2 будет реализовываться с октября и до окончания проекта – до конца июня.

В блоке 3 представлены мероприятия по психологическому мониторингу (технологии, как будут обеспечиваться). Мероприятия блока 3 будут вписываться между мероприятиями блока 2, поскольку необходимо регулярно проводить анализ состояния психологического контракта.

Последовательность событий отражена на матрице Ганта (рисунок 18).

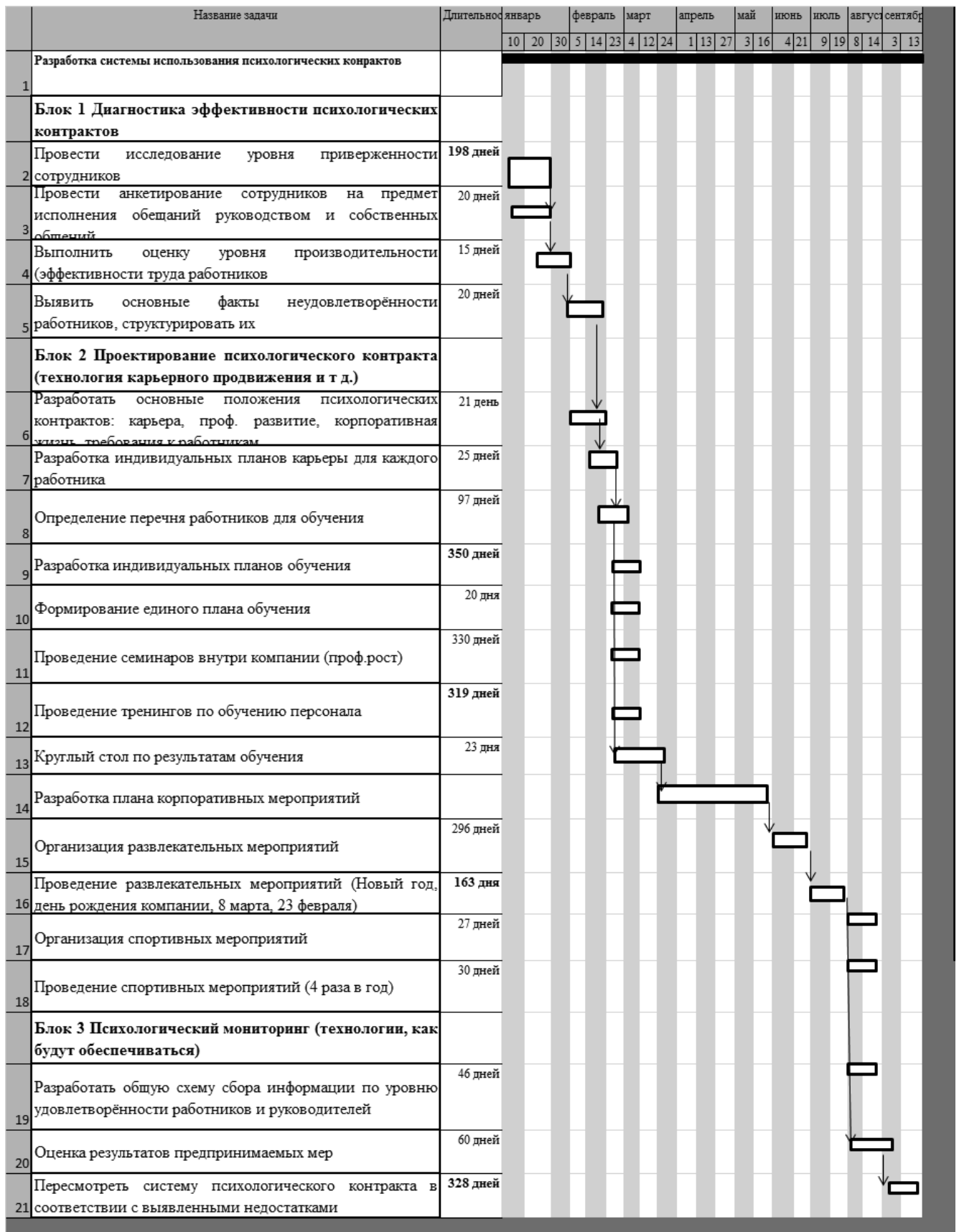


Рисунок 18 – Диаграмма Ганта

Таким образом, представлена схема подсистемы заключения и соблюдения психологических контрактов в том виде, в котором она должна работать более эффективно, составлен план мероприятий по изменению системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл».

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту создания системы использования психологических контрактов в деятельности страховой компании ООО СМК «Астра-Металл»

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчета составим генеральный бюджет проекта (таблица 17).

Таблица 17 – Инвестиционные затраты проекта, руб.

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем- кость	Расчет	Итого
1	Провести исследование уровня приверженности сотрудников	1.09.18 – 10.09.18	5	Специалист по кадровой работе 150 руб. * 5 часов = 750 руб. Страховые отчисления: 750*0,302=250 руб. Использование баз данных 1 час – 50 руб. 50 * 5 = 250	1250
2	Провести анкетирование сотрудников на предмет исполнения обещаний руководством и собственных общений	11.09.18.- 20.09.18	5	Специалист по кадровой работе 150 руб. * 5 часов = 750 руб. Страховые отчисления: 750*0,302=250 руб. Канцтовары: 30 руб.	1030
3	Выполнить оценку уровня производительности (эффективности труда) работников	21.09.18 – 30.09.18	5	Специалист по кадровой работе 150 руб. * 5 часов = 750 руб. Страховые отчисления: 750*0,302=250 руб. Канцтовары: 30 руб.	1030

4	Выявить основные факты неудовлетворённости работников, структурировать их	1.10.18 – 10.10.18	3	Специалист по кадровой работе 150 руб. * 3 часов = 450 руб. Страховые отчисления: 450*0,302=150 руб. Канцтовары 1 опрос – 5 рублей Всего 70 анкет 70 * 5 = 350	950
5	Разработать основные положения психологических контрактов: карьера, проф. развитие, корпоративная жизнь, требования к работникам	11.10.18 – 15.10.18	4	Специалист по кадровой работе 150 руб. * 4 часов = 600 руб. Страховые отчисления 600*0,302=200 руб.: Канцтовары: 30 руб. Использование баз данных 1 час – 50 руб. 50 * 4 = 200	1050
Итого:					5310

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 5310 руб. Наиболее затратным мероприятием стали обучающие (для руководителей и работников)

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (таблица) (таблица 18).

Таблица 18 – Бюджет инвестиционных затрат проекта, руб.

№ мероприятия	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	Итого
1	1250										1250
2	1030										1030
3	1030										1030
4		950									950
5		1050									1050
Итого:	3310	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	5310

На основании бюджета инвестиционных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным мероприятием стали обучающие (для руководителей и работников)

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Эксплуатационные затраты проекта, руб.

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем- кость	Расчет	Итого
1	Разработка индивидуальных планов карьеры для каждого работника	16.10.18 – 20.10.18	5	Канцтовары: 30 руб. Специалист по кадровой работе 150 руб. * 5 часов = 750 руб. Страховые отчисления: 750*0,302=250 руб.	1030
2	Определение перечня работников для обучения	21.10.18 – 25.10.18	3	Канцтовары 1 опрос – 5 рублей Всего 70 анкет 70 * 5 = 350 Специалист по кадровой работе 150 руб. * 3 часов = 450 руб. Страховые отчисления: 450*0,302=150 руб	950
3	Разработка индивидуальных планов обучения	26.10.18 – 30.10.18	5	Канцтовары 1 опрос – 5 рублей Всего 20 анкет 20 * 5 = 350 Специалист по кадровой работе 150 руб. * 5 часов = 750 руб. Страховые отчисления: 750*0,302=250 руб.	1100
4	Формирование единого плана обучения	1.11.18 – 10.11.18	3	Канцтовары: 30 руб. Специалист по кадровой работе 150 руб. * 3 часов = 450 руб. Страховые отчисления: 450*0,302=150 руб.	630
5	Проведение семинаров внутри компании (проф.рост)	11.11.18 – 30.05.19	5	Канцтовары: 280 руб. Стоимость 1 семинара – 10 тыс. руб. всего будет проведено 5 семинаров: 10 000 * 5 = 50 000	30280
6	Проведение тренингов по обучению персонала	11.11.18 – 30.05.19	4	Канцтовары: 2800 руб. Стоимость 1 тренинга 13 тыс. руб. всего будет проведено 4 тренинга: 13 000 * 4 = 52 000 руб	52280

Продолжение таблицы 19

7	Круглый стол по результатам обучения	10.05.2019	2	<p>Канцтовары 1 опрос – 5 рублей Всего 20 анкет $20 * 5 = 350$ Специалист по кадровой работе $150 \text{ руб.} * 2 \text{ часов} = 300 \text{ руб.}$ Страховые отчисления: $300 * 0,302 = 100 \text{ руб.}$</p>	500
8	Разработка плана корпоративных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	2	<p>Интернет: 150 руб. Специалист по кадровой работе $150 \text{ руб.} * 2 \text{ часов} = 300 \text{ руб.}$ Страховые отчисления: $300 * 0,302 = 100 \text{ руб.}$</p>	550
9	Организация развлекательных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	5	<p>Интернет: 150 руб. Специалист по кадровой работе $150 \text{ руб.} * 5 \text{ часов} = 750 \text{ руб.}$ Страховые отчисления: $750 * 0,302 = 250 \text{ руб.}$</p>	1150
10	Проведение развлекательных мероприятий (Новый год, день рождения компании, 8 марта, 23 февраля)	30.12.0219 – 30.06.2019	8	<p>Аренда залов: 100 руб. в час: $1\ 000 * 8 = 8\ 000$ Затраты на проведение мероприятий: - стоимость 1 часа ведущего – 2 000 руб. Итого $2\ 000 * 8 = 16\ 000$ Подготовка стола: 3 тыс. руб. – 1 мероприятия Итого $3\ 000 * 4 = 12\ 000 \text{ руб.}$</p>	36 000
11	Организация спортивных мероприятий	11.12.18 – 20.12.18	2	<p>Канцтовары: 30 руб. Интернет – 150 руб. Специалист по кадровой работе $150 \text{ руб.} * 2 \text{ часов} = 300 \text{ руб.}$ Страховые отчисления: $300 * 0,302 = 100 \text{ руб.}$</p>	580
12	Проведение спортивных мероприятий (4 раза в год)	30.12.0219 – 30.06.2019	10	<p>Аренда спортивного поля: 1000 руб. в час Всего: $10 * 1000 = 10\ 000$ Стоимость призов для команды победителей: 2 000 руб. Всего 4 соревнования = $2\ 000 * 4 = 8\ 000 \text{ руб.}$</p>	18 000

Окончание таблицы 19

13	Разработать общую схему сбора информации по уровню удовлетворённости работников и руководителей	1.02.19 – 10.02.19	2	Канцтовары: 30 руб. Специалист по кадровой работе 150 руб. * 2 часов = 300 руб. Страховые отчисления: 300*0,302=100 руб.	430
14	Оценка результатов предпринимаемых мер	1.03.19 – 30.05.19	20	Интернет – 500 руб. в месяц 500 * 3 = 1500 Специалист по кадровой работе 150 руб. * 10 часов = 1500 руб. Страховые отчисления: 1500*0,302=750 руб.	3750
15	Пересмотреть систему психологического контракта в соответствии с выявленными недостатками	1.06.19 – 30.06.19	4	Канцтовары: 30 руб. Специалист по кадровой работе 150 руб. * 4 часов = 600 руб. Страховые отчисления: 600*0,302=200 руб.	830
Итого:					147030

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 147030 руб.

Наиболее затратным стало проведение тренингов по обучению персонала

Составим бюджет Эксплуатационных затрат (таблица 19).

Таблица 20 – Бюджет эксплуатационных затрат, руб.

№ мероприятия	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	06.19	Итого
6		1030									1030
7		950									950
8		1100									1100
9			630								630
10			7570		7570			7570	7570		30280
11				13070		13070	13070	13070			52280
12									500		500
13				530							530
14				1150							1150
15				9000		9000	9000			9000	36000
16				580							
17					4500			4500	4500	4500	18000
18						430					
19							1000	1000	1750		3750

20										830	830
Итого:	0	3080	8200	24330	12070	22500	23070	26140	14320	14330	147030

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является март, апрель, май, так как в этом период необходимо использование и оплата интернета,

Составим генеральный бюджет проекта (таблица 21).

Таблица 21 - Генеральный бюджет проекта, руб.

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
09.18	3310		3310
10.18	2000	3080	5080
11.18		8200	8200
12.18		24330	24330
01.19		12070	12070
02.19		22500	22500
03.19		23070	23070
04.19		26140	26140
05.19		14320	14320
06.19		14330	14330
Итого руб.	5310	147030	152340

Таким образом, нами представлена схема реализации психологического контракта, разработаны мероприятия, рассчитана эффективность. Общий бюджет проекта составляет 152340 руб. Из них: инвестиционные затраты – 5310 руб., эксплуатационные – 147030 руб. Расчет затрат произведен в соответствии с представленным планом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психологический контракт представляет собой договоренность между руководителем и сотрудником по поводу построения рабочих отношений. Основой психологического контракта выступают отношения между работодателем и работником. Исследователи выделяют различные типы психологических контрактов. В их числе, например, транзакционный и отношенческий. Основными элементами психологического контракта выступают: результаты работы, время работы, условия работы, отношения в коллективе, условия и размер оплаты труда. Данные элементы рассматриваются с точки зрения обязательств со стороны работника и работодателя, ожиданий со стороны работника и работодателя, обещаний со стороны работника и работодателя.

В вопросах психологического контракта имеет значение разрабатываемая стратегия. Она зависит от выбранного вида психологического контракта. Предпочтительным считается позитивный психологический контракт. Помимо этого может формироваться стратегия приверженности, а также стратегия развития климата доверия.

Следует отметить, что неспособность удовлетворить эти требования полностью или частично, возможно, является главной причиной неэффективной работы многих схем оплаты по результатам труда.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее: уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку»; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности; гарантия занятости; возможность проявить компетентность; ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков; вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния. С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений: приверженность; компетентность; усилия; подчинение; верность.

Во второй главе был выполнен анализ деятельности ООО СМК «Астра-Металл». Компания занимается: заключением договоров страхования ОМС; обеспечением населения страховыми полисами ОМС; осуществлением взаимодействия с ТФОМС Челябинской области и его филиалами по вопросам реализации ОМС на территории Челябинской области, по обмену необходимой информацией, а также в разработке методических документов; ведением договоров ОМС и формированием их реестра; формированием базы данных регистра застрахованных; проведением разъяснительной работы среди населения (страхователей) о правах и ответственности субъектов ОМС в рамках принятой областной программы, добровольным медицинским страхованием.

Система взаимоотношений проявляется в стиле руководства, в организационной культуре, в поведении руководителя в отдельных ситуациях. Было выявлено, что большинство ответов соответствует демократическому и авторитарному стилям. Соответствие либеральному стилю выявлено только в вопросах 2 (5 человек), 3 (10 человек), 6 (10 человек), 7 (10 человек). На предприятии принята культура власти. При этом желаемое состояние – культура личности.

Руководитель обладает стилем поведения «доминирование» при управлении в конфликтных ситуациях, что является неблагоприятным способом поведения. Данный стиль поведения в некоторой степени обусловлен авторитарностью руководителя.

Анализ поведения руководителя в конфликтных ситуациях подтверждает предыдущие данные о его авторитарном способе управления, а также сведения о принятой культуре власти. Все эти данные расходятся с желаемым видением ситуации со стороны персонала.

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Анализ ответов, соответствующих вопросам по факторам справедливости показывает, что комплексная оценка получаемого вознаграждения недостаточно высока. Только 45% опрошенных устраивает существующая система вознаграждения.

Анализ ответов согласно модели Портера-Лоулера показал следующие результаты: 70% опрошенных считают, что они затрачивают значительные усилия на выполнение работы, при этом только 60% опрошенных считают, что получаемое вознаграждение справедливо по отношению к результатам труда.

Общие результаты расчетов приверженности показали, что 90% сотрудников имеют средний уровень приверженности, что свидетельствует о недостаточном исполнении психологического контракта. Таким образом, отмечается недостаточный уровень удовлетворенности кадров, который отражается в высоком уровне текучести, а также недостаточной приверженности компании.

Наиболее важной и первостепенной с точки зрения факторов изменения является проблема взаимоотношений на работе. В управленческой практике может возникнуть ситуация, когда «психологический контракт» может быть нарушен. Нарушение условий «психологического контракта» происходит в тот момент, когда компания или сотрудник превышает свои полномочия или не полностью выполняет взятые на себя обязательства. Например, сотрудник, столкнувшись с первыми трудностями, может понять, что не справится с тем, что он пообещал.

Проведенный во второй главе анализ позволил сделать ряд выводов. Одним из важнейших проявлений недостаточной эффективности психологического контракта является средний (а не высокий) уровень приверженности сотрудников. Такая ситуация свидетельствует о нарушениях психологического контракта, что проявляется в самой системе взаимоотношений сотрудников и руководителя.

В соответствии с указанными проблемами необходимо разработать решения. Разработка плана будет условно поделена на 3 блока: диагностика эффективности психологических контрактов, проектирование психологического контракта (технология карьерного продвижения и т. д.), психологический мониторинг (технологии, как будут обеспечиваться).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.:Флинта: МПСИ, 2012 – 224 с.
2. Агарков, Ю. Методы повышения ответственности персонала / Ю. Агарков // На стол руководителю. – 2012. – №1. – С.23–27.
3. Аксенова, Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва.: ЮНИТИ, 2015. – 379 с.
4. Анализ стратегии управления персоналом. – <http://www.wibes.ru/>.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 263 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – С–Пб.: Питер, 2014. – 344с.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2016. – 196 с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: Инфра–М, 2014. – 168 с.
9. Базаров, Т.Ю. Зачем компании сплоченная команда руководителей / Т.Ю. Базаров //Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 6. – С. 56 – 58.
10. Базаров, Т.Ю. Куда ты, карьера, меня завела?/ Т.Ю. Базаров //Карьера. – 2015. – №7-8 . С 33 – 39.
11. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2016. – 196 с.
12. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2012 г. – 304 с.
13. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие / Г.И. Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2012. – 293с.

14. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2013. – 210 с.
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 208с.
16. Володина, Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2015. – 240с.
17. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2015 г. – 208 с.
18. Гайворонюк, В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации / В.А. Гайворонюк // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – № 10. – С.34–42.
19. Духнич Ю. Обучающаяся организация [Электронный ресурс] / <http://www.smart-edu.com/obuchayuschayasya-organizatsiya-buduschee-korporativnogo-obucheniya.html>
20. Духнич Ю. Корпоративный портал управления знаниями [Электронный ресурс] / <http://www.smart-edu.com/korporativnyy-portal-upravleniya-znaniyami.html>.
- 21.
22. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. – Н-Новгород: НИМБ, 2015. – 192 с.
23. Зайцева, Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 213с.
24. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванов, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
25. Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Эксмо, 2016. – 304 с.
26. Иванов, И.Н. Менеджмент корпорации / И.Н. Иванова. – М.: ИНФРАМ, 2012. – 165 с.

27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448 с.
28. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2012. – 368с.
29. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 302 с.
30. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2009.
31. Лукичева, Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева. – М. ОМЕГАЛ, 2016. – 421 с.
32. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – 288 с.
33. Меньщикова И. Стратегия управления персоналом. – <http://fb.ru/>.
34. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100 %: Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2012. – 99 с.
35. Миронов, Е. Кто он – идеальный подчиненный? / Е.Миронов // Управление персоналом. – 2013. – №12. – С.21–27.
36. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
37. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
38. Панасюк, А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: Методическое пособие / А.Ю. Панасюк. – М.: Высшая Школа, 2015. – 79 с.

39. Перачев, В.П. Руководство персоналом предприятия / В.П. Перачев. – М., 2012. – 447 с.
40. Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 2013. – 214 с.
41. Принципы формирования кадровой политики кризисного предприятия. – <http://www.smartcat.ru/>.
42. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2016. – №4. – С.27 – 31.
43. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом предприятия / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2012. – 225 с.
44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197–ФЗ.
45. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2014 – 136 с.
46. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. – 376 с.
47. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник / Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ЗАО «Издат. «Экономика», 2014. – 176 с.
48. Управление интеллектуальным капиталом: учебное пособие – 2-е изд., стер. – М. :Издат. «Омега-Л», 2016. – 213 с.
49. Фролов, И.В. Теория организации / И.В. Фролов, Я.С. Поташник. – М.: Пламя, 2015. – 261 с.
50. Холостова, Е.И. Социальная политика и социальная работа / Е.И. Холостова. М.: Дашков и Ко, 2015. – 208 с.
51. Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. – СПб.г: Политехника, 2014. – 218 с.
52. Чеботарев В. Моделирование корпоративного портала знаний [Электронный ресурс] / <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=57618>

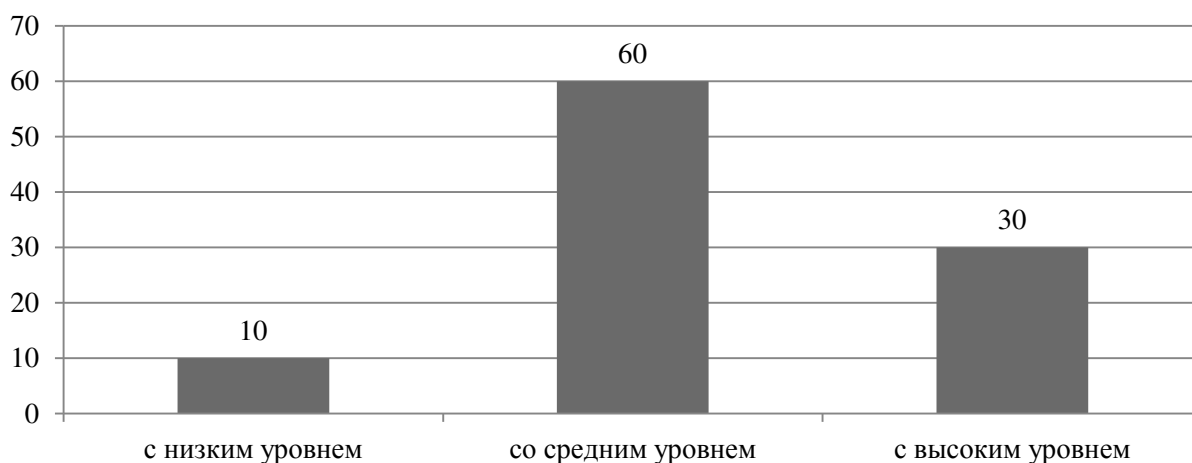
ПРИЛОЖЕНИЕ

Оценка уровня идентификации сотрудников

Оценка уровня идентификации сотрудников

Показатели идентификации	Номер сотрудника									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Информированность о делах в компании	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2
Гордость за компанию	3	1	1	1	2	3	1	2	2	2
Принятие оценки их труда со стороны руководства	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
Средний балл	3	1,67	1,67	1,67	2,33	2,33	1,33	2,00	1,67	2,00

Представим результаты на графике.

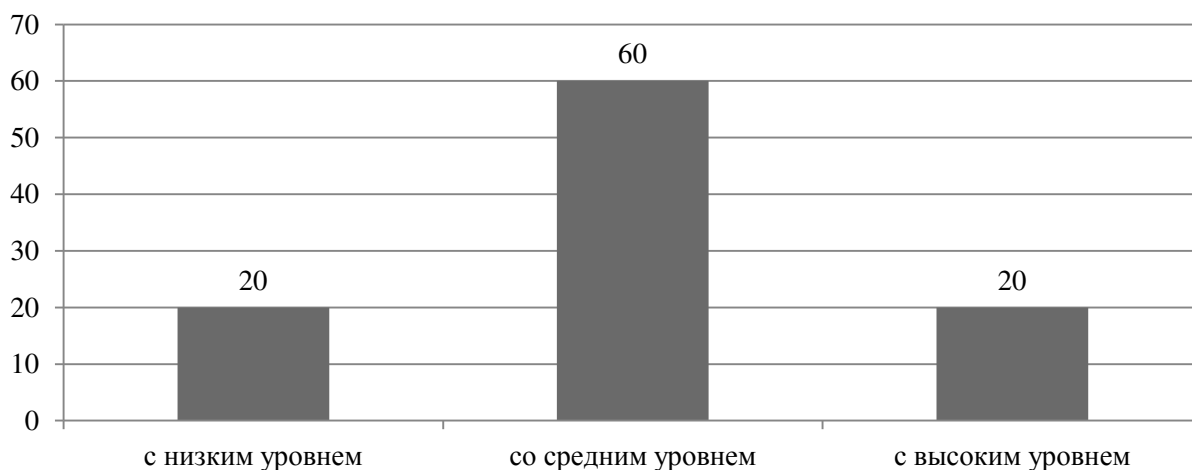


Уровень идентификации, в % от числа опрошенных сотрудников

Большая часть опрошенных сотрудников имеет средний уровень идентификации.

Оценка уровня вовлеченности сотрудников

Показатели вовлеченности	Номер сотрудника									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворение от выполнения работы	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Потребность в профессиональном развитии	2	3	1	2	1	1	1	2	1	1
Ответственность за результаты работы	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2
Средний балл	2,67	2,33	1,33	2,00	1,67	1,67	1,33	2,00	1,67	1,67

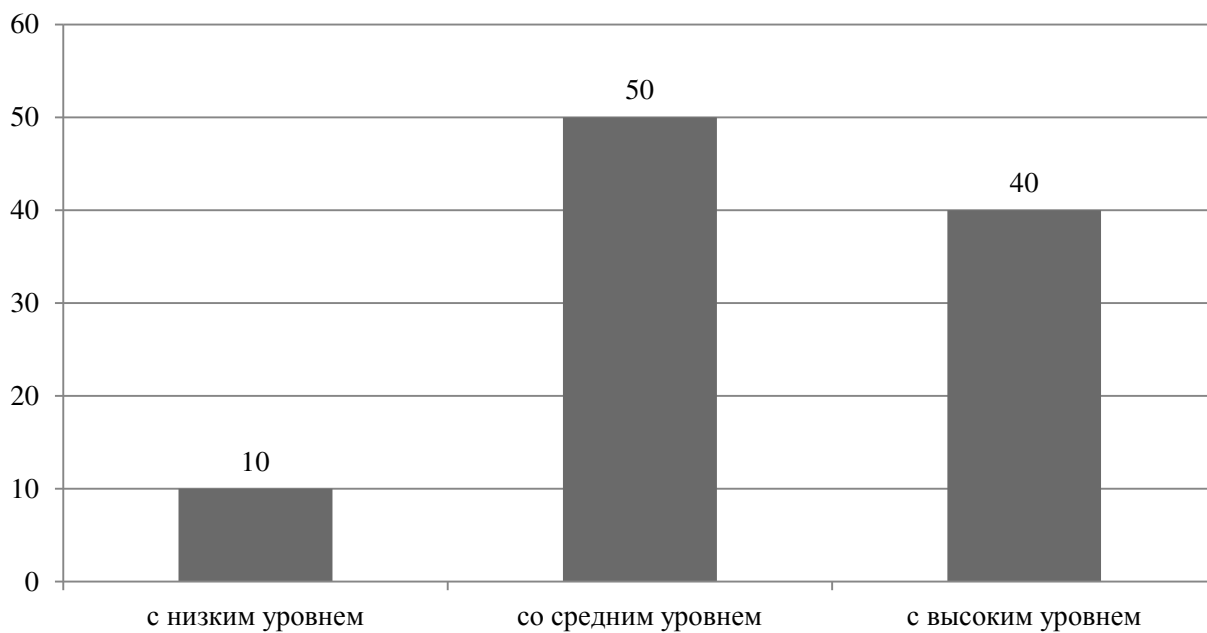


Уровень вовлеченности, в % от числа опрошенных сотрудников

Большая часть опрошенных сотрудников имеет средний уровень идентификации.

Оценка уровня лояльности сотрудников

Показатели лояльности	Номер сотрудника									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
уверенность в целесообразности продолжительной работы в данной организации	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2
Доверительное отношение к руководителям	2	3	2	1	2	1	3	2	3	2
Принятие проблем компании как своих	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2
Готовность к дополнительному труду и усилиями при необходимости	2	3	3	1	1	2	2	2	2	1
Средний балл	2,50	2,75	2,25	1,50	1,50	1,25	2,75	2,25	2,50	1,75



Уровень лояльности, в % от числа опрошенных

Большая часть опрошенных сотрудников имеет средний уровень идентификации – 50%. Также велика доля опрошенных, имеющих высокий уровень лояльности – 40%.