



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Заможская Вера Сергеевна

**УПРАВЛЕНИЕ ФОНОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕД-
ПРИЯТИИ КАК СОВОКУПНОСТЬ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР старший преподаватель
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) Максимова Л.В.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Секретарь ГЭК (для ВКР)

Заведующий кафедрой к.г.н., доцент
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ (подпись) Савинкина Л.А.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

« _____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

« _____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

« _____ » _____ 2018 г.

Оглавление

| | |
|--|--|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы управления фоном производственных отношений | |
| 1.1 Фон производственных отношений: понятие и сущность..... | 6 |
| 1.2 Критерии анализа и составляющие фона производственных отношений | 100 |
| 1.3 Сравнительный анализ российских и зарубежных методов управления фоном производственных отношений | 144 |
| 2 Управление фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт» как совокупность персонал-технологий | |
| 2.1 Общая характеристика и анализ кадрового состава предприятий ОП «Энергосбыт» | Ошибка! Закладка не определена. 4 |
| 2.2 Анализ подсистемы управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт»..... | 344 |
| 2.3 Пути совершенствования управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт»..... | Ошибка! Закладка не определена. 1 |
| Заключение | 48 |
| Список использованных источников | 51 |
| Приложение | 55 |

Введение

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях их максимального использования.

Персонал является движущей силой предприятия и важнейшим фактором его развития на современном этапе рыночных отношений. В связи с этим, одной из основополагающих задач, реализуемых организацией должно являться построение эффективной системы персоналом на основе передового опыта российских и зарубежных исследований в области менеджмента.

Управление персоналом в организации осуществляется посредством следующих функций: анализ и планирование персонала, подбор и наем персонала, оценка персонала, организация обучения и повышения квалификации персонала, аттестация и ротация кадров, мотивация персонала, учет сотрудников предприятия, организация трудовых отношений на предприятии, создание условий труда, социальное развитие и социальное партнерство, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

Целью представленной работы является исследование управления фоном производственных отношений на предприятии как совокупности персонал-технологий. Согласно поставленной цели в данной выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие, критерии анализа и составляющие фона производственных отношений;
- провести сравнительный анализ российских и зарубежных методов управления фоном производственных отношений;

- проанализировать систему управления персоналом в ОП «Энергосбыт»;
- проанализировать подсистему управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт»;
- предложить пути совершенствования технологий управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт».

Объектом исследования выступает система управления персоналом ОП «Энергосбыт».

Предмет исследования – управление фоном производственных отношений на предприятии как совокупность персонал-технологий.

Для написания работы применены общенаучные методы теоретического обобщения и сравнения, аналитический, графический, табличный и статистический метод, а также системный и ситуационный подход, индукция, аналогия, обобщение и т.д.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы стали нормативные документы, а также научные статьи: Н. И. Архипова, Т. Ю. Базаров, Э. В. Будаева, Н. И. Гаврилова, Д. С. Головин, Ю. В. Головкин, А. Н. Джалилов, С.Г. Дудин, Я. И. Кот, А.С. Михайлов и другие.

Данная дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Работа содержит 9 рисунков, 4 таблицы, 50 использованных источников.

В первой главе раскрываются теоретические основы фона производственных отношений. Определяются понятие и сущность, критерии анализа и составляющие фона производственных отношений, а также представлен сравнительный анализ российских и зарубежных методов управления фоном производственных отношений.

Во второй главе произведен анализ системы управления персоналом в ОП «Энергосбыт», проанализирована подсистема управления фоном производственных отношений, а также разработаны рекомендации по внедрению данных методов.

1 Теоретические основы управления фоном производственных отношений

1.1 Фон производственных отношений: понятие и сущность

Важнейшим компонентом эффективного функционирования коллектива является фон производственных отношений, поскольку он воздействует на личную производительность сотрудников и слаженность работы в команде.

При нарушении позитивной атмосферы в коллективе необходимо определить основной круг проблем, связанных с психологическим микроклиматом, формирование и совершенствование которого требует от руководства организации и специалистов по управлению персоналом особого внимания.

В научной и экономической литературе термин «отношения» используется без определения четких границ, целесообразности применения и в каждом отдельном случае может иметь различную природу использования.

Отношения постоянно развиваются и модифицируются, усложняются и упрощаются, происходит процесс их диверсификации. В категориальном формате отдельные авторы считают, что отношения это категория, характеризующая взаимозависимость элементов определенной системы. В современном толковом словаре русского языка термин «отношения» обозначен как «связи между кем-то» [5].

Термин «производственные отношения» является одним из основных категорий не только политической экономики, но и исторического материализма как общесоциологической теории.

Разработке понятия фона производственных отношений в рамках экономической системы уделяется значительно больше внимания, чем исследованию его общесоциологического содержания и понятийного аппарата.

Наиболее точной трактовкой понятия «фон производственных отношений» является трактовка Э.В. Будаева, которая предполагает, что фон производственных отношений – это стиль отношений управленцев и подчиненных, отношения членов трудового коллектива друг с другом, а также другие опреде-

ляющие психологический климат организации факторы. Во многом фон производственных отношений определяется «неконтролируемыми факторами» организационной микросреды, к которым относят психологическую совместимость членов трудового коллектива, индивидуальную и групповую удовлетворенность трудом, самооценкой и оценкой коллег [6].

Понятие «неконтролируемые факторы» было введено группой Э. Мейо в ходе проведения знаменитого социально-психологического эксперимента, получившего название Хоторнского. В процессе его осуществления группой Мейо, помимо прочего, было выявлено, что социальная ситуация, а также психологическая атмосфера в трудовом коллективе влияют на эффективность работы персонала [3]. И хотя факторы, определяющие социально-психологический климат, были названы ими «неконтролируемыми», это совсем не означает невозможность воздействия на них посредством управленческого вмешательства. Иными словами, товарищеские отношения между работниками организации, взаимопонимание с руководством, динамичное развитие групповых отношений, предотвращение конфликтов могут (и должны) находиться в сфере управленческого внимания. Таким образом, можно сделать вывод, что обращение к вопросам технологии формирования благоприятного фона производственных отношений является актуальным для менеджмента организаций, в следствии влияния психологического климата на производительность труда персонала.

Основополагающим фактором, определяющим успешность работы организации или учреждения, является эффективное управление ее человеческими ресурсами, которые «есть не что иное, как основа жизненного потенциала любой организации». Именно поэтому установление гармоничного двустороннего взаимодействия линейных сотрудников и организации является принципиально важной задачей в управлении персоналом, поскольку именно он определяет успешность выполнения его целей, являясь той базой, на которой строится управление производственными отношениями.

Под производственными отношениями (термин был выведен Карлом Марксом) следует понимать отношения, которые складываются в процессе взаимодействия людей в организации как трудового, так и профессионального коллектива: «Производственные отношения образуют сложную систему, включающую производственно-технические и социально-экономические отношения в трудовом коллективе» [4].

В свою очередь, термин «фон производственных отношений» (был введен в научный оборот Мэри П. Фоллет) есть не что иное, как специфика и характеристика психологического климата в организации. Положив начало изучению сущности фона производственных отношений, М.П. Фоллет заложила основу для нового направления в менеджменте, получившего название Школы Человеческих Отношений, многие идеи которой были переняты современным отечественным менеджментом. На современном этапе развития менеджмента идея о том, что фон производственных отношений играет принципиальную роль в организационных эффектах, уже стала аксиомой. При этом теория управления персоналом утверждает, что «ядром» фона производственных отношений являются так называемые «неконтролируемые силы», под которыми понимают стиль отношений управленцев и подчиненных, отношения членов трудового коллектива друг с другом, а также многое другое, что определяет психологический климат организации [17].

О.С. Виханский и А.И. Наумов отмечают, что фон производственных отношений следует рассматривать с двух ракурсов [22]:

- как отдельный человек (сотрудник) взаимодействует с организацией;
- как организация включает в себя людей, регулируя их отношения на всех стадиях скалярной цепи (скалярная цепь в данном случае – иерархия уровней управления).

В предложенной модели организационные отношения включают в себя элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком (стимулирующие сигналы, реакция, действия и поведение), сказываются на ре-

зультатах работы и, в конечном счете, определяют фон производственных отношений [11].

Фон производственных отношений нередко путают с понятием социально-трудовых отношений, однако данные понятия имеют абсолютно разный смысл. Категория социально-трудовых отношений, в отличие от категорий фона производственных отношений и трудовых отношений в их традиционном понимании, отражает новую социальную реальность и другую идеологию – идеологию социального согласия и общественного развития на основе высокой эффективности производства.

Социально-трудовые отношения – это комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями (субъектами и органами, которые представляют) при участии государства (органов законодательной и исполнительной власти), которые связаны с наймом работников, использованием и оплатой их труда, воспроизводством рабочей силы и направлены на обеспечение социального согласия, высокого уровня и качества жизни работников, высокой эффективности работы предприятий.

Эти отношения охватывают широкий круг вопросов, в том числе социально-экономические аспекты имущественных отношений системы организационно-экономических и правовых институтов, связанных с коллективными и индивидуальными переговорами, заключением договоров и соглашений, определением условий труда, размеров его оплаты, решением трудовых конфликтов, участием работников в управлении производством и тому подобное.

Социально-трудовые отношения носят объективный характер, поскольку они не зависят от воли и желания отдельного человека, то есть это объективная взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений.

Подводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что фон производственных отношений есть специфика и характеристика психологического климата в организации. Фон производственных отношений является подразумевающим отношения управленцев и подчиненных, отношения членов трудового

коллектива друг с другом, а также другие, определяющие психологический климат, организации факторы.

1.2 Критерии анализа и составляющие фона производственных отношений

Фон производственных отношений существует как объективная реальность между людьми, сама по себе невидимая, но без нее не возможно функционирование производства. Процесс развития фона производственных отношений можно рассматривать только как результаты труда коллектива или предприятия, которые в условиях товарно-денежных отношений функционируют в форме товаров и являются вещественными носителями фона производственных отношений [8].

Фон производственных отношений, который возникает и проявляет себя на уровне сегмента производства, постепенно трансформируется и диверсифицируется в сегмент продукта. Непосредственно в сегменте продукта существует широкая гамма отношений, например, отношения, обусловленные техническим разделением труда между различными специальностями, отношения между различными подразделениями предприятия, между работниками, выполняющими последовательно взаимосвязанные производственные операции и т.д., а также между предприятиями внешней среды. Преимущественно эти отношения носят технический характер. Аналогичными могут быть также внутрихозяйственные отношения между подразделениями предприятия по организации производства конечной продукции, материально-технического обеспечения, аренды средств производства и тому подобное; внутрихозяйственные отношения между работниками предприятия по организации труда и производства, создание безопасных условий и соответствующей оплаты труда, внедрение аренды и предоставления социальных услуг [7].

К индикаторам фона производственных отношений относятся следующие элементы:

- высокая степень доверия при одновременной требовательности членов организации друг к другу;
- доброжелательность, не исключающая конструктивную деловую критику;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении рабочих вопросов;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- взаимопомощь;
- высокая степень эмоциональной включенности в общее дело;
- принятие на себя ответственности за качество выполнения работы;
- достаточная информированность членов организации (учреждения) о всех аспектах ее внутренней жизни [20].

В свою очередь, под управлением фоном производственных отношений в организации следует понимать «работу, направленную на формирование благоприятного психологического климата в коллективе, а также профилактику и предотвращение конфликтных ситуаций, а в случае их возникновения – их логичное разрешение, целесообразное отдельно взятой ситуации».

Понимая под технологией формирования фона производственных отношений «совокупность методов и процессов, направленных на управление социально-психологическим климатом организации», можно сказать, что в случае управления персоналом технология формирования подразумевает реализацию следующих мероприятий [13]:

- управление мотивацией персонала;
- управление процессом формирования базовых психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- научный и обоснованный подбор, расстановку, обучение персонала;
- периодическая аттестация сотрудников организации, включая и руководящий состав;

- диагностика психологического климата в коллективе;
- комплектование рабочих групп с учетом фактора психологической совместимости работников;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов;
- управление конфликтами, возникающими на профессиональной почве;
- формирование и управление корпоративной культурой организации.

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность, коммуникации, разрешение конфликтов. Для того чтобы уяснить сущность этих понятий, следует проанализировать их более подробно.

Сплоченность — один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными — уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов [39].

Ответственность — контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость — определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Под коммуникацией понимают связь, в ходе которой происходит обмен информацией между людьми. При анализе коммуникационного процесса выделяют следующие основные элементы [51]:

- 1) адресант – отправитель (источник информации);
- 2) информация – содержание сообщения;
- 3) канал связи;
- 4) код или средства передачи;
- 5) адресат – получатель сообщения;
- 6) результат – то, что достигнуто в итоге.

По характеру направления потока информации в организации различают коммуникации: нисходящие, направленные сверху вниз, от руководителя к подчиненным; восходящие, направленные снизу вверх, от подчиненных к руководителю; горизонтальные, осуществляемые работниками, равными по своему служебному положению.

Можно выделить два направления разрешения конфликтов – педагогическое и хирургическое. Первое более предпочтительно, но требует больших усилий по сравнению со вторым [46].

Реализация разрешения конфликтов связана с использованием межличностных, структурных, внутриличностных методов, а также метода переговоров.

Сущность межличностного метода состоит в выборе стиля поведения без ущемления интересов участников взаимодействия. Выделяют следующие стили конфликтного взаимодействия:

- соревнование (конкуренция, конфронтация, соперничество) – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление – принесение собственных интересов в жертву ради интересов другого;
- избегание (уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- компромисс, характеризующийся тактикой взаимных уступок;
- сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Структурные методы управления конфликтом связаны с изменением структуры организации. Они включают методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение и т.п.), разведением участников конфликта или снижением их взаимозависимости (автономизация подразделений), введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, со слиянием разных подразделе-

ний и наделением их общей задачей (объединение отдела труда и зарплаты и отдела кадров в отдел развития персонала) [45].

Внутриличностные методы заключается в умении правильно организовать свое собственное поведение, с учетом реакции со стороны другого человека. К этой группе методов относятся: настройка на позитивное отношение к оппоненту, переключение с эмоционального на рациональный режим психики, избегание характеристик эмоционального состояния оппонента, предоставление оппоненту возможности «выпустить пар» и так далее.

Метод переговоров приобретает особую значимость как один из эффективных методов разрешения конфликтов.

Сущность хирургического пути разрешения конфликта состоит в удалении конфликтующего из коллектива либо перевод его в другой коллектив. Это наиболее легкий путь разрешения конфликта, применяемый руководителем, когда он не видит иного выхода [31].

Выделение каких-либо определенных способов предотвращения и разрешения конфликтов носит относительно условный характер. В практике управления конфликтами они тесно переплетаются, взаимодействуют, взаимобусловливают друг друга.

Таким образом, можно сделать вывод, что структуру фона производственных отношений в значительной степени определяют производственные связи между отдельными субъектами, участвующими в производственном цикле, которые, в свою очередь, зависят от ряда факторов внешнего воздействия. Основными составляющими фона производственных отношений являются следующие: совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность, коммуникации, разрешение конфликтов.

1.3 Сравнительный анализ российских и зарубежных методов управления фоном производственных отношений

Методы управления фоном производственных позволяет получить необходимую информацию о психологическом явления в сфере труда и управления,

психологические особенности управленческой деятельности и участников управленческого процесса [9].

Существует множество классификаций методов исследования в управлении фоном производственных отношений.

Методы управления фоном производственных отношений, используемые в российской практике, подразделяют на три основные группы:

- методы, направленные на получение информации о «внешних» показателях фона производственных отношений;
- методы, которые обеспечивают получение информации о «внутренних» показателях;
- методы, которые опосредованно, через количественные (статистические) показатели, представляют информацию о фоне производственных отношений.

В первую группу включают следующие методы:

- наблюдения, направленные на выяснения особенностей общения (частота, направленность, модальность);
- эксперимент, который обеспечивает исследование особенностей интерактивной функции общения, совместной деятельности и который может сочетаться с наблюдением.

Во вторую группу включают следующие методы [14]:

- интервью, с помощью которого можно выяснить субъективную оценку каждым сотрудником фона производственных отношений в организации;
- анкетирование членов коллектива и их отношение к основным параметрам, которые составляют фон производственных отношений (степени удовлетворенности содержанием труда, ее условиями, отношениями с коллегами, отношениями с руководителями и т.п.);
- социометрия, направленная на определение внутреннего компонента межличностного взаимодействия в коллективе организации, структуру межличностного взаимодействия, эмоциональных, когнитивных качеств взаимодействия;

- референтометрия, направленная на выявление референтных групп (группировок, личностей), оценки значимости данного коллектива для каждого сотрудника);

- методики, направленные на обнаружения степени конфликтности в коллективе;

- методики, направленные на определения уровня ситуативной тревожности и др.

В третью группу включают следующие методы [10]:

- анализ документов, по которым можно иметь опосредованную информацию о состоянии фона производственных отношений (текучесть кадров, частота конфликтов, количество нарушений дисциплины сотрудниками и т.д.);

- анализ продуктов деятельности, который дает возможность через анализ содержания и качество продуктов деятельности исследовать мотивацию сотрудников, их отношение к труду как косвенные показатели климата;

- экспертная оценка климата со стороны руководящих кадров организации.

Существует также классификация методов управления фоном производственных отношений, согласно которой методы делятся на три группы:

- психологические методы изучения личности в системе управления;

- социально-психологические методы изучения организации в структуре управления;

- методы, направленные на решение управленческих задач и принятия управленческих решений [30].

Социально-психологические методы это совокупность специфических методов воздействия на личные отношения и связи между работниками, а также на социальные процессы в коллективе. Данный метод применяется в малых коллективах или внутри подразделений, где важно сохранять дружеские отношения для поддержания здоровой рабочей обстановки («Яндекс», «2Gis», «Техносерв») [42].

Далее, проанализировав результаты проведенных опросов, составляют социометрические матрицу, где сгруппированы ответы отдельных членов изучаемого коллектива.

Социограмма является схематичным изображением выбора (или невыбора) объектов исследования работников коллектива при ответах на вопросы. Социограмма позволяет осуществить сравнительный анализ психологической структуры взаимоотношений в группе на плоскости с помощью специальных знаков (круги, стрелки).

Для наглядного отображения результатов социометрии используется социограмма. Ее можно представить в нескольких вариантах. Первый вариант – индивидуальная социограмма. В этом случае выбирается сотрудник организации и строится социограмма в системе всех его связей, выявленных в ходе опроса. Вторым вариантом является простая групповая социограмма. Она представляет собой произвольное по форме плоскостное изображение, на котором можно проследить все связи и количество выборов между сотрудниками. Третий вариант – системная групповая социограмма. В системной групповой социограмме на основе данных социоматрицы графически изображаются межличностные отношения группы [36]. Социограмма используется в таких компаниях как: «РЖД», «Группа ВТБ», «Магнит» и т. д.

Социограмма имеет форму пяти концентрических кругов, радиус которых уменьшается; в этих кругах и содержатся данные обо всех сотрудниках. В центральном малом круге данные о сотрудниках первой группы, между первым и вторым кругами второй и т. д. Первый и второй круг считаются зонами благополучного положения, а другие неблагоприятного [35].

Анализ социограммы начинается с поиска центральных, наиболее влиятельных членов коллектива, затем взаимных пар, группам. Микрогруппы состоят из взаимосвязанных лиц, которые пытаются выбрать друг друга. Чаще всего в социометрических измерениях встречаются группировки по 2-3 человека, реже по 4 и более человек.

Для управления фоном производственных отношений в организациях можно встретить менее популярные методы, например такие как [47]:

- наблюдение. Этот метод целесообразно использовать в случае возникновения конфликтной ситуации. С помощью метода наблюдения можно исследовать участие каждого работника в деятельности без вмешательства в естественный процесс данной деятельности, судить об особенностях формирования коллектива;

- оценка. Сущность метода заключается в оценке сотрудником своих коллег путем выбора предложенных вариантов в опросе. Данный метод помогает выявить лидеров в коллективе;

- методика Ф. Фидлера. Применяется для оценки психологической атмосферы в коллективе. Она базируется на методе семантического дифференциала. Ответ на каждый из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов;

- цветной тест отношений (авторская модификация Н.Я. Семаго, М.М. Семаго теста М. Люшера). Сущность метода заключается в выборе одной цветной картинке из восьми, которая ассоциируется с самим собой, а также с каждым сотрудником. Цветные картинки аналогичны цветам М. Люшера. С помощью этого теста определяется самооценка работника, его отношение к окружающим людям, социометрический статус каждого члена коллектива, взаимность положительных и отрицательных социометрических выборов. Н.Я.Семаго предлагает использовать этот метод в инклюзивных классах для оценки межличностных отношений в коллективе.

Таким образом, приведенные методики позволяют руководителю определить положение каждого работника в коллективе, степень его удовлетворения своим положением и отношением сотрудников к нему, исследовать фон производственных отношений.

Для управления фоном производственных отношений зарубежом разработан целый арсенал различных методик. Так, для исследования эффективности и управления фоном производственных отношений в европейских странах

принято использовать метод гомеостата, метод деловых игр. Для изучения отношений внутри коллектива референтометричный метод, также существует ряд различных тестов (тест Томаса, опросник Немчина, тест Лири и др.) и т.д.

Рассмотрим наиболее популярные методы, используемые ведущими организациями Европы [18]. Метод гомеостата заключается в создании лабораторной модели деятельности малого коллектива по решению конкретных оперативных задач с помощью пульта управления. Регистрация времени решения задачи, действий каждого из участников, количества ошибок и т.д. позволяет оценить эффективность деятельности в целом, а также тактику каждого участника и стратегию всего коллектива [50].

Деловые игры еще один метод исследования межличностных отношений в коллективах. Организация деловых игр требует четкого логического анализа конкретных оперативных ситуаций и коллективного решения возможных ситуаций, где каждый сотрудник может проявить свои профессиональные способности и умение взаимодействовать с другими членами команды. Следует заметить, что деловые игры, дают хорошие результаты в области исследования фона производственных отношений, однако, как правило, в первую очередь направлены на снятие какого-либо производственного осложнения. Поэтому одной из основных задач в деловой игре является поиск нужного решения и эффективного способа его реализации, а результаты деловой игры идеологически оцениваются с точки зрения ценностей функционирования и развития социального производства, социально-культурных систем.

Психологический Тест Томаса служит для определения характерного для тестируемого способа выхода из конфликтной ситуации. Может использоваться как в личных целях (самопознание), так и в деловых (особенно при приеме на работу на должности, связанные с внешними контактами, при наборе людей в проектные команды и т.п.).

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение кон-

фликтов», он подчеркивал, что термин подразумевает обязательное разрешение существующего конфликта [37].

Целью разрешения конфликтов, таким образом, был некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии. Однако в последнее время произошло смещение мнения исследователей по данному вопросу. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере, двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мнению автора, смещение акцента должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение [44].

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основанную на измерениях в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напряженность, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Согласно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов [33]:

- соревнования (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс;
- избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

– сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Благоприятный фон производственных отношений это результат систематической работы руководителей, психологов и всех сотрудников учреждения.

Зарубежные методики частично используются и в российской практике управления фоном производственных отношений, однако они не имеют свойства комплексности, так как результатом анализа и управления является лишь один критерий, который мы определили для каждого из предложенных методов.

Для изучения фона производственных отношений в коллективе широко используют разнообразные методы для управления фоном производственных отношений, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методов управления фоном производственных отношений

| Метод | Содержание | Специфика | Критерии |
|-----------------|---|---|---|
| Социометрия | С помощью методов социометрии определяются популярность-непопулярность членов коллектива, их социометрический статус, а также выявляются существующие микрогруппы. | При социометрическом подходе к группе основным фактором выбора в системе межличностных отношений является симпатия-антипатия | Анализ симпатии и антипатии |
| Референтометрия | У каждого человека есть своя референтная группа, с требованиями которой он считается и на мнение которой ориентируется. Метод референтометрии позволяет выделить наиболее значимых для человека членов группы, на мнение которых он ориентируется при принятии важных решений. | Референтометрия позволяет определить основные ценности, которые приняты в данном коллективе и регулируют внутригрупповую активность | – Ценностный фактор – Анализ микроклимата коллектива – Предпочтительность личности в коллективе |

Окончание таблицы 1

| Метод | Содержание | Специфика | Критерии |
|------------------------|---|---|---|
| Наблюдение | Метод целесообразно использовать тогда, когда есть конфликтная ситуация необходимо сформулировать мысль о поведении работника и его поступки. | С помощью метода наблюдения можно исследовать участие каждого работника в деятельности без вмешательства в естественный процесс данной деятельности, судить об особенностях формирования коллектива | – анализ поведения работника – анализ его поступков |
| Оценка | Сущность метода заключается в том, что работники должны оценить каждого своего сотрудника, выбрав один из предложенных вариантов | Этот метод помогает выявить лидеров в коллективе | – Лидерские качества |
| Методика Ф.Фидлера | Применяется для оценки психологической атмосферы в коллектив | Она базируется на методе семантического дифференциала. | – оценка психологической атмосферы |
| Цветной тест отношений | Сущность метода заключается в выборе одной цветной картинки из восьми, которая ассоциируется с самим собой, с каждым сотрудником. | С помощью этого теста определяется самооценка работника, его отношение к окружающим людям, социометрический статус каждого члена коллектива, взаимность положительных и отрицательных социометрических выборов. | – анализ статуса части коллектива – оценка межличностных отношений |

Источник: «составлено автором»

Таким образом, референтометрическая методика так же, как и другие, предложенные нами методы зарубежной и российской практики, направлены на анализ специфических межличностных предпочтений. В то же время слой межличностных отношений, характер которых выявляется с помощью референтометрической процедуры, качественно отличается от того, который является предметом анализа других предложенных нами методик.

В результате анализа теоретических основ управления фоном производственных отношений, можно сделать вывод, что фон производственных отношений – это стиль отношений управленцев и подчиненных, отношения членов

трудового коллектива друг с другом, а также другие определяющие психологический климат организации факторы (Э.В. Будаева).

Важными составляющими фона производственных отношений являются: коммуникации – связь, в ходе которой происходит обмен информацией между людьми; разрешение конфликтов, социально-психологический климат.

Основными группами методов управления фоном производственных отношений являются: методы диагностики, методы коррекции и методы профилактики.

2 Управление фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт» как совокупность персонал технологий

2.1 Общая характеристика и анализ кадрового состава предприятия ОП «Энергосбыт»

Обособленное подразделение «Энергосбыт» ПАО «Сахалинэнерго» образовано в 1967 году и зарегистрировано по адресу г. Южно-Сахалинска, ул. Поповича д. 112 .

Одна из главных задач ОП «Энергосбыта» – обеспечение стопроцентных сборов оплаты за энергоресурсы, улучшение платежной дисциплины потребителей.

ОП «Энергосбыт» подчиняется Генеральному директору ПАО «Сахалинэнерго», а также его заместителям в соответствии с организационной структурой Общества и закрепленными приказами генерального директора, функциональными обязанностями.

ОП «Энергосбыт» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством РФ, Уставом Общества, решениями органов управления Общества, внутренними положениями и ОРД Общества, приказами и распоряжениями Генерального директора и Положением Общества; в части должностных обязанностей, прав и ответственности – трудовыми договорами и должностными инструкциями работников Подразделения с Обществом.

ОП «Энергосбыт» осуществляет свою деятельность на основе планов Общества и подразделения, утверждаемых в установленном порядке. Директор ОП «Энергосбыт» несет персональную ответственность за составление планов подразделения, обеспечивающих выполнение целей Общества в соответствии со специализацией подразделения, и их реализацию [2].

ОП «Энергосбыт» действует на основе Указами Президента РФ: от 14 августа 1992 года № 922 «Об особенностях преобразования государственных предприятий, объединений, организаций топливно-энергетического комплекса в акционерные общества», от 15 августа 1992 года № 923 «Об организации

управления электроэнергетическим комплексом РФ в условиях приватизации», от 5 ноября 1992 года № 1332 «О реализации в электроэнергетической промышленности» РФ от 14 августа 1992 года № 922 «Об особенностях преобразования государственных предприятий, объединений, организаций топливно-энергетического комплекса в акционерные общества» и Положения ОП «Энергосбыт» ПАО «Сахалинэнерго».

Рациональное использование персонала предприятия – неперемное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадров является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе различных показателей.

Организационная структура ОП «Энергосбыт» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними (Приложение А).

Линейно-функциональная структура ОП «Энергосбыт» реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первыми руководителями единолично [21].

Структура предприятия ОП «Энергосбыт» синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Списочная численность работников Общества по состоянию на 31.12.2016 года составляла 3 213 человек и увеличилась по отношению к 2015 году на 17 человек. Увеличение численности обусловлено заполнением открытых вакансий. Динамика численности работников за последние три года представлена на рисунке 1.

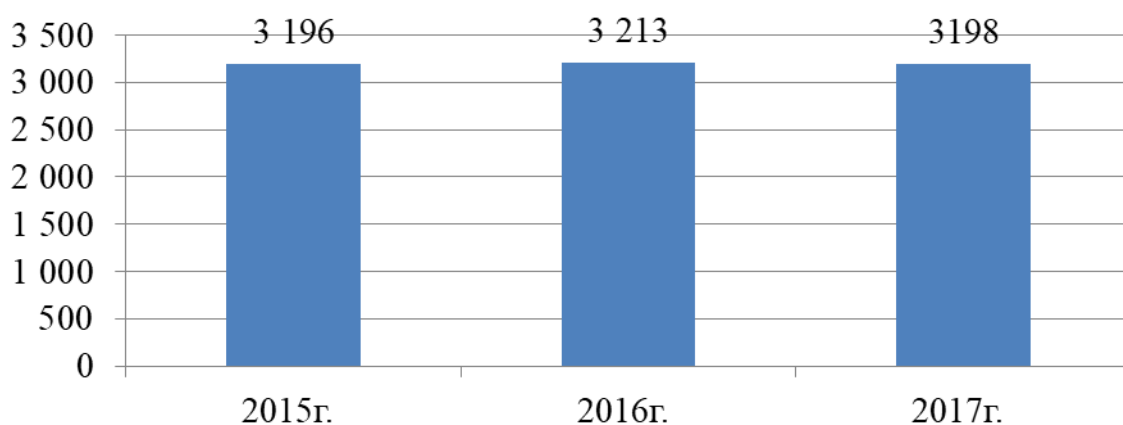


Рисунок 1 – Динамика численности кадров, чел.

Источник: «составлено автором»

За анализируемый период количество работников увеличилось на 2 человека. В 2015 году насчитывалось 3196 человек, в 2016 году произошел значительный рост численности сотрудников на 17 человек. В 2017 году было уволено 15 человек и количество работников составило 3198 человек.

Высокий уровень требований современных технологий в сфере электроэнергетики диктует потребность в укреплении и развитии квалификационного потенциала работников Общества.

Персонал ОП «Энергосбыт» отличается высоким квалификационным уровнем: более 78,7 % работников Общества имеют высшее и среднее профессиональное образование, из них 2,0 % сотрудников имеют два высших образования [25]. Преобладающее большинство в категориях «руководители» и «специалисты» занимает доля персонала с высшим образованием. Среди категории «рабочие» преобладают работники со средним, средне-профессиональным образованием. Это объясняется спецификой деятельности Общества и требованиями, предъявляемыми к сотрудникам для выполнения своих должностных обязанностей. Структура работников по образованию за 2017 г. представлена на рисунке 2.

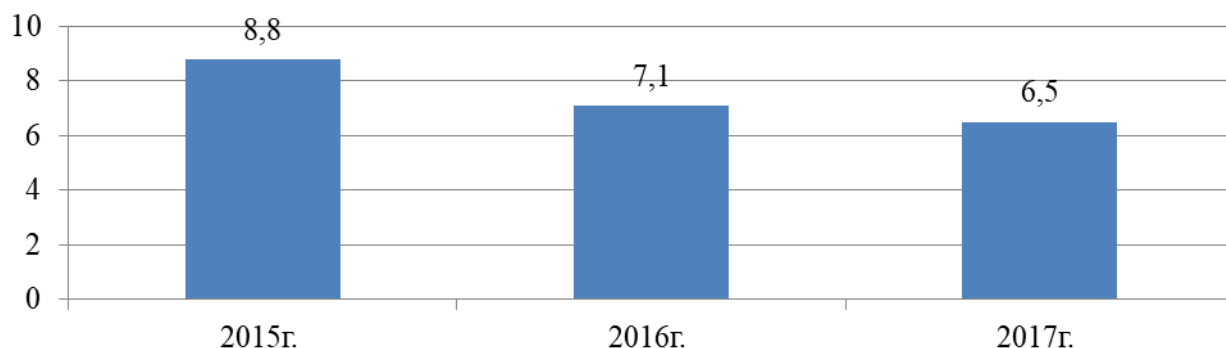


Источник: «составлено автором»

Рисунок 2 – Структура работников по образованию за 2017 г., чел.

За 2017 г. в Общество принято 263 человека и уволено 278 человек. Коэффициент оборота по выбытию персонала составил 8,9%, коэффициент текучести кадров – 6,5%. Коэффициент текучести кадров по сравнению с 2016 годом (7,1%) снизился на 0,6%. Динамика текучести кадров представлена на рисунке 3.

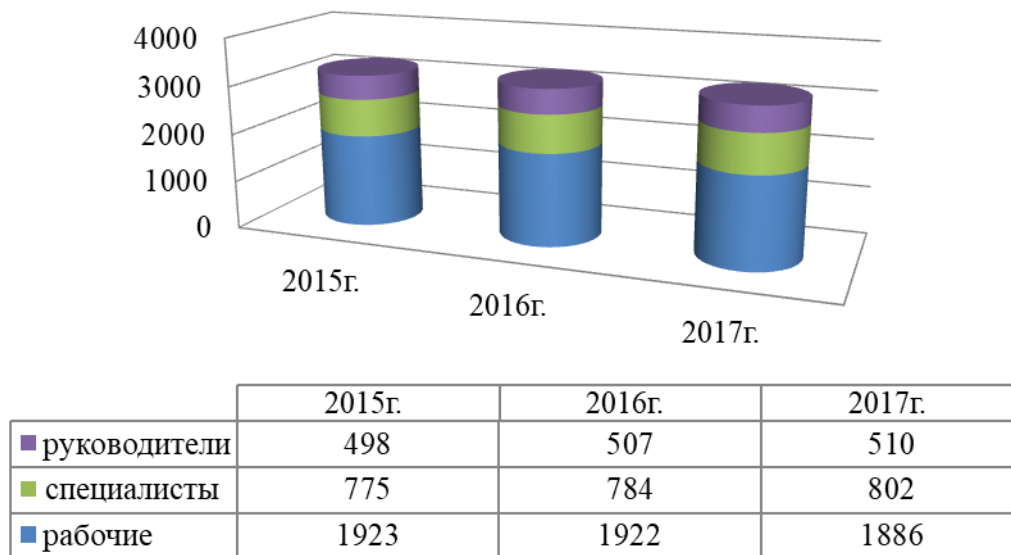
Таким образом, анализируя коэффициент текучести кадров и оборота персонала по выбытию, можно сделать вывод, что они имеют низкие значения и тенденцию к дальнейшему снижению, что положительно влияет на результаты деятельности предприятия.



Источник: «составлено автором»

Рисунок 3 – Динамика текучести кадров, %

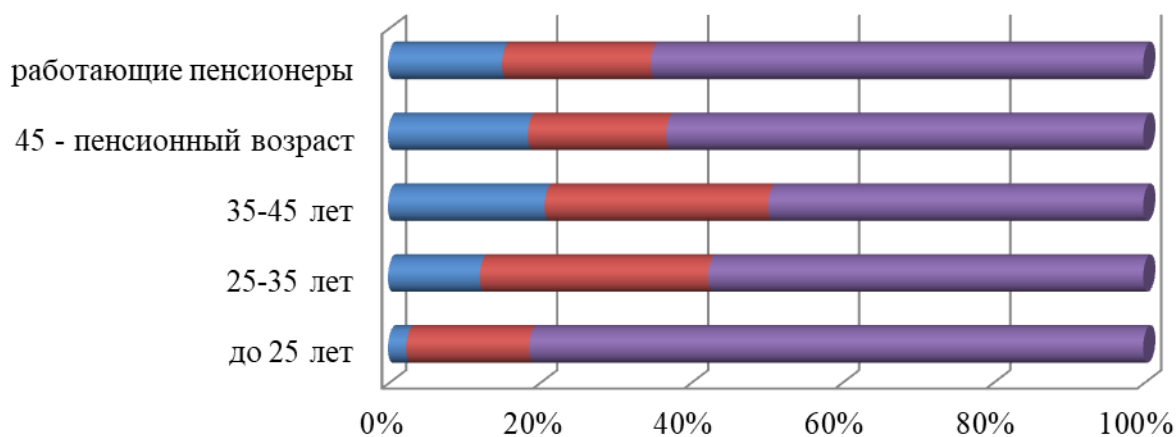
Структура работников по категориям персонала характеризуется преобладанием категории рабочих (59,0%), что связано с особенностями технологического процесса, специалисты составляют 24,4%, руководители – 15,9%, Структура работников по категориям персонала за 2015-2017 гг., представлена на рисунке 4.



Источник: «составлено автором»

Рисунок 4 – Структура работников по категориям персонала за 2015-2017 гг., чел.

Средний возраст работников Общества 43 года. Возрастной состав персонала ОП «Энергосбыт» характеризуется преобладанием работников возрастной категории от 35 до 45 лет (27,8%), а также наибольшее число работников, занятых в энергосистеме в возрастной группе – работающие пенсионеры (27,6%). Данное соотношение позволяет обеспечивать преемственность поколений, активно вовлекая наиболее квалифицированных и опытных работников в процесс наставничества молодежи. Структура работников по категориям персонала и возрасту за 2017 г., представлена на рисунке 5.

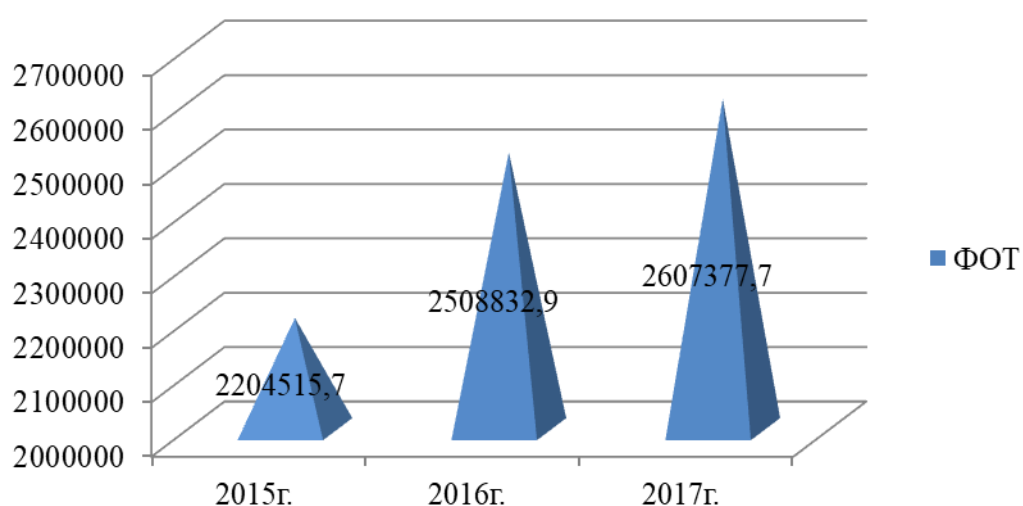


| | до 25 лет | 25-35 лет | 35-45 лет | 45 - пенсионный возраст | работающие пенсионеры |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|-----------------------|
| ■ руководители | 4 | 92 | 185 | 97 | 129 |
| ■ специалисты | 27 | 229 | 264 | 96 | 168 |
| ■ рабочие | 135 | 436 | 443 | 331 | 557 |

Источник: «составлено автором»

Рисунок 5 – Структура работников по категориям персонала и возрасту за 2017 г., чел.

Изменения годового фонда оплаты труда за 2015-2017 гг. представлены на рисунке 6.



Источник: «составлено автором»

Рисунок 6 – Годовой фонд оплаты труда за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Средняя заработная плата ППП составила за 2017 год 68917 рубля и выросла по отношению к прошлому году на 4 %. В 2017 году общая сумма затрат на оплату труда промышленно-производственного персонала (ППП) составила 2607,4 млн. рублей и по отношению к прошлому году увеличилась на 3,9% [15].

Изменения основных финансово-экономических показателей за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ОП «Энергосбыт»

| Наименование показателя | ед.изм. | 2015 г. факт | 2016 г. факт | 2017 г. факт | Темп роста 2017г./ 2016г. (%) |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| Выручка | млн.руб. | 9 442,8 | 10 614,6 | 10 655,1 | 100,38 |
| Себестоимость | млн.руб. | 9 148,3 | 9 658,9 | 10 197,6 | 105,58 |
| Валовая прибыль | млн.руб. | 294,5 | 955,7 | 457,4 | 47,86 |
| Чистая прибыль | млн.руб. | 1,4 | 221,7 | 92,3 | 41,63 |
| ФОТ | тыс.руб. | 22045157 | 25088329 | 26073777 | 103,93 |
| Количество сотрудников | чел. | 3196 | 3213 | 3198 | 99,53 |
| Ср. мес. з/п | руб. | 57481,11 | 66266,35 | 68917 | 104 |
| Выработка | млн.руб/чел. | 2,95 | 3,3 | 3,33 | 100,9 |

Источник: «составлено автором»

Таким образом, анализируя данные в таблице 2, можно сделать вывод, что выручка за период 2015-2017 года выростала. Так, темп роста в 2017 г. относительно 2016 г. составил 100,38 %, а относительно 2015 г. – 112,8%, однако валовая и чистая прибыль в 2017 г. стали ниже почти в 2,5раза, чем в 2016 г., это связано, прежде всего, с увеличением себестоимости и уменьшением объема оказанных услуг.

Анализируя таблицу 3, можно сделать вывод, что фонд оплаты труда увеличивался с 2015 по 2017 года. Темп роста 2017 г. относительно 2016 г. составил 103,93%, а относительно 2015 – 118,27%. При этом количество сотрудников снизилось, в сравнении с 2016 годом тем роста составил 99,53%. Это может

свидетельствовать о положительной динамике в росте среднемесячной заработной платы.

Таблица 3 – анализ з/п за 2015-2017 гг.

| Наименование показателя | ед.изм. | 2015 г. факт | 2016 г. факт | 2017 г. факт | Темп роста 2017г./ 2016г. (%) |
|-------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| ФОТ | тыс.руб. | 22045157 | 25088329 | 26073777 | 103,93 |
| Количество сотрудников | чел. | 3196 | 3213 | 3198 | 99,53 |
| Ср. мес. з/п | руб. | 57481,11 | 66266,35 | 68917 | 104 |

Источник: «составлено автором»

Указанные выше результаты деятельности подразделения и все процессы, протекающие в отношении кадровых вопросов, тесно связаны с действующей системой персонала в организации.

Система управления персоналом, в ОП «Энергосбыт», включает следующие подсистемы: анализ и планирование кадрового состава, подбор и найм, оценка, организация обучения и повышения квалификации персонала, аттестация и ротация кадров, мотивация персонала, учет сотрудников предприятия, организация трудовых отношений на предприятии, создание условий труда, социальное развитие и социальное партнерство, правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом.

Отбор кадров является одним из важнейших направлений деятельности отдела кадров ОП «Энергосбыт», т.к. от квалификации, заинтересованности и надежности работников напрямую зависит будущее компании.

В ОП «Энергосбыт» используются следующие методы отбора персонала: анализ резюме, анкетирование и первичное собеседование, собеседование с непосредственным руководителем.

В ОП Энергосбыт используются следующие методы отбора персонала: анализ резюме, анкетирование и первичное собеседование собеседование с непосредственным руководителем. В ОП Энергосбыт используются следующие

методы отбора персонала анализ резюме, анкетирование и первичное собеседование. Собеседование с не посредственным руководителем

Для облегчения подбора и оценки кандидатов в ОП «Энергосбыт» существует квалификационная карта, которая описывает основные характеристики. Такими характеристиками должен обладать сотрудник для эффективного исполнения своих должностных обязанностей. Карта подготавливается инспектором по кадрам на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность [40].

Среди недостатков в процессе отбора кадров в ОП «Энергосбыт» следует отметить отсутствие проводимых мероприятий по анализу психологической совместимости принимаемых сотрудников со сформировавшимся коллективом. Создание системы тестирования потенциальных работников на предмет сочетаемости с имеющимся персоналом позволило бы сформировать более сплоченный коллектив и повысить эффективность деятельности сотрудников.

Создание морально комфортной атмосферы в коллективе – важнейший фактор успешной деятельности всей организации. HR-менеджеру необходимо уделять особое внимание технологии формирования фона производственных отношений – совокупности процессов, направленных на формирование, анализ и преобразование психологического климата в коллективе [40].

Технология формирования фона производственных отношений подразумевает реализацию следующих мероприятий [24]:

- управление мотивацией персонала;
- управление процессом формирования базовых психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения и настроения);
- научный и обоснованный подбор, обучение персонала;

- периодическую аттестацию сотрудников организации, включая и руководящий состав;
- диагностику психологического климата в коллективе;
- комплектование рабочих групп с учетом фактора психологической совместимости работников;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов;
- управление конфликтами, возникающими на профессиональной почве;
- формирование и управление корпоративной культурой организации.

Одной из острых проблем коллектива ОП «Энергосбыт» является принятие новых сотрудников как полноправных членов коллектива. Управленческий аппарат отмечает проблемы в социально-психологической части адаптации нового персонала: коллектив не заинтересован помогать новичкам. Результат такого подхода – это высокая текучесть кадров на испытательном сроке. Большая часть новых работников представляет свою деятельность слишком формально и довольно поверхностно. Поступая на работу, они сталкиваются с массой проблем и целым рядом неразрешенных вопросов. Ориентация – это мотивированная деятельность, направленная на информирование работников по введению на новом месте работы в курс их задач, а также по ознакомлению их с рабочими группами и управленческим персоналом. Социальная адаптация в коллективе и профессиональная ориентация сотрудника обеспечивают более производительный труд.

При формировании фона производственных отношений в коллективе и его совершенствовании, были выявлены основные препятствия, которые заключались в наличии разногласий в самой работе управленческого и исполнительного персонала. Также были заметны характерные различия в стилях и методах руководства менеджеров, несовершенные способы донесения информации, долгая и сложная психологическая адаптация новых сотрудников в трудовом коллективе, недостаток системы тестирования для отбираемых сотрудников на предмет их совместимости с коллективом, отсутствие хорошо налаженной системы повышения квалификации сотрудников различных звеньев. В це-

лом, сложившийся положительный микроклимат в ОП «Энергосбыт» дает возможность добиться на предприятии эффективной работы.

Таким образом, в рамках оценки системы управления персоналом ОП «Энергосбыт» была проанализирована организационная структура предприятия и такие показатели, как: численность кадров, текучесть кадров, структура работников по категориям, возрастная структура кадров, структура кадров по образованию, средний фонд оплаты труда, что позволило дать оценку эффективности управления персоналом на предприятии. Анализ вышеперечисленных показателей демонстрирует достаточную социально-экономическую эффективность управления персоналом.

2.2 Анализ подсистемы управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт»

Для исследования фона производственных отношений на предприятии ОП «Энергосбыт» автором были применены следующие методы:

– анкетирование сотрудников при помощи бланка анкеты, которая составлялась автором самостоятельно для анализа факторов формирования благоприятного фона производственных отношений трудового коллектива (Приложение Б);

– наблюдение и интервьюирование сотрудников с использованием списка вопросов, составленных автором (Приложение В);

– использование апробированных методик изучения СПК: методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко (Приложение Г), опросник для изучения психологического климата в коллективе (разработка В.П. Щербаковой) (Приложение Д).

Ключевым элементом фона производственных отношений является предоставление обобщенной, итоговой характеристики психологического состояния коллектива.

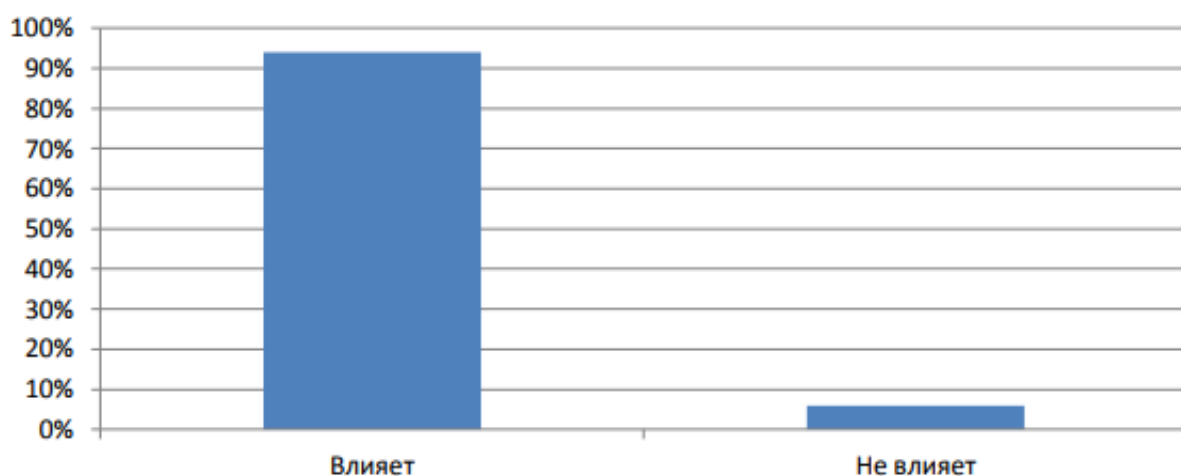
Исследование фона производственных отношений в ОП «Энергосбыт» включает в себя следующие составляющие:

- исследование существующего психологического климата организации;
- анализ разрешения возникающих конфликтов;
- исследование внутрифирменных коммуникаций;
- управление потоками неформальной информации.

Основной составляющей, по мнению автора, является анализирование социально-психологического климата коллектива. Социально-психологический климат как качественное направление межличностных отношений выражается в виде совокупности психологических условий, способствующих либо мешающих результативной работе и формированию персоны в команде.

В анкетировании с использованием бланка, разработанного автором, приняло участие 53 респондента – работники ОП «Энергосбыт». Итоги проведённого исследования представлены в Приложении Д.

Мнение респондентов о создании подходящего фона производственных отношений в ОП «Энергосбыт», которое заключается в том, что слаженная деятельность трудового коллектива предприятия оказывает большое влияние на работу и результат целей учреждения, представлено на рисунке 7. Большая часть работников полагает, что в процессе труда немаловажно единое душевное состояние в коллективе: оптимистичность, поддержка, взаимопомощь, единый благоприятный настрой.

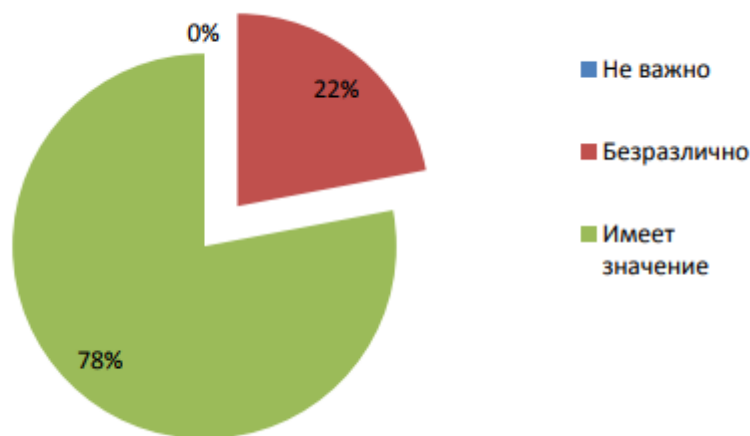


Источник: «составлено автором»

Рисунок 7 – Мнение сотрудников ОП «Энергосбыт» о влиянии работы трудового коллектива на деятельность предприятия, %

Для большинства респондентов в целях формирования благоприятного фона производственных отношений значима возможность беспрепятственного выражения своей точки зрения при обсуждении тех либо других вопросов, в отсутствие боязни упрёка и давления со стороны начальства. При этом все без исключения участвующие в анкетировании работники заметили, то, что в коллективе должно быть наличие ощущения доверия друг к другу, ощущение принадлежности к коллективу. Работник старается быть соучастником того коллектива, с каким он себя сопоставляет, а ощущение принадлежности стоит на первом месте в сознании человека, трудящегося на предприятии [32].

Каждый член трудового коллектива обязан брать на себя ответственность за свою работу и за работу коллектива в целом. Перекладывание друг на друга работу отрицательно сказывается на отношении внутри коллектива и деятельности организации. В критических ситуациях для респондентов важна сплочённость коллектива и желание прийти на помощь другому (рисунок 8).



Источник: «составлено автором»

Рисунок 8 – Оценка респондентами важности эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в коллективах ОП «Энергосбыт», %

Большинство респондентов отметили, что эмоциональная сплочённость и взаимопомощь в коллективе оказывают значительное влияние на их трудоспособность. Напряжённая обстановка, конфликты и недопонимания ведут к сни-

жению эмоционального уровня сотрудников, который влияет на производительность труда.

Важно отметить, что руководство организации не принимает участие в разрешении конфликтных ситуаций, в связи с этим конфликт не редко затягивается и принимает скрытую форму.

Проанализировав поведение работников ОП «Энергосбыт», были выделены следующие признаки отношений:

- «перекладывание» своих обязанностей на плечи других сотрудников по цеху;

- отсутствие дисциплины;

- отказ выполнять указания, отказ идти на компромисс;

- отказ во взаимовыручке;

- презрение к вновь поступившим сотрудникам по цеху(стажеров);

- игнорирование нормативных актов;

- «навязывание» начальством вопросов, не связанных с нормальной организацией труда, неприятие инициатив начальством снизу по вопросам, связанных с посетителями и решением острых проблем;

- неравноправие в рабочей обстановке, где одни сотрудники ущемляли интересы других сотрудников ненадлежащими действиями, подавляя их уверенность друг в друге. В результате опроса высшего звена с низшим была высвечена острая проблема между начальством (менеджер и управляющий) и обслуживающим персоналом, где одни обвиняли других в бездельи и упрямстве, другие - в предвзятом отношении к ним. В итоге, сплошное непонимание с «верха» к «низу» [41].

Респонденты отмечают, что одной из острых проблем коллектива ОП «Энергосбыт» является принятие новых сотрудников. Управленческий аппарат в тех сотрудниках, которые не могут в первый день работы проявить себя, отмечает не заинтересованность коллектива в них. Как итог такого подхода, это отсутствие новых работников по причине отсутствия со стороны уже сформированного трудового коллектива новых работников. Большая часть новых ра-

ботников свою предстоящую деятельность уж слишком формально и довольно поверхностно представляют. Поступая на работу, они сталкиваются с массой проблем и целым рядом неразрешенных вопросов. Ориентация – это мотивированная деятельность, направленная на информирование работников по ведению на новом месте работы в курс их задач, а также по ознакомлению их с рабочими группами и управленческим персоналом. Чтобы как можно более производительным сделать труд работника первым шагом к этому является социальная адаптация в коллективе и профессиональная ориентация.

Разработанный В.П. Щербаковой диагностический опросник фона, затронувший производственные отношения в группах, насчитывает 21 вопроса, которые связаны непосредственно с работой и самим трудовым коллективом (Приложение В). С данным опросником были ознакомлены сотрудники ОП «Энергосбыт». Участвовало в ходе проведения опроса 87 респондентов [19].

Обработка и анализ полученных результатов проводятся следующим образом: на основании ответов на вопросы 17-21 даётся краткая социально-демографическая характеристика обследованной группы.

Из 87 респондентов – 33 мужского пола, 54 женского. Большинство в возрасте от 21 до 25 лет, большинство имеет законченное высшее образование

Вопросы 6-12 направлены на выявление особенностей отражения членами коллектива сложившихся межличностных отношений и коллектива в целом представлены в таблице 4. Каждый ответ тестируется тремя вопросами – эмоциональный (6,8,12), когнитивный (9, 11), поведенческий (7,10,13) Ответ на каждый из вопросов оценивается как +1, 0, -1

Таблица 4 – Количество оценок компонентов

| | Эмоциональный | | Когнитивный | | Поведенческий | |
|---------|---------------|---|-------------|---|---------------|---|
| | + | - | + | - | + | - |
| | 29 | 1 | 29 | 0 | 7 | 7 |
| Среднее | 0,7 | | 0,9 | | 0 | |

Источник: «составлено автором»

$$\bar{X} = \frac{(\text{сумма положительных оценок}) - (\text{сумма отрицательных оценок})}{n(\text{количество респондентов})}, \quad (1)$$

где \bar{X} – средняя оценка [10].

Полученные средние оценки могут располагаться в интервале от -1 до +1. Этот континуум подразделяется на три части: от -1 до -0,33 - отрицательные оценки; от -0,33 до +0,33 - противоречивые или неопределенные оценки и от +0,33 до +1 - положительные оценки. Соотношение оценок трех компонентов - эмоционального, когнитивного и поведенческого - позволяет охарактеризовать психологический климат как положительный, отрицательный и неопределенный (противоречивый).

Обработка полученной информации по вопросам 1, 14, 15, 16 на базе отношения приобретенных оценок к единому числу выявило, что основная часть сотрудников ОП «Энергосбыт» довольна своей работой, деятельность организована хорошо, однако имеются способности для ее усовершенствования. Большая часть респондентов недовольна отсутствием способности увеличения квалификации стезей прохождения тренингов и установленных программ обучения за пределами компании. Конкретные руководители приобрели высокие оценки их индивидуальных свойств.

Проанализировав результаты диагностического опросника, полученные в рамках проведенного исследования, можно сделать вывод, что в трудовых коллективах ОП «Энергосбыт» существует позитивный социально-психический климат. Данный опросник включал в себя 36 пунктов и предполагал, что отзывчивость – осмысленное сопереживание состояния иного человека. Проникающая способность в эмпатии расценивается как существенное коммуникативное качество человека, позволяющее формировать атмосферу открытости, доверительности, задушевности [27].

Для реализации цели работы автором были выявлены методы управления фоном производственных отношений, которые необходимы ОП «Энергосбыт»:

- в области реализации функции подбора персонала: анализ совместимости принимаемых сотрудников с уже сформированным коллективом;
- в области реализации функции адаптации персонала: мероприятия по социально-психологической адаптации (знакомство с коллективом, наставничество, ориентационные мероприятия);
- в области реализации функций мотивации и оценки персонала: пояснение критериев оценки сотрудникам, прозрачность системы мотивации;
- в области реализации функции развития персонала: тренинги по командообразованию и сплочению коллектива, формирование корпоративной культуры.

В рамках реализации функции подбора персонала в ОП «Энергосбыт» анализ совместимости принимаемых сотрудников с уже сформированным коллективом не проводится. Данный анализ необходим для формирования сплоченного коллектива, который сможет эффективно работать.

В рамках реализации функции подбора персонала в ОП «Энергосбыт» мероприятия по социально-психологической адаптации не проводятся. В компании довольно часто уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем обучения. Нередко организации используют только отдельные элементы адаптации, например, проводят новичкам вводные курсы.

Среди особенностей действующей системы мотивации и оценки персонала следует отметить прозрачность оплаты труда. Система прямого материального стимулирования в ОП «Энергосбыт» включает в себя выплаты ежегодных, ежеквартальных, в отдельных случаях – ежемесячных премий по результатам труда. На предприятии предусмотрено пояснение всех критериев оценки работы сотрудников. Такая система позволяет наглядно и точно определить вклад каждого работника в деятельность предприятия, что является полезным как для персонала, так и для руководства. Сотрудник, понимающий, на чем строится его заработная плата, знает, какие усилия нужно приложить для достижения желаемого уровня заработка. При этом, прозрачная, объективная и наглядная

система оплаты труда не требует ни больших денежных вложений, ни радикальной перестройки процесса управления, в то время как при этом растет лояльность персонала и общая прибыльность организации.

В области реализации функции развития персонала ОП «Энергосбыт»: тренинги по командообразованию и сплочению коллектива, формирование корпоративной культуры не предусмотрены. Корпоративные тренинги должны быть направлены на улучшение профессиональных качеств работников и сплочение коллектива, чтобы люди в процессе дальнейшей работы чувствовали себя единой командой. Внедрение данных методов поможет ОП «Энергосбыт» в эффективном управлении фоном производственных отношений. Более детально внедрение данных мероприятий описано в следующем подразделе.

Таким образом, для дальнейшего совершенствования подсистемы управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт» необходимо внедрить такие методы, как: подбор с учетом совместимости принимаемых сотрудников с уже сформированным коллективом, мероприятия по социально-психологической адаптации, тренинги по командообразованию и сплочению коллектива, а также комплекс диагностических методов для постоянного мониторинга социально-психологического климата на предприятии. При этом следует отметить, что в организации действует эффективная система оплаты труда, характеризующаяся прозрачностью, объективностью и наглядностью, что дает преимущества для персонала и деятельности организации в целом.

2.3 Пути совершенствования управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт»

На предприятии ОП «Энергосбыт» для определения необходимых направлений в налаживании социального и психологического климата в коллективе и его дальнейшего совершенствования, были проведены следующие методы исследования: анкетирование, интервью, проведение наблюдений и опросов по авторским методикам, касающихся определения сложившегося фона в производственных отношениях, а также определялся уровень эмпатиче-

ских способностей. Цель таких исследований состояла в определении факторов, которые отрицательно воздействуют на социально-психологический климат трудового коллектива.

Можно отметить следующие положительные черты фона производственных отношений в ОП «Энергосбыт»:

1 Создание необходимого уровня условий труда персонала (установление надлежащего уровня заработной платы, наличие социального пакет и т.д.).

2 Возможность карьерного и личностного роста, способствование развитию индивидуальных качеств работников.

3 Поощрение при проявлении инициативы (в разумных пределах) и неординарного взгляда на решение поставленных задач.

4 Стабильный график со строго выверенной сменой и перерывом на обед.

К недостаткам подсистемы управления фоном производственных отношений ОП «Энергосбыт»:

1 Наличие вредных условий труда и производственного травматизма, что отражается на отношениях в коллективе: сотрудники испытывают постоянный физиологический стресс, который переносится на психоэмоциональный уровень.

2 Наличие личностного ущерба (физическая и психологическая тяжесть труда, интеллектуальные перегрузки и т.д.)

3 Отсутствие системы тренингов для повышения квалификации персонала.

4 Недостаток методов управления фоном производственных отношений, таких как:

– в области реализации функции адаптации персонала: мероприятия по социально-психологической адаптации (знакомство с коллективом, наставничество, ориентационные мероприятия);

– в области реализации функции развития персонала: тренинги по командообразованию и сплочению коллектива, формирование корпоративной культуры.

– в области реализации функции подбора персонала: анализ совместимости принимаемых сотрудников с уже сформированным коллективом;

В ходе исследования были сформулированы следующие рекомендации:

1 Проводить периодическое анкетирование сотрудников для мониторинга фона производственных отношений. Для регулярной диагностики социально-психологического климата необходимо проводить опрос с применением методик В.В. Бойко и В.П. Щербаковой, целесообразность применения которых доказана автором представленной работы.

2 По результатам диагностики социально-психологического климата принимать решение о необходимости проведения тренинга командообразования, например, по методике «Связующая нить» М.В. Житкова (Приложение Ж). Тренинги нужны для того, чтобы разрешать конфликты.

3 В рамках реализации функции подбора персонала в ОП «Энергосбыт» проводить анализ совместимости принимаемых сотрудников с уже сформированным коллективом. Для этого рекомендуется использовать тесты, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Тестовые методики для диагностики совместимости сотрудников

| Для рядовых сотрудников | Для руководителей |
|--|---|
| 1. Методика диагностики уровня развития и сплоченности коллектива 2. Методика определения уровня психологического климата группы. (А.Н. Лутошкин) 3. Методика оценка мотивации сотрудников. 4. Социометрия | 1. Методика определения стиля руководства коллективом В. П. Захарова и А. Л. Журавлева 2. Тест «Эффективность лидерства» Р.С. Немова 3. Методика Диагностика лидерских способностей «Лидер» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) 4. Методика выявления стихийных лидеров (А.С. Залужный, Т.В. Бендас) 5. Методика оценки стиля управления |
| Для всего коллектива: 1. Определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сисшора 2. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) 3. Экспертная оценка эффективности работы коллектива и социально-психологических факторов, характеризующих его развитие | |

Источник: «составлено автором»

Из всего набора тестовых методик автор выпускной квалификационной работы предлагает выбрать три методики оценки совместимости новичка с существующим коллективом, которые наименее затратны с точки зрения использования ресурсов ОП «Энергосбыт» (время, деньги, трудовые усилия). Для руководителей предлагается применять тест Р.С. Немова «Эффективности лидерства», а для рядовых сотрудников предлагается применить два теста: тест К. Томаса на выявление стратегии разрешения конфликтов и тест Г.Ю. Айзенка на определение типологических особенностей сотрудников. Инструкция для использования этих тестов представлена в Приложении 3.

Явным проявлением благоприятной социальной атмосферы и психологического состояния рабочего коллектива являются повышенная концентрация на рабочих вопросах, открытость взаимоотношений, стремление к выполнению общих целей и задач, восприятие возложенной ответственности. Положительный социальный климат – залог трудовой дисциплины.

Тренинговые программы формируют у коллектива представление о каждом сотруднике в неформальных условиях, дают основы психологических знаний и коммуникативных навыков, необходимых в работе с сотрудниками.

В рамках тренинговых программ ОП «Энергосбыт» целесообразно проведение ролевых игр. Они характеризуется более высокой степенью отвлеченности, а учащиеся берут на себя роль, руководствуясь при этом установленными правилами (при этом собственное мнение может не совпадать с позицией персонажа). Автор предлагает внедрить деловую игру Г.Х. Бакировой для выявления ролевой структуры группы, а также для выявления умения решать проблемы внутри коллектива.

Конфликты в трудовом коллективе ОП «Энергосбыт» возникают по следующим причинам [29]:

- 1 Распределение ролей между членами общества (например, формальные и неформальные лидеры).
- 2 Руководительский стиль предприятия.

Под лидерским стилем имеется в виду комплекс уникальных взаимодействий руководителя и коллектива для действенного и плодотворного выполнения функций управления. Во время работы оформляется особый, уникальный стиль у каждого отдельного руководителя (менеджера).

3 Личностные качества работников, замедляющие работу компании.

К таким качествам относятся нежелание идти на контакт, излишний консерватизм, некорректность, нежелание познавать новое и обучаться, неумение творчески мыслить, непереносимость работы в команде, праздность и другие.

4 Несовпадения идей и векторов организации и работников.

Идеи и интересы всех работников не должны разделяться. Как рядовой работник должен чувствовать развитие своих профессиональных и творческих способностей, так и управляющие должны дать кадрам надежную платформу для жизни. Важна сотрудникам возможность улучшения навыков, повышения квалификации. Если организация не дает таких возможностей работникам, то исчезают и возможности построения карьеры. Тогда появляются неровности во взаимоотношениях между руководителем и его подчиненными. Вследствие этого значительно ухудшается климат всего коллектива.

5 Уровень удовлетворённости условий труда рабочих

Условия труда – один из важнейших факторов для каждого работника. Низкокачественные, неподобающие - могут оказаться для сотрудников той причиной, которая тормозит совершенствование всего психологического климата.

Среди основных задач по оптимизации социально-психологического климата определяются следующие [43]:

- формирование общих норм, принятых в организации;
- реализация личности в процессе работы;
- повышение вовлеченности в деятельность организации сервиса путем повышения уверенности членов в организации в собственных силах и способностях, причастности в достижениях целей;
- формулировка различных привлекательных целей;

– предоставление равных возможностей и справедливого распределения обязанностей, создание обстановки, стимулирующей дискуссию, обмен знаниями и опытом;

– гибкость в осуществлении контроля;

– подражание и имитирование стилей взаимодействия руководителей.

Такой фактор, как конфликтные ситуации в ОП «Энергосбыт» является важным показателем фона отношений в коллективе, а также считается одной из основных причин, оказывающих влияние на неблагоприятный климат. На всех сторонах деятельности коллектива негативно отражается внутренняя конфликтность или же социально-психологическая напряженность [23].

Можно сделать вывод, что для совершенствования управления фоном производственных отношений в ОП «Энергосбыт», необходимо:

1 Установление порядка взаимодействия между руководителями и подчинёнными со стабильным информационным обеспечением на каждой ступени, путём своевременного размещения информации на стационарных информационных стендах, а так же доведения в устной или письменной форме (по корпоративной электронной почте или при помощи социальных сетей).

2 Формирование общих правил и регламента проведения собраний менеджеров. В процессе собрания следует сформировать общие принципы и предписания, нацеленные на результат.

3 Интенсивное вмешательство менеджеров-наставников во взаимоотношения группы при стажировке новых работников, содержащее в себе ознакомление, мониторинг, вовлечение в работу компании. Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении условий, которые создаются в основном руководством:

а) удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;

б) увлеченность процессом труда;

в) наличие перспектив профессионального роста и выдвижения;

г) возможность качественного отдыха;

д) распорядок работы;

е) сохранение чувства преданности коллективу [49].

Таким образом, автором работы было предложено 3 рекомендации к каждой группе методик управления фоном производственных отношений, а именно предложены методы диагностики, коррекции, профилактики. В ОП «Энергосбыт» необходимо проводить анкетирование и опрос с применением методик В.В. Бойко и В.П. Щербаковой для диагностики социально-психологического климата; проводить тренинг по методике «Связывающая нить» М.В. Житкова; применять тесты Р.Н. Немова, Г.Ю. Айзенка, К. Томаса для определения совместимости новых сотрудников с уже сформированным коллективом. Предложения автора будут рассмотрены в ОП «Энергосбыт».

Заключение

В первой главе проанализированы теоретические основы управления фоном производственных отношений как совокупности персонал-технологий:

– в качестве основного определения термина «фон производственных отношений» принято следующее: «стиль отношений управленцев и подчиненных, отношения членов трудового коллектива друг с другом, а также другие определяющие психологический климат организации факторы» (Э.В. Будаева);

– проанализированы критерии анализа: высокая степень доверия при одновременной требовательности членов организации друг к другу; доброжелательность, не исключающая конструктивную деловую критику; свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении рабочих вопросов; удовлетворенность принадлежностью к организации; взаимопомощь; высокая степень эмоциональной включенности в общее дело; принятие на себя ответственности за качество выполнения работы; достаточная информированность членов организации об элементах корпоративной культуры;

– рассмотрены составляющие фона производственных отношений: сплоченность, контактность, открытость, ответственность, коммуникации, разрешение конфликтов;

– проведен сравнительный анализ российских и зарубежных методов управления фоном производственных отношений, а именно методы диагностики; методы коррекции; методы профилактики.

Зарубежные технологии управления фоном производственных отношений нуждаются в адаптации к российским условиям и существующей на предприятии системе управления персоналом

Во второй главе проанализирована система управления персоналом в ОП «Энергосбыт», главной задачей которого является обеспечение стопроцентных сборов оплаты за энергоресурсы, улучшение платежной дисциплины потребителей. Структура работников по категориям персонала характеризуется преобладанием категории рабочих (59,0%), что связано с особенностями технологического процесса, специалисты составляют 23,2%, руководители - 15,9%, слу-

жащие – 1,9%. Средний возраст работников Общества составляет 43 года. Возрастной состав персонала ОП «Энергосбыт» характеризуется преобладанием работников возрастной категории от 35 до 45 лет (27,8%), а также наибольшее число работников, занятых в энергосистеме в возрастной группе – работающие пенсионеры (27,6%). Данное соотношение позволяет обеспечивать преемственность поколений, активно вовлекая наиболее квалифицированных и опытных работников в процесс наставничества молодежи.

В рамках оценки системы управления персоналом ОП «Энергосбыт» была проанализирована организационная структура предприятия и такие показатели, как: численность кадров, текучесть кадров, структура работников по категориям, возрастная структура кадров, структура кадров по образованию, средний фонд оплаты труда, что позволило дать оценку эффективности управления персоналом на предприятии. Анализ вышеперечисленных показателей демонстрирует социально-экономическую эффективность управления персоналом.

Можно отметить следующие положительные черты фона производственных отношений в ОП «Энергосбыт»:

1 Создание необходимого уровня условий труда персонала (установление надлежащего уровня заработной платы, наличие социального пакет и т.д.).

2 Возможность карьерного и личностного роста, способствование развитию индивидуальных качеств работников.

3 Поощрение при проявлении инициативы (в разумных пределах) и неординарного взгляда на решение поставленных задач.

4 Стабильный график со строго выверенной сменой и перерывом на обед.

5 Определение личностного профиля сотрудника.

6 Мотивации и оценки персонала (премии, увеличение оклада).

К недостаткам подсистемы управления фоном производственных отношений ОП «Энергосбыт»: наличие вредных условий труда и производственного травматизма, что отражается на отношениях в коллективе; наличие личностного ущерба (физическая и психологическая тяжесть труда, интеллектуальные перегрузки и т.д.); отсутствие системы тренингов для повышения квалифика-

ции персонала; несовершенство методов управления фоном производственных отношений.

Для совершенствования подсистемы управления фоном производственных отношений ОП «Энергосбыт» были сформулированы следующие рекомендации: предложены методы диагностики, коррекции, профилактики. В ОП «Энергосбыт» необходимо проводить анкетирование и опрос с применением методик В.В. Бойко и В.П. Щербаковой для диагностики социально-психологического климата; проводить тренинг по методике «Связывающая нить» М.В. Житкова; применять тесты Р.Н. Немова, Г.Ю. Айзенка, К. Томаса для определения совместимости новых сотрудников с уже сформированным коллективом. Предложения автора будут рассмотрены в ОП «Энергосбыт».

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2009. – 64 с.
2. Годовой отчет ПАО «Сахалинэнерго» по итогам работы за 2017 год Отчет утвержден Советом директоров. ПАО «Сахалинэнерго» 25 апреля 2018 года и вынесен на утверждение годовым Общим собранием акционеров Общества 31 мая 2017 года.
3. Арбитова, С. В. Промышленные холдинги / С. В. Арбитова. – Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та. – 2013. – 178 с.
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Н. И. Архипова. – М.: Проспект. – 2016. – 214 с.
5. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль. – 2011. – 231 с.
6. Будаева, Э. В. Влияние фона производственных отношений на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э. В. Будаева // Вестник БГУ. – 2015. – №6. – С. 3-5.
7. Гаврилова, Н. И. Производственные отношения в трудовых коллективах промышленных предприятий Иркутской области: результаты социологического исследования / Н. И. Гаврилова // Вестник ИрГТУ. – 2014. – №7 (54). – С. 7-8.
8. Головин, Д. С. Препятствия осуществления экономической модернизации в сфере производственных отношений современной России / Д. С. Головин // ПСЭ. – 2017. – №1 (61). – С. 10-15.
9. Головкин, Ю. В. Технология формирования фона производственных отношений в организациях социально-культурной сферы и его роль в эффективном управлении / Ю. В. Головкин // Научная палитра. – 2017. – № (15). – 326 с.
10. Демидов Л.С. Управление персоналом: учебное пособие / Л.С. Демидов. – М.: РГ-Пресс. – 2016. – 32 с.

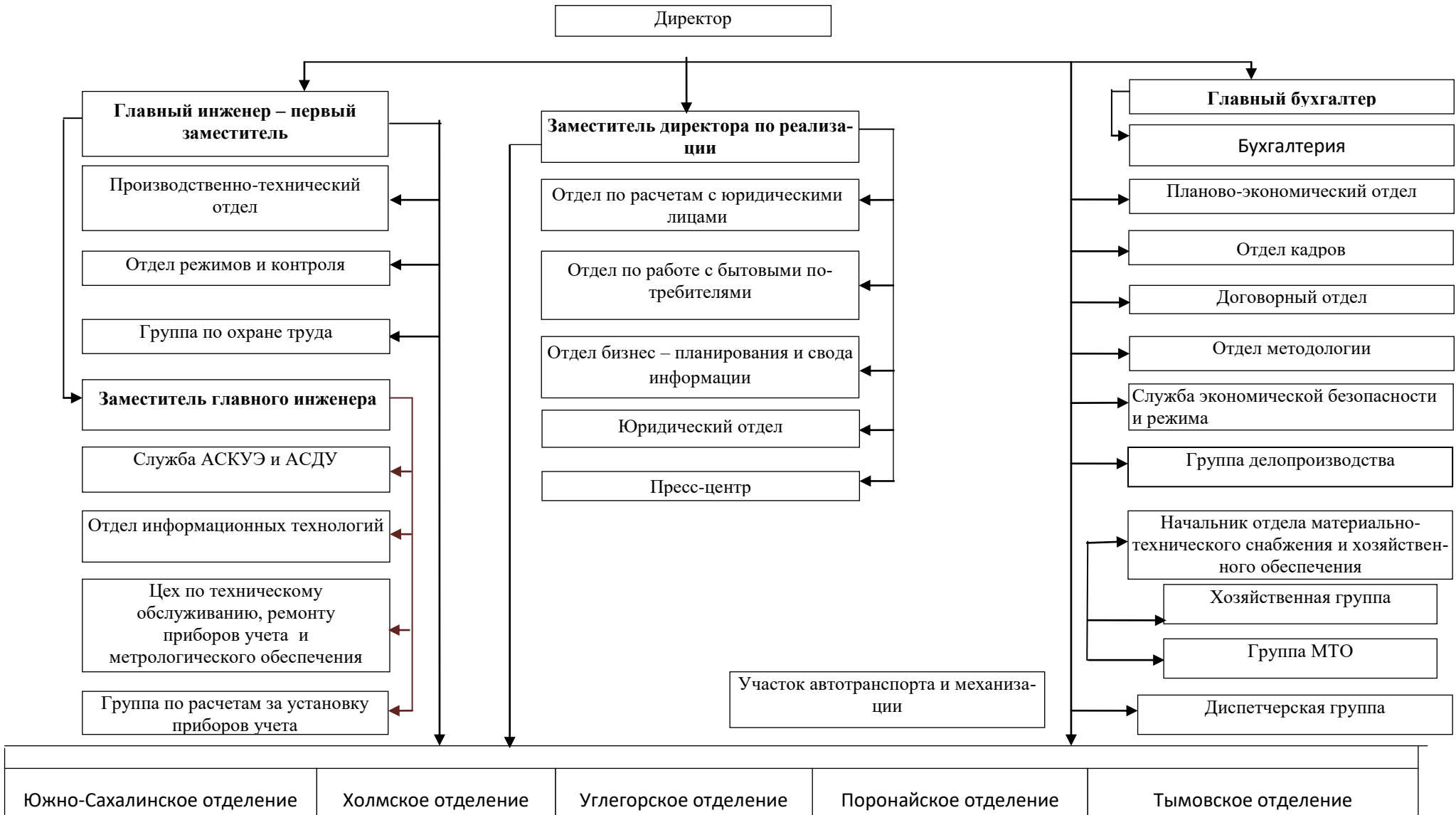
11. Джалилов А. Н. Использование форм собственности в рыночной системе производственных отношений / А. Н. Джалилов // Вестник СПИ. – 2015. – №1 (4). – С. 10-15.
12. Дудин, С. Г. Производственные отношения экономической системы постиндустриального мира / С. Г. Дудин // JER. - 2014. – №1. – С. 20-25.
13. Журавлёв А.Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН. – 2011. – 640 с.
14. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. Питер. – 2011. – С. 191.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус. – 2016. – 208 с.
16. Колетвинова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс: учебное пособие / Е. Ю. Колетвинова – М.: Проспект. – 2016. – 144 с.
17. Кот, Я. И. Этика в трудовом праве и трудовых отношениях / Я. И. Кот // Социально– политические науки. – 2013. – №1. – С. 11-14.
18. Кузнецов. И.Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум / И.Н. Кузнецов – М.: Юрайт. – 2015. – 528 с.
19. Нурмухаметов, И. А. Развитие и стагнация современных моделей производственных отношений / И. А. Нурмухаметов // Вестник ЧелГУ. – 2014. – №21 (350). – С. 20-25.
20. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. М.: Юнити-Дана. – 2012. – 178 с.
21. Мелихов Е.Ю. Управление персоналом. Портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Е.Ю. Мелихов – М.: Дашков и Ко. – 2015. – 344 с.
22. Михайлов, А. С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально– экономических условиях / А. С. Михайлов // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2017. – №1 (25). – С. 3-5.

23. Михайлов, А. С. Социально-демографические факторы психологического климата малой производственной группы / А. С. Михайлов // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. – 2016. №93. – С. 23-26.
24. Овсянникова Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. М: Флинта. – 2015. – 222 с.
25. Огнева, А. Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие / А. Ю. Огнева. – М.: Проспект, 2016. – 66 с.
26. Одегов Ю.Г. Ю.В. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов. – М.: Юрайт. – 2015. – 390 с.
27. Сидоров, В. А. Категория производственных отношений как базис теории общественного производства / А. В. Сидоров // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №11. С. 13-15.
28. Подкорытов, Н. М., Генкина, В. А. Роль руководителя в формировании психологического климата в служебном коллективе / Н. М. Подкорытов, В. А. Генкина // Вестник ЧелГУ. – 2015. – №1. – С. 18-20.
29. Седова О.Л. Управление персоналом: учебник и практикум / О.Л. Седова – М.: Юрайт. – 2016. – 528 с.
30. Сергеева С.В. Психология: учебное пособие, Ч.1 / С.В. Сергеева, О.А. Воскрекасенко, О.А. Вагаева, И.В. Михалец, И.Ю. Похомова. М.: ПензГТУ. – 2014. – 210 с.
31. Смирнова, И. Е. Социально-психологический климат и эмоциональное выгорание / И. Е. Смирнова // Армия и общество. – 2016. – №5 (37). – С. 10-15.
32. Трофимов Г.Д. Разрешение конфликтов в трудовых коллективах. Лаборатория книги. – 2010. – 190 с.
33. Фёдорова Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Фёдорова. О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус. – 2016. – 224 с.
34. Фененко Ю.В. Социология управления: учебник. М.: Юнити-Дана. – 2015. – 215 с.

35. Чигаева В.Ю. Методика исследований в социальной работе: учебное пособие / В.Ю. Чигаева, М.Н. Большакова. – Кемерово. – 2011. – С. 308.
36. Чижиков В.М. Теория и практика социокультурного Менеджмента: учебное пособие / ВМ. Чижиков, В.В. Чижиков. – М.: МГУКИ. – 2015. – 513 с.
37. Шапиро С.А. Основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: КноРус. – 2016. – 208 с.
38. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова, А.Н. Артемьев, Я.Г.Соскин. М.: Юнити-дана. – 2012. – 367 с.
39. Collet Pierre. Production relations. Current anthropology: Proquest Academic Research Library, 2015. – 447.
40. Dooley R. Best corporate cultures: VNU eMedia, Inc, 2015. – 28.
41. Fink G. Towards identifying the unity in european corporate cultures: Inderscience Publishers, 2017. – 167.
42. Haydel J. How to merge caregivers' corporate: Springhouse Corporation, 2015. – 35.
43. Krell E. Corporate cultures: VNU eMedia, Inc, 2015. – 68.
44. Mainiero L.A. Is your corporate culture costing you?: Academy of Management, 2015. – 84.
45. Matraeva L.V. Statistical analysis of key criteria identifying corporate cultures: University of California, 2017. – 307.
46. Sebastian B. Integrating local and corporate cultures: Board of Studies in Economics, 2015. – 25.
47. Sherer J.L. Corporate cultures: University of California, 2016. – 25.
48. Solomon C.M. transplanting corporate cultures globally: University of California, 2015 – 78.
49. Stankevich D.G. Corporate cultures: VNU eMedia, Inc, 2015. – 5.
50. Whiteley A. Corporate culture change: adaptive culture structuration and negotiated practice: Emerald Group Publishing Limited, 2016. – 476.

Приложение А

Организационная структура ОП «Энергосбыт»



Приложение Б

Анкета «Факторы формирования благоприятного фона производственных отношений трудового коллектива»

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании с целью определения условий формирования благоприятного фона производственных отношений трудового коллектива. Информация конфиденциальна.

1) Считаете ли Вы, что работа трудового коллектива влияет на деятельность предприятия?

- Да
- Нет

2) Считаете ли Вы, что согласованная работа трудового коллектива способствует достижению целей организации?

- Да
- Нет

3) Что для Вас важнее на предприятии?

- Условия труда
- Микроклимат и настроение трудового коллектива

4) Поставьте оценку утверждениям

1- абсолютно не согласен

2- безразлично

3 - полностью согласен

() Мне важно отсутствие давления со стороны руководителя, признание права принимать отдельные значимые для группы решения;

() Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие;

() Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;

() Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях;

() Каждый член трудового коллектива должен брать на себя ответственность.

5) Поставьте оценку утверждениям

1 - абсолютно не согласен

2- безразлично

3 - полностью согласен

() Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии

() Я не могу работать в коллективе, в котором отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях

() Невозможно работать в коллективе, в котором существуют конфликтующие друг с другом группировки

6) Легко ли Вы находите общий язык с коллективом на другой рабочей точке?

- Да
- Нет
- Иногда

7) Как Вы разрешаете конфликты на рабочем месте?

- Самостоятельно
- Обращаетесь к руководству
- (иное) _____

8) Ваша должность в ОП «Энергосбыт»?

9) Работали ли Вы в другой организации?

- Да
- Нет

10) Как давно Вы работаете в ОП «Энергосбыт»?

- Не более месяца
- 1-3 месяца
- От полугода до года
- Более года

11) Укажите Ваш пол

- Мужской
- Женский

12) Укажите Ваш возраст

- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31 и более

Приложение В

Вопросы интервьюирования

1. Полностью и быстро ли доходит до Вас новая информация, о каких либо изменениях производственных процессов?
2. Как на работе коллектива отражаются личные негативные качества работников?
3. Как трудовой коллектив воспринимает новых сотрудников?
4. Позволяют ли Вам собрания и тренинги узнать что-то новое о своих коллегах?

Приложение Г

Диагностический опросник фона производственных отношений группы (разработка В.П.Щербаковой)

Инструкция: Уважаемый товарищ! Просим вас выразить ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь. Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению. Заполняйте анкету самостоятельно. Информация конфиденциальна.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

| | | | | |
|----------------|-------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| Очень нравится | Пожалуй, нравится | Работа мне безразлична | Пожалуй, не нравится | Очень не нравится |
| | | | | |

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

| | | |
|----|-----|--------|
| Да | Нет | Незнаю |
| | | |

3. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя:

5 – качество развито очень сильно, 1 – качество совсем не развито.

| Качество | Оценка |
|---------------------------------|--------|
| Трудолюбие | |
| Общественная активность | |
| Профессиональные знания | |
| Забота о людях | |
| Требовательность | |
| Отзывчивость | |
| Общительность | |
| Способность разбираться в людях | |
| Справедливость | |
| Доброжелательность | |

Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите одну или две фамилии:

4. Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете, вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

| | | |
|----|-----|--------|
| Да | Нет | Незнаю |
| | | |

5. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

| | |
|--|--|
| Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди | |
| В нашем коллективе есть всякие люди | |
| Большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные | |

6. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

| | | | | |
|--------------|--------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|
| Нет, конечно | Скорее нет, чем да | Не знаю, не задумывался над этим | Скорее да, чем нет | Да, конечно |
| | | | | |

7. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 9 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | | | |

8. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?

| Качества | Да | Пожалуй, да | Не знаю, не задумывался над этим | Пожалуй, нет | Нет |
|--|----|-------------|----------------------------------|--------------|-----|
| а. Деловые качества большинства членов коллектива | | | | | |
| б. Личностные качества большинства членов коллектива | | | | | |

9. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?

| | | |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Это бы меня вполне устроило | Не знаю, не задумывался над этим | Это бы меня совершенно не устроило |
| | | |

10. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

| | | |
|----------------|--------------------------------|------------|
| Нет, не мог бы | Не могу сказать не задумывался | Да, мог бы |
| | | |

11. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | | | |

12. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?

| | | | | |
|-------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------|
| Да, конечно | Скорее да, чем нет | Затрудняюсь ответить | Скорее нет, чем да | Нет, конечно |
| | | | | |

13. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

| Условие | Полностью удовлетворен | Пожалуй, удовлетворен | Трудно сказать | Пожалуй, не удовлетворен | Полностью не удовлетворен |
|--|------------------------|-----------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| Состояние оборудования | | | | | |
| Равномерность обеспечения работой | | | | | |
| Санитарно-гигиенические условия | | | | | |
| Отношения с непосредственным руководителем | | | | | |
| Возможность повышения квалификации | | | | | |
| Разнообразие работы | | | | | |

14. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

| | |
|--|--|
| По-моему, наша работа организована очень хорошо | |
| В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения | |
| Трудно сказать | |
| Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую | |
| По-моему, работа организована очень плохо | |

16. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

| | | | | |
|----------------|------------|----------------|--------------|-----------------|
| Безусловно, да | Пожалуй да | Трудно сказать | Пожалуй, нет | Безусловно, нет |
| | | | | |

17. Ваш пол:

| | |
|---------|---------|
| Мужской | Женский |
| | |

18. Возраст: лет

19. Образование:

| | | | | |
|-----------------------|---------|---------------------|----------------------|--------|
| Незаконченное среднее | Среднее | Среднее специальное | Незаконченное высшее | Высшее |
| | | | | |

20. Стаж работы в данном коллективе: лет

21. Ваша профессия

Приложение Д

Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко

Инструкция к тесту-опроснику Бойко: оцените, свойственны ли вам следующие особенности, согласны ли вы с утверждениями (ответ «да» или «нет» или +/-).

Тестовый материал (вопросы).

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.

2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.

3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.

4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.

5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.

6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке

7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.

8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.

9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности — бес тактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.

12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.
16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.
17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.
18. Мне легко удается копировать интонацию, мимику людей, подражая им.
19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.
20. Чужой смех обычно заражает меня.
21. Часто, действуя наугад, я, тем не менее, нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, “разложив по полочкам”.
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.
30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.

34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей

Приложение Е

Результаты анкетирования «Факторы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива в ОП «Энергосбыт»

| № | Формулировка вопроса | Варианты ответа | Количество ответов | % |
|--|--|---|--------------------|----|
| 1 | Считаете ли Вы, что работа трудового коллектива влияет на деятельность предприятия сервиса? | Да | 50 | 94 |
| | | Нет | 3 | 6 |
| 2 | Считаете ли Вы, что согласованная работа трудового коллектива способствует достижению целей организации? | Да | 48 | 96 |
| | | Нет | 2 | 4 |
| 3 | Что для Вас важнее на предприятии? | Условия труда | 14 | 28 |
| | | Микроклимат и настроение трудового коллектива | 36 | 72 |
| 4 | Поставьте оценку утверждениям 1 – абсолютно не согласен; 1. – безразлично; 2. – полностью согласен. | | | |
| Мне важно отсутствие давления со стороны руководителя, признание права принимать отдельные значимые для группы решения | Абсолютно не согласен | 12 | 24 | |
| | Безразлично | 15 | 50 | |
| | Полностью согласен | 13 | 26 | |
| Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие | Абсолютно не согласен | 0 | 0 | |
| | Безразлично | 0 | 0 | |
| | Полностью согласен | 50 | 100 | |
| Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов | Абсолютно не согласен | 0 | 0 | |
| | Безразлично | 11 | 22 | |
| | Полностью согласен | 39 | 78 | |
| Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях | Абсолютно не согласен | 0 | 0 | |
| | Безразлично | 11 | 22 | |
| | Полностью согласен | 39 | 78 | |
| Каждый член трудового коллектива должен | Абсолютно не согласен | 0 | 0 | |

| | | | | |
|--|---|----------------------------|----|-----|
| брать на себя ответственность | | Безразлично | 0 | 0 |
| | | Полностью согласен | 50 | 100 |
| 5 | Поставьте оценку утверждениям 1 – абсолютно не согласен; 2- безразлично; 3 – полностью согласен. | | | |
| Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии | | Абсолютно не согласен | 0 | 0 |
| | | Безразлично | 14 | 28 |
| | | Полностью согласен | 36 | 72 |
| Я не могу работать в коллективе, в котором отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях | | Абсолютно не согласен | 0 | 0 |
| | | Безразлично | 12 | 14 |
| | | Полностью согласен | 38 | 76 |
| Невозможно работать в коллективе, в котором существуют конфликтующие друг с другом группировки | | Абсолютно не согласен | 0 | 0 |
| | | Безразлично | 14 | 28 |
| | | Полностью согласен | 36 | 72 |
| 6 | Огорчаетесь ли Вы из-за перевода на некоторое время члена Вашего подразделения на другую рабочую точку? | Да | 12 | 24 |
| | | Нет | 20 | 40 |
| | | Иногда | 18 | 36 |
| 7 | Легко ли Вы находите общий язык с коллективом на другой рабочей точке? | Да | 37 | 74 |
| | | Нет | 0 | 0 |
| | | Иногда | 13 | 26 |
| 8 | Как Вы разрешаете конфликты на рабочем месте? | Самостоятельно | 37 | 74 |
| | | Обращаюсь к руководству | 10 | 20 |
| | | Иное – зависит от ситуации | 3 | 6 |
| 9 | Работали ли Вы в другой организации? | Да | 50 | 100 |
| | | Нет | 0 | 0 |
| 10 | Как давно Вы работаете в ОП «Энергосбыт» | Не более месяца | 4 | 8 |
| | | 1-3 месяца | 6 | 12 |
| | | От полугода до года | 25 | 50 |
| | | Более года | 15 | 30 |
| 11 | Укажите Ваш пол | Мужской | 17 | 34 |
| | | Женский | 33 | 66 |
| 12 | Укажите Ваш возраст | 18-20 | 17 | 35 |
| | | 21-25 | 25 | 50 |
| | | 25-30 | 6 | 12 |
| | | 31 и более | 2 | 4 |

Приложение Ж

Тренинг «Связующая нить» (М.В. Житкова)

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга:

- формирование благоприятного психологического климата в группе;
- развитие умения работать в команде;
- сплочение группы.

Методика:

- Мини-лекции, презентации;
- Тренинг «Связующая нить»;
- Обратная связь, шеринг.

Участники: группа сотрудников

Примерная программа тренинга «Связующая нить»

| Название раздела | Краткое содержание |
|---|--|
| Теоретическая часть (мини-лекции, презентации, обсуждение) | Рассмотрение вопросов об умении работать в команде, о взаимодействии сотрудников на предприятии. Цели задачи различных этапов. Рассмотрение понятия «командообразование». Рассмотрение теоретической части вопросов о командообразовании. |
| Тренинг | Для прохождения тренинга ведущий перекидывает одному из участников клубок ниток, оставляя себе конец клубка, и говорит, что он любит, о чем мечтает и что он желает тому участнику, которому передал клубок. Другой участник ловит клубок, наматывает нитку на палец и продолжает игру дальше. Когда все участники проделают это упражнение, всех членов группы связывают нити клубка. |
| Обратная связь, шеринг | На что был нацелен тренинг? Сплотился участник коллективом за время прохождения тренинга? |
| Завершение тренинга | Сбор обратной связи (качество полученных знаний, полезность тренинга). Закрытие тренинга. |

Приложение 3

Инструкция для инспектора отдела кадров

Тестовые методики:

1. Тест К. Томаса.
2. Тест Г.Ю. Айзенка
3. Тест Р.С. Немов

Данные методики применяются для рядовых сотрудников (тест К. Томаса и тест Г.Ю. Айзенка) и для руководителей (тест Р.С. Немов).

Цель теста Томаса является выявление моделей поведения участников в конфликтных ситуациях.

Сотруднику необходимо пройти тест из 30 пар утверждений. Ему дается выбрать одно верное утверждение в каждой паре. В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к появлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Данный тест позволит выявить модели поведения сотрудников в конфликтных ситуациях, а также сравнить их с моделью поведения принятой в коллективе.

Цель теста Айзенка является выявление типов темперамента у участников. Тест ориентирован на специалистов отделов ОП «Энергосбыт».

Сотруднику предлагается пройти тест из 57 вопросов. Специалисту дается 10 минут для заполнения бланка ответов. Варианты ответов для теста: «да» или «нет». Из этих 57 вопросов 9 представляют шкалу надежности (лжи). 3 из них положительные (да), 6 – отрицательные (нет).

Данный тест позволяет выявить типы темперамента у сотрудников в соответствии с полученными баллами, а также сопоставить с наиболее часто встречающимися типами темперамента у сотрудников в коллективе.

Цель теста Немова является оценка способности сотрудника быть лидером в коллективе. В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в другом случае – 0 баллов.

Данная методика позволяет выявить степень качества лидерских способностей у руководителей, а также спрогнозировать модель поведения руководителя в работе с персоналом.

Данные тесты предлагаются проводить один раз в полгода.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Заможской Веры Сергеевны

направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда
Максимова Лилия Владимировна

на тему Управление фоном производственных отношений на предприятии как совокупность
персонал-технологий Дата защиты ВКР «__» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Заможской Веры Сергеевны полностью
соответствует заданию. Тема управления фоном производственных отношений на предприятии
актуальна в связи с необходимостью оценки влияния социально-психологического климата
организации на ее социальную и экономическую эффективность.

Студентка Заможская Вера Сергеевна проявила добросовестность и аккуратность при
выполнении работы: были рассмотрены теоретические аспекты управления фоном
производственных отношений, проанализирован опыт управления фоном производственных
отношений в России и зарубежных странах.

Анализ системы управления персоналом и диагностика социально-психологического
климата в ОП «Энергосбыт», проведенные автором, позволили выявить принципиальные
достоинства и недостатки существующей подсистемы управления фоном производственных
отношений. Недостаток ВКР – некоторая непоследовательность в изложении отдельных аспектов.

Обоснованные выводы по результатам анализа стали базой для предложений по
совершенствованию подсистемы управления фоном производственных отношений ОП
«Энергосбыт», а именно: внедрение в практику управления персоналом методов диагностики
социально-психологического климата организации и совместимости сотрудников в коллективе,
разработка тренинга, направленного на сплочение коллектива, что может считаться качественным
результатом выпускной квалификационной работы и представляет практическую ценность.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации «бакалавр» по
направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 72%.

Руководитель ВКР ст. преподаватель


(подпись)

Л.В. Максимова
(и.о. фамилия)

«18» июня 2018 г.