

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

**Управление процессом командообразования в цехе 590
АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Исполнитель:

Шарагович Алексей Сергеевич
Обучающийся группы БМ-53z,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:
Богданова М.В.
Доцент, кандидат
психологических наук

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЦЕХЕ 590 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	7
1.1. Характеристика предприятия	7
1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия	14
1.3. Анализ управления процессом командообразования на предприятии	21
Выводы по первой главе	32
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЦЕХЕ 590 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	33
2.1. Разработка мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии	33
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии	41
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии	46
Выводы по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	63

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос о том, какая деятельность – индивидуальная или коллективная – является более эффективной, уже долгое время находится в центре внимания психологов. Интерес этот вполне объясним. Любая организация стремится к максимальной отдаче в своей деятельности и нуждается в знаниях о том, как лучше спланировать и распределить обязанности среди своих работников.

При этом в настоящее время важнейшую основу конкурентных преимуществ любой организации начинают составлять не сырьевые или производственные, а человеческие ресурсы, т.е. люди, их высокая квалификация, система ценностных ориентаций, знания, навыки, умения и стремление к реализации поставленных целей. Однако сами по себе работники не могут создать систему управления, отличающуюся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов. Их объединение в единое целое возможно только на основе эффективной командной организации.

Любая организация состоит из подсистем, коллектива, который условно может быть разделен на группы. В структуре организации есть отделы: отдел финансов, отдел персонала, отдел доставки и т. д. Кроме того, существуют формальные и неформальные объединения. Понятие группы, в свою очередь, тесно связано с понятием команды. Отсюда следует, что психология группы, знание ее основных законов, умение правильно проводить диагностику, крайне важны для эффективного управления организацией в целом и персоналом в частности. В этом случае будет возможность управления процессом командообразования в организации.

Необходимость в формировании команды может возникать в различных ситуациях развития российских организаций. Быстрые изменения как в политике, так и в бизнесе приводят к появлению таких задач, для решения которых в данный момент отсутствуют конкретные специалисты. Кроме

этого, команды могут формироваться в случаях, когда решение задачи требует творческого подхода от определенной группы людей и не под силу отдельно взятому индивиду. Существуют примеры создания команд в кризисных для организации ситуациях, когда основной задачей сформированной команды становится поиск путей выхода из кризиса, а также в ситуациях кардинального изменения управленческой стратегии руководством организации, когда образование с нуля, развитие и сыгровка команды среднего управленческого звена позволяют значительно оптимизировать систему управления организации, избежать лоббирования интересов конкретных отделов, конфликтов по поводу распределения ресурсов.

Потребности в деятельности команды возникают в условиях быстрых перемен и различных структурных изменений, при появлении новых направлений работы, глобальных целей, программ, при необходимости работать вместе над реальными заданиями, когда необходимы новый взгляд на проблемы и принятие коллективных решений, поддержание или создание дружеских отношений в коллективе, преодоление конфликтных ситуаций, напряженной эмоциональной атмосферы, а также при необходимости повышения уровня согласованности, доверия и взаимопомощи между сотрудниками.

Таким образом, исследование управления процессом командообразования является актуальным и значимым.

Противоречие состоит между необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия для достижения стратегических целей и несовершенством социальной подсистемы в части процесса командообразования.

Была выявлена следующая проблема – необходимо управление процессом командообразования в цехе 590.

Целью исследования является анализ управления процессом командообразования в цехе 590 АО «НПК» Уралвагонзавод».

Поставленная цель достигается в выпускной квалификационной работе последовательным решением следующих задач:

1. Проанализировать научные источники в сфере процесса командообразования.
2. Проанализировать систему управления персоналом цеха 590.
3. Проанализировать управление процессом командообразования в цехе 590.
4. Разработать мероприятия по управлению процессом командообразования в цехе 590.
5. Определить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность мероприятий.

Объектом исследования является процесс командообразования.

Предметом исследования является управление процессом командообразования в цехе 590 АО «НПК» Уралвагонзавод».

Методы исследования: теоретические – анализ, синтез, описание, сравнение, обобщение; практические – опрос, анализ документации, методика «СПСК» (социально-психологическая самооценка коллектива) Р.О.Немова, методика определения степени ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ) Р.О. Немова.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами, содержит введение, две главы, выводы по каждой из них, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Анализ управления процессом командообразования в цехе 590 АО «НПК» Уралвагонзавод» представлена характеристика предприятия, являющегося базой исследования, результаты анализа системы управления персоналом, а также результаты анализа управления процессом командообразования в цехе 590 АО «НПК» Уралвагонзавод».

Во второй главе «Мероприятия по управлению процессом командообразования в цехе 590 АО «НПК» Уралвагонзавод» предложен перечень мероприятий по управлению процессом командообразования в цехе, а также рассмотрено нормативно-правовое сопровождение мероприятий, с прогнозированием экономической и социальной эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЦЕХЕ 590 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика предприятия

АО «НПК «Уралвагонзавод» – российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%. Организационно-правовая форма – акционерное общество.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 г. № 840.

Год основания предприятия – 1936.

Юридический адрес – Российская Федерация, 622051, г. Нижний Тагил, Свердловская область, Восточное шоссе, 28.

Подчиненность предприятия: Министерство экономики России. Департамент промышленности вооружений.

Высший орган управления предприятием – Российское агентство по обычным вооружениям (РАВ).

Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом: вагоноборочное производство; производство дорожно-строительной техники; производство товаров народного потребления (электротовары, мебель, газовые баллоны); производство спецпродукции (бронетанковая техника, инженерно-техническая машина, пожарная машина); вспомогательное производство (технологические, конструкторские, инструментальные службы и т.д.).

Каналы сбыта продукции: министерство обороны РФ, АО «Российские железные дороги», вагоностроительные заводы РФ, предприятия ТЭК и их подразделения, РАО «Газпром», негосударственные компании – железнодорожные перевозчики, предприятия дорожного и строительного комплекса, иностранные заказчики.

Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

В настоящее время перед предприятием стоит задача запустить первую очередь новой заводской поликлиники к началу 2018 г., планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м²; площадь производственных корпусов – 827 тыс.м², среднесписочная численность работающих – более 35 000 чел., в т.ч. производственных рабочих – около 30 000 чел.

Далее в табл. 1 представим динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод.

Таблица 1 – Динамика, состав и структура прибыли предприятия за 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %	сумма, тыс.руб.	доля, %
Прибыль от продажи продукции	408509	95,95	1243655	108,26	2855919	149,44
Проценты к получению	27	0,01	193	0,02	4704	0,25
Проценты к уплате	77483	18,20	109216	9,51	245692	12,86
Сальдо прочих операционных доходов и расходов	-3048	-0,72	33028	2,87	-22522	-1,18
Внереализационные доходы	124356	29,21	232529	20,25	319877	16,74
Внереализационные расходы	26601	6,25	251420	21,89	1001191	52,39
Прибыль до налогообложения	425760	100,00	1148769	100,00	1911095	100,00
Чистая прибыль	320064	75,17	862769	75,10	1381968	72,31

По данным табл. 1 в динамике балансовая прибыль в 2015 г. возросла на 723009 тыс.руб. или на 169,82% по сравнению с 2014 г. В 2016 г. балансовая прибыль составила 1911095 тыс.руб. Это на 762326 тыс.руб. больше, чем в 2015 г. Значительно уменьшили общую сумму полученной прибыли внереализационные расходы, т.е. расходы, возникающие в связи с хозяйственными операциями и фактами хозяйственной жизни, не относящимися к обычным видам деятельности и прочей операционной деятельности. В связи с тем, что внереализационные расходы не относятся к числу расходов, объективно необходимых для ведения хозяйственной деятельности, снижают возможности предприятия в финансировании расширенного воспроизводства, специалистам планово-экономических служб следует изучить состав и структуру внереализационных расходов, изыскать резервы их оптимизации и принять необходимые управленческие решения. Прибыль от продаж в 2016 г. выросла по сравнению с 2014 г. почти в 7 раз,

что объясняется погашением долга заказчиками за поставленную военную технику.

В 2016 г. головное предприятие корпорации УВЗ по экономическим показателям вышло на уровень показателей рекордного 2012 г. Изготовлено товарной продукции на сумму более 101 млрд руб. К уровню 2015 г. рост составил 23,7%. В 2016 г. продуктовая линейка подвижного состава была расширена модельным рядом цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов (модель 15-588-01) и метанола (модель 15-150-05). Налажено производство бункерного вагона для перевозки зерна (модель 19-6870). Всего освоено производство шести новых изделий подвижного состава. В рамках государственного оборонного заказа в 2016 г. проведены капитальный ремонт и модернизация спецтехники. Поставка запчастей и комплектующих военного назначения по спецкооперации осуществлялась в соответствии с заключенными договорами. Выполнялись работы в рамках экспортных контрактов.

Базой исследования является цех 590 – одно из самых важных подразделений металлургического производства, без которого невозможен выпуск спецтехники и продукции ВСП. Именно здесь изготавливается чугунный клин вагона 12-196-01 и большая номенклатура литья для МСП.

В цехе 590 работают два производственных участка.

Основные задачи обрубного участка – обрубка рамы и балки серийной, думпкаровского литья, а также сборка узлов специзделия. На этом участке производится наплавка тяговых поверхностей корпуса автосцепки износостойкой проволокой с целью увеличения межремонтного периода, чтобы автосцепка могла ходить без ремонта 500 тыс. км. Цех 590 раньше производил около 500 комплектов автосцепки в месяц, к 2015 г. цех полностью перешел на новый вагон модели 12-196-01 и изготавливает до 1500-2000 комплектов.

На механическом участке по обработке рамы и балки производится сверловка кронштейнов и механическая обработка изделий «челюстной

проем» и «балочный проем» с помощью поточно-механизированных линий. Участок создавался в 2002 г., в 2003 г. вышел на проектную мощность – 7,5 тысячи вагонокомплектов.

В рамках модернизации производства в цехе был реализован проект по замене старой плавильной печи на новую электродуговую, что позволило увеличить объемы выплавки металла и готовой продукции.

Схема организационной структуры цеха представлена на рис. 1.

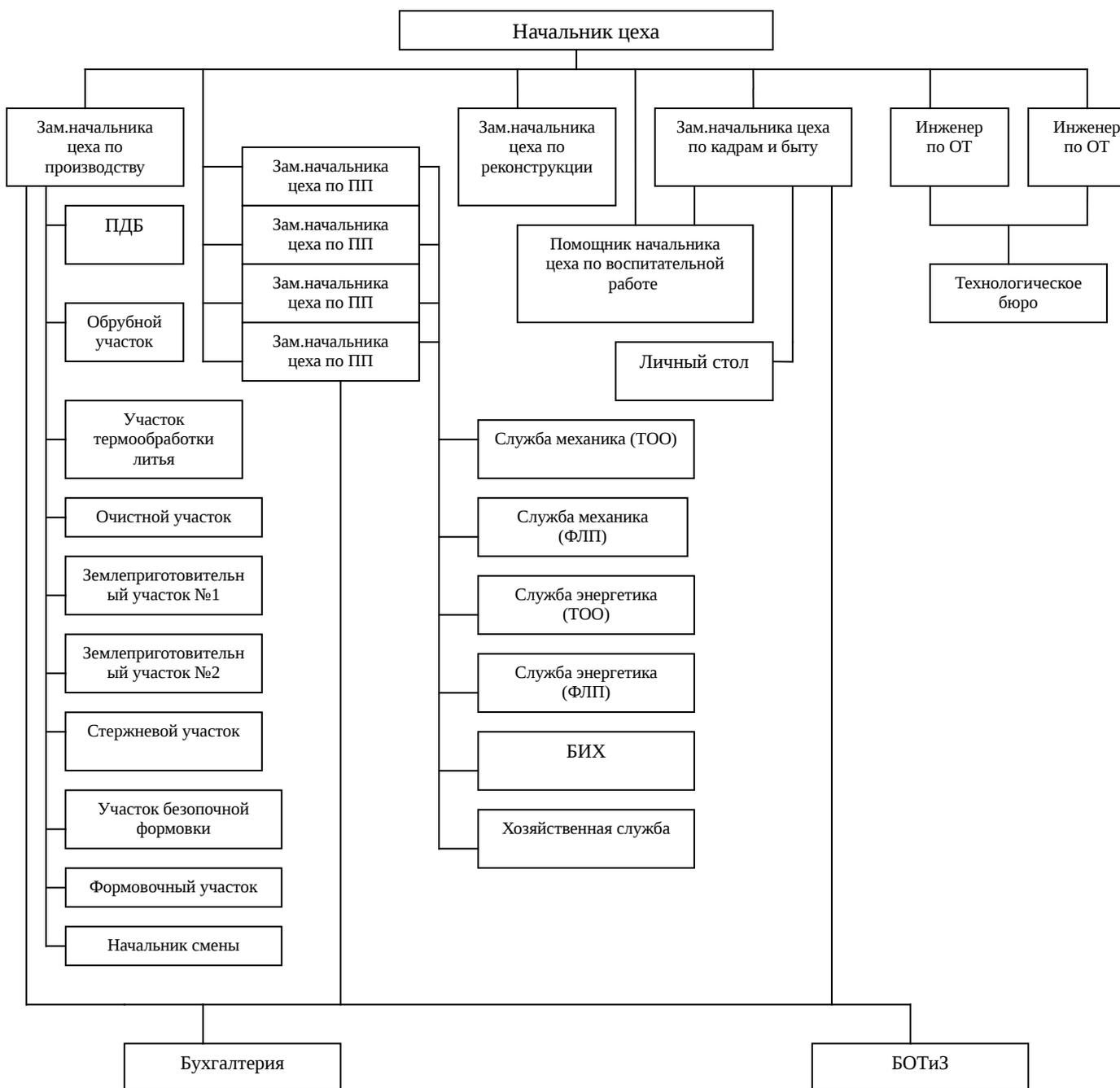


Рисунок 1 – Схема организационной структуры управления цеха 590

В цехе наблюдается поддетальная специализация. В рамках АО «НПК – Уралвагонзавод» можно говорить о технологическом кооперировании, поскольку работа завода напрямую зависит от выпуска продукции цехом 590.

На АО «НПК Уралвагонзавод» существует комбинирование, основанное на последовательном выполнении технологических стадий производства готовой продукции (подвижной состав, дорожно-строительная техника). В рамках цеха 590 комбинирование отсутствует.

Как видим по данным рис. 1, в организационной структуре цеха есть 3 уровня управления: 1 уровень – начальник цеха; 2 уровень – заместители начальника цеха и инженеры по ТО; 3 уровень – все остальные службы.

Тип организационной структуры управления – линейно-функциональный. Данная структура удачно сочетает линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всего цеха.

Основные технико-экономические показатели деятельности цеха 590 представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели деятельности цеха 590 за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 в % к 2014 г.
Объем производства, шт.	17 881	19 243	9 529	53 %
Себестоимость, тыс. руб.	72 448	90 289	43 608	60 %
Амортизация, тыс. руб.	1 425,3	1 460,8	1 325,0	92 %
Чистая прибыль, тыс. руб.	95 398,6	105 557,2	40 548,7	48 %
Рентабельность продукции	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	

На основании табл. 2 можно сделать следующие выводы:

Все показатели работы цеха в 2016 г. снизились по отношению к 2014 г. на 4% и более. Снижение показателей связано с сокращением спроса на продукцию цеха. В 2015 г. цехом была получена наибольшая прибыль, но одновременно происходило снижение рентабельности продукции. Данная

тенденция отражает увеличение средней себестоимости единицы продукции в сравнении с 2014 г., которая в 2014, 2015 и 2016 гг. соответственно составила 4 051,68 руб., 4 692,04 руб. и 4 579,35 руб.

Динамика основных показателей эффективности работы цеха 590 представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности деятельности цеха 590
в 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2014 г.
1. Показатели, характеризующие достижение конечных результатов				
Доход	174 340,6	187 453,2	109 870,7	63,0 %
Себестоимость	72 448	90 289	43 608	60,2 %
Уровень рентабельности	31,7 %	16,9 %	- 7,0 %	-22,1 %
Объем товарной продукции, тыс.руб.	17 881	19 243	9 529	55,3 %

Итак, анализ основных показателей эффективности работы цеха показал, что к 2016 г. уровень рентабельности производства продукции сократился на 22%. Почти в два раза сократился объем выпускаемой продукции. Снизилась заработная плата работников, повысилась текучесть персонала, производительность труда сократилась в два раза.

Корпорация УВЗ является одной из ключевых и знаковых корпораций не только в России, но и за рубежом. Уралвагонзавод одно из определяющих предприятий оборонно-промышленной отрасли.

1.2. Анализ системы управления персоналом предприятия

Решение вопросов кадровой политики и в целом деятельность по управлению персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу. Дирекция по персоналу является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору и функционально по направлениям вышестоящим руководителям АО «НПК Уралвагонзавод».

Отдел по управлению персоналом (дирекция по персоналу) – подразделение, обеспечивающее подбор, подготовку, расстановку и рациональное использование кадров в соответствии с их деловыми качествами, контролирует исполнение руководителями подразделений распоряжений и приказов по вопросам работы с кадрами, осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия.

В цехе 590 деятельность по управлению персоналом осуществляют: заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам), инспектор по кадрам, табельщик (рис. 2).



Рисунок 2 – Схема организационной структуры службы управления персоналом цеха

Функции данных служб заключаются в следующем:

1) Разработка текущих и перспективных планов комплектования цеха персоналом с учетом изменения состава.

2) Анализ состава, деловых и других качеств специалистов цеха с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя цеха. Представление начальнику цеха предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров.

3) Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями корпорации решений аттестационной комиссии.

4) Изучение движения кадров. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

5) Составление всей установленной отчетности по кадровым вопросам.

6) Контроль соблюдения норм и условий труда.

7) Начисление заработной платы.

Работа табельщика заключается:

– в ведении и закрытии табельной карточки, согласно графику предприятия и таблице отработанного времени;

– в выписке справок, людям которые уходят в отпуск;

– в выписке рапортов на опоздавших и неизвестных;

– в ведении учета времени, тех, кто в течении рабочего времени уходят в отделы;

– в регистрации увольнительных заявлений;

– в ежедневном составлении сводки рабочей силы цеха за сутки;

– в конце каждого месяца составляется сводка по профессиям.

Инспектор по кадрам:

– ведет прием вновь пришедших работников и расчетом работников;

– заводит табельную карточку;

– выписывает справки на спец. одежду;

- заводит карточку Т-2, где фиксируются все данные о работнике;
- выписывает отпускные заявления;
- при изменении каких-либо паспортных данных, фамилии, адреса заполняет анкету и отправляет в отдел кадров предприятия;
- выписывает приказы (распоряжения) в случае, если у работника меняется должность, оклад, разряд, участок;
- при увольнении работника заполняет служебную записку;
- готовит вписки работников на мед. осмотр, уходящих на пенсию и т.д.

Работа помощника начальника цеха по кадрам заключается в том, чтобы:

- контролировать работу табельщиков, инспектора по кадрам, инструктора производственного обучения;
- вести журнал и картотеку нарушителей трудовой дисциплины;
- работать с нарушителями трудовой дисциплины;
- издавать всевозможные кадровые приказы по цеху и по организации;
- ежемесячно предоставлять начальнику цеха и отделу кадров сведения нарушителей за месяц;
- ежеквартально составлять заявку на количество работников;
- составление мероприятий цеха на год и контроль за их выполнением;
- исполнять все кадровые приказы Генерального директора и т.д.

В отделе есть локальные нормативные акты, на основании которых сотрудники, пришедшие в компанию, осуществляют свою деятельность в организации, такие как:

- правила внутреннего распорядка;
- положение о коммерческой тайне;
- положение о защите персональных данных работников;
- обязательство о неразглашении персональных данных;

- обязательство о неразглашении коммерческой тайны;
- трудовой договор;
- различные заявления.

Рассмотрим содержание работы в цехе 590 по функциям управления персоналом.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала. Главным образом, предприятию требуются специалисты по техническим направлениям.

При приеме на работу, в первую очередь, рассматриваются те, кто окончил образовательные учреждения, входящие в структуру Корпоративного университета Уралвагонзавода. Это крупные государственные учебные организации Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Челябинска, Саратова, Ижевска и Нижнего Тагила.

К своим работникам компания предъявляет следующие требования: наличие профессионализма в своей деятельности и стремления к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации и мастерства; лояльность и ориентированность на стратегические цели корпорации. Сотрудник корпорации должен быть активен и инициативен при исполнении должностных обязанностей; должен уметь принимать самостоятельные решения и реализовывать поставленные перед ним задачи, работать в команде и нести ответственность за конечные результаты совместной деятельности.

Проведем анализ организации адаптации новых работников цеха 590.

Первый показатель – наличие регламентирующих документов, т.е. нормативно-методическое обеспечение системы адаптации персонала. Регламентирующих документов по адаптации персонала в цехе не разработано. Следовательно, процесс адаптации нормативно-методическими документами не обеспечен. Следующий показатель системы адаптации – закрепление обязанности по проведению адаптации за должностными

лицами. Организация процесса адаптации вновь принятых в цех 590 работников возложена на руководителя службы (подразделения), к которой прикреплен вновь поступивший работник. Однако это не подкреплено документами (нет соответствующих записей в должностных инструкциях и других документах). Как показало наблюдение, применяются отдельные мероприятия адаптации новичка:

- ознакомление с основными организационными регламентами;
- объяснение задач и требований к работе;
- введение работника в рабочую группу.

Организационная адаптация проходит на начальном этапе адаптации вновь принятого сотрудника. Руководитель подразделения знакомит работника с организационной структурой организации и профессиональной структурой коллектива, и на протяжении определенного времени помогает работнику «ориентироваться» в этих структурах.

В принципе, обратная связь осуществляется, но вновь принятые сотрудники, в основном, не имеют возможность обратиться с вопросом к руководителям, руководители такой работы не проводят, объясняя тем, что для этого отсутствует время. Это недостаток, т.к. этапы адаптации должны проходить непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за успех адаптации новичка должна лежать на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник.

По нашему мнению, данный недостаток – следствие того, что структурно функция управления адаптацией не закреплена.

Экономическая адаптация в подразделении заключается в сообщении работнику размера его заработной платы, а также в объяснении, из чего будет складываться, и от чего будет зависеть его заработная плата, какие виды премий и удержаний будет иметь работник.

Санитарно-гигиеническая адаптация. Состояние производственной и технологической дисциплины, степень готовности рабочего места к трудовому процессу, правила трудового распорядка – критерии, выполнение которых гарантирует нормальную трудовую деятельность работника в организации. В цехе эти факторы соответствуют требованиям и оцениваются работниками как нормальные. Необходим контроль со стороны руководителя за соблюдением производственной и технологической дисциплины вновь принятым работником.

Мероприятия по психофизиологической адаптации работника в коллективе цеха не проводятся.

Оценка уровня адаптированности персонала в цехе 590 не проводится и отсутствие данного контроля может влиять и на недостатки в системе адаптации персонала и, как следствие, на уровень текучести кадров.

Цель аттестации – проведение оценки соответствия работников занимаемым должностям, а также выявления перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения.

Задачами аттестации персонала являются:

1) в отношении всех сотрудников: выявить соответствие работника его рабочему месту,

2) в отношении руководителей и специалистов дополнительно: подготовить данные для формирования кадрового резерва на замещение руководящей должности,

3) в отношении всех сотрудников предприятия: обосновать необходимость обучения и повышения квалификации,

4) дополнительные задачи: повышение мотивации к труду и достижению плановых показателей предприятия, рост сплоченности трудового коллектива.

Система проведения периодической аттестации на предприятии присутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала проводится на регулярной основе.

В целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением, в цехе введена должность инженера по охране труда, на которого должностной инструкцией возложены обязанности по обеспечению охраны труда. Контроль безопасности труда на рабочих местах, соблюдение инструкций и техники безопасности осуществляется инженером по охране труда каждый день. После прохождения аттестации рабочих мест средний класс условий труда комиссия определила на уровне 3.1, т.е. условия труда характеризуются отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами. В основном это напряженность труда, плохое освещение, вентиляция.

Организация оплаты труда и поощрений. На предприятии введена повременно-премиальная система и сдельная система оплаты труда. Начисление заработной платы и налогов к заработной плате производится в расчетно-платежной ведомости (РПВ-1).

Под персоналом предприятия понимают общность людей, объединенных системой профессионально-должностных позиций для выполнения основной цели организации. Персонал организации является социальным компонентом общей структуры – люди, которые обеспечивают процесс производства. От обеспеченности предприятия персоналом, эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения работ, услуг, степень использования оборудования, и как следствие – объем производства работ, услуг, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Поэтому так важна характеристика трудового потенциала предприятия.

В табл. 4 представим основные кадровые показатели в динамике за два последних года (2015-2016 гг.).

Таблица 4 – Основные кадровые показатели в 2014-2015 годах

Показатель	2015	2016	2015 в % 2016
1	2	3	4
численность персонала	188	187	101
удельный вес основного персонала	114	113	101
удельный вес АУП	59	59	100
удельный вес рабочих	15	15	100
средний возраст работающих	31 год	29 лет	106

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
коэффициент приема	25,1	24,6	102
коэффициент выбытия	13,3	12,8	104
движение кадров (прибыло/выбыло)	47/25	46/24	101/101
коэффициент текучести	13,4	11,2	119
коэффициент замещения	11,7	11,7	100

По данным табл. 4 видно, что численность персонала составляет 187 чел., при этом преобладает категория основного персонала (рабочие), средний возраст работающих – 29 лет. Коэффициент текучести кадров составляет 11,2%, что выше нормы.

Таблица 5 – Причины увольнений персонала

№ п/п	Причина увольнения	Кол-во, %
1	Негативный социально-психологический климат	45
2	Низкий уровень заработной платы	30
3	Отсутствие сплоченности	25

Опрос увольняющихся сотрудников выявил основные причины увольнений (табл. 5): негативный социально-психологический климат, низкий уровень заработной платы, отсутствие сплоченности в коллективе.

1.3. Анализ управления процессом командообразования на предприятии

Существует множество различных определений термина «команда». В качестве универсального можно рассматривать определение команды, сформулированное А.И. Донцовым, Е.М. Дубовской и Ю.М. Жуковым: «команда – это группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Критерием сформированной команды будет способность группы анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления затруднений» [58].

По определению Р.Л. Кричевского и Е.М. Дубовской, «процесс командообразования можно рассматривать как вариант естественной групповой динамики или же как определенный набор специальных технологий для организации, стимулирования, управления социально-психологическим развитием группы» [32, с. 290].

В целом развитие команды представляется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта и нередко длящийся годами. Однако этот процесс можно существенно ускорить, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать совместные решения и эффективно их реализовывать. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией организации в целом.

В данном разделе проведем анализ управления процессом командообразования в цехе 590.

Как известно, процесс управления должен включать в себя соответствующие регламенты.

Однако, исследование показало, что в цехе 590 не разработаны какие-либо локальные нормативные акты (Положения, инструкции, методические рекомендации и т.п.), которые регламентировали бы управление процессом командообразования.

Команды в организации не создаются на пустом месте, поэтому немаловажную роль играют уже сложившиеся межличностные отношения. Поэтому с целью определения социально-психологического климата в коллективе и оценки сильных и слабых сторон развития коммуникации внутри компании мы провели диагностическое обследование.

Для анализа социально-психологического климата коллектива цеха были применены:

1) методика «СПСК» (социально-психологическая самооценка коллектива) Р.О. Немова;

2) методика определения степени ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ) Р.О. Немова.

Бланк опросного листа методики «СПСК» содержит 74 суждения (Приложение 1). Сотрудникам, принимающим участие в исследовании (опросе), дается инструкция: «Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений».

Варианты ответов оцениваются соответствующим количеством баллов:

- 1) «все» – 6 баллов;
- 2) «почти все» – 5 баллов;
- 3) «большинство» – 4 балла;
- 4) «половина» – 3 балла;
- 5) «меньшинство» – 2 балла;
- 6) «почти никто» – 1 балл;
- 7) «никто» – 0 баллов.

Выбранные оценки записывают в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений».

Для обработки результатов необходимо подсчитать сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника. После этого найти интенсивность развития каждого из показателей в коллективе по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

Шкала достоверности (табл. 6) – вопросы № 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

Таблица 6 – Шкала достоверности по методике «СПСК» О. Немова

№	Показатель	Вопросы
1	Стремление к сохранению целостности группы	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Сплоченность (единство отношений)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактность (личные взаимоотношения)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Открытость	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Организованность	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Информированность	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Ответственность	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

Данная методика достаточно проста в проведении и обработке результатов, экономна по времени, однако позволяет эффективно диагностировать особенности социально-психологического климата и разработать соответствующие мероприятия по его оптимизации.

Теперь проведем обработку и интерпретацию полученных данных.

Результаты обработки анкет по методике «СПСК» О. Немова представлены в табл. 7.

Таблица 7 – Результаты анкетирования коллектива цеха 590

по методике «СПСК» О. Немова

Критерий (компонент)	Балл (оценка)
Ответственность	6,3 (противоречивая)
Коллективизм	5 (отрицательная)

Сплоченность	4,1 (отрицательная)
Контактность	8 (положительная)
Открытость	6,4 (противоречивая)
Организованность	6,8 (противоречивая)
Информированность	7,8 (положительная)

Как видно из данных табл. 7, по критерию ответственности существует противоречивое значение, значит, отношение членов коллектива к совместной работе нейтральное. Члены коллектива в целом положительно оценивают цели и задачи, которые стоят перед коллективом.

Отрицательное значение по критерию коллективизма говорит о том, что коллектив редко стремится сообща решать все возникающие проблемы. Коллектив не стремится сохранять и укреплять свою группу как единое целое.

По критерию сплоченности – отрицательное значение, что говорит о недостаточном единстве мнений членов коллектива по самым важным для него вопросам, а также недостаточном единстве действий в самых существенных вопросах.

Наряду с этим положительное значение по критерию контактности говорит об отличном уровне взаимной общительности, личных, эмоционально-непосредственных отношениях между членами коллектива.

Противоречивое значение по критерию открытости говорит о нейтральном отношении членов коллектива к другим сотрудникам или к новым сотрудникам коллектива в целом.

Противоречивое значение по критерию организованности свидетельствует о средней способности к быстрому созданию и изменению структуры деловых взаимоотношений в коллективе, необходимых для повышения эффективности коллективной работы.

Положительное значение по критерию «информированность» говорит о доступности всем членам данного коллектива наиболее важной информации о состоянии дел в нем, а также о каждом члене коллектива.

По итогам можно сделать вывод: социально-психологический климат трудового коллектива цеха 590 скорее неблагоприятный. Особенно это касается таких важных компонентов, как коллективизм и сплоченность. Противоречивые оценки по компонентам «ответственность», «открытость» и «организованность» свидетельствуют о том, что социально-психологический климат нестабилен. Положительные оценки компонентов «контактность» и «информированность» свидетельствуют о том, что социально-психологический климат по этим компонентам благоприятный.

Методика определения степени ценностно-ориентационного единства группы (ЦОЕ) Р.О. Немова предназначена для изучения сплоченности коллектива, диагностики содержания и степени единства ценностных ориентаций. Использование методики определения ценностно-ориентационного единства группы позволяет ответить на вопрос о том, можно ли считать данную конкретную функционирующую группу сплоченной общностью, а также экспериментально определить степень выраженности этой важнейшей групповой характеристики.

В опросе приняло участие 30 чел. Был предложен список, из которого нужно было выбрать 5 качеств, наиболее ценных для успешной совместной работы. Результаты опроса приведены в табл. 8.

Таблица 8 – Результаты опроса по методике определения степени ЦОЕ группы автора Р.О. Немова

№ п/п	Качество	Число выборов
1	Трудолюбие	14
2	Дружелюбие	4
3	Принципиальность	4
4	Сдержанность	3
5	Веселость	2
6	Справедливость	4
7	Аккуратность	3
8	Общительность	3
9	Честность	6
10	Активность	4
11	Исполнительность	5
12	Искренность	7

13	Порядочность	3
14	Настойчивость	5
15	Организованность	6
16	Обаяние	1
17	Отзывчивость	6
18	Правдивость	2
19	Приветливость	2
20	Деловитость	3
21	Скромность	2

Сумма выборов, приходящихся на 5 самых популярных качеств, таких как «трудолюбие», «организованность», «честность», «отзывчивость» и «искренность», составила число 39. Сумма выборов, приходящихся на 5 самых непопулярных качеств, таких как «приветливость», «правдивость», «обаяние», «веселость» и «скромность», составила число 9. Общее число, сделанных испытуемыми выборов, составило 90. Вычислим коэффициент ценностно-ориентационного единства).

Если $C \geq 50\%$, ЦОЕ высокое, оценка 3 балла; $30\% < C < 50\%$, ЦОЕ среднее, оценка 2 балла, в остальных случаях – ЦОЕ низкое, оценка 1 балл.

Мы выявили, что уровень сплоченности коллектива цеха составил 39%, т.е. у рассматриваемого коллектива степень ценностно-ориентационного единства ниже среднего, что является негативным показателем, указывающим на неблагоприятный социально-психологический климат и отсутствие сплоченной команды.

На основании проведенного исследования мы можем говорить о проблеме в социально-психологическом климате коллектива цеха, которая препятствует реализации группового потенциала сотрудников, следовательно, в этом случае важен процесс командообразования.

Существует несколько различных типов команд, и один из них – вертикальная команда. Такой тип наиболее часто встречается в российских компаниях, впрочем, как и в анализируемой нами, – он подразумевает наличие менеджера-руководителя и нескольких его подчиненных. В такой команде присутствует определенная иерархия (возможно существование

нескольких уровней), и именно она порождает некоторые проблемы, возникающие в процессе деятельности команды. В частности, отсутствие обратной связи.

В результате этого (отсутствия обратной связи) работа коллектива становится неэффективной, т.к. действия и решения, принимаемые руководителем, зачастую являются неуместными, направленными на развитие не требующей внедрения каких-либо изменений области в ущерб той, которой на самом деле следует уделять внимание.

Теперь рассмотрим отличия команды от группы.

Команда имеет общие черты с группой, однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды сыгранны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный.

«Для команды характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями

организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности» [32, с. 283].

Отличия команды и ее стиля работы от коллектива и его стиля представлены в табл. 9.

Таблица 9 – Сравнительные характеристики команды и коллектива

Команда	Коллектив (группа)
Понятие	
Группа людей, совместно работающая на достижение общей цели	Независимые члены группы, сосредоточенные на решении индивидуальных задач
Различия	
Цели, методы определяет руководитель команды совместно с ее членами	Цели, методы определяет начальник
Деятельность направлена на выполнение командных задач	Деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий
Определяются индивидуальные функции для достижения командного результата	Определяются индивидуальные функции
Взаимная ответственность	Личная ответственность
Встречи для планирования работ, обсуждения хода выполнения работ, принятия решений	Встречи для обмена информацией и мнений
В центре внимания	
Высокие коллективные показатели	Высокие индивидуальные показатели

Теперь на основании показателей табл. 9, а также посредством анализа документов цеха (должностных инструкций и др.), наблюдения, опроса приведем результаты изучения персонала цеха с точки зрения команды или группы.

Таблица 10 – Результаты изучения персонала цеха 590 с точки зрения команды или группы

Команда	Коллектив (группа)
1	2

Понятие	
-	По большей части характерно наличие независимых членов группы, сосредоточенных на решении индивидуальных задач. Достижение общей цели лишь декларируется.
Различия	
-	Цели, методы определяет начальник. Лишь в редких случаях это происходит совместно с членами коллектива.
-	Деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий, согласно каждого рабочего места, должностных инструкций

Продолжение таблицы 10

1	2
В целом определяются индивидуальные функции для достижения командного результата	-
-	Предусматривается только личная ответственность работников (например, при наличии брака в продукции), а не взаимная ответственность
Встречи проводятся не только для обмена информацией и мнений, но и для планирования работ, обсуждения хода выполнения работ, принятия решений	-
В центре внимания	
-	Высокие индивидуальные показатели (относительно отдельного работника, а не коллектива в целом)

Как видим, по большинству показателей коллектив цеха характеризуется как группа, а не как команда.

Анализ показал, что ключевые функции управления процессом командообразования в цехе отсутствуют, поскольку не проводятся:

- диагностика,
- оценка командообразования,
- тренинги командообразования.

Таким образом, выявлены следующие проблемы:

1) Отсутствие локальных нормативных актов, регламентирующих управление процессом командообразования.

2) Отсутствие обратной связи.

3) Отсутствие ключевых функций управления процессом командообразования (диагностики, оценки командообразования, тренинги и в целом деятельности по командообразованию).

4) Наличие проблем в социально-психологическом климате коллектива цеха, которая препятствует реализации группового потенциала сотрудников. Социально-психологический климат напряженный, в целом неблагоприятный, нестабильный. Выявлен низкий уровень сплоченности. Степень ценностно-ориентационного единства ниже среднего. Руководители недостаточно используют методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы с учетом психологической совместимости работников. На предприятии не проводится мониторинг взаимоотношений в коллективе.

Помимо необходимости устранения выявленных проблем как таковых, повышения эффективности деятельности, актуальность управления процессом командообразования на данном предприятии объясняется следующими факторами.

Растущая конкуренция и радикальные изменения на рынке неизбежно приводят к необходимости динамических изменений внутри предприятий. Во многом успешность бизнеса зависит от готовности сотрудников принимать эти изменения и участвовать в них. В связи с этим существенно меняются требования к уровню знаний и навыков сотрудников предприятия. Если говорить об анализируемом предприятии, то стратегически важные задачи Уралвагонзавода связаны как с производством спецтехники, так и с развитием гражданского сектора. По итогам 2016 г. структура выпуска составляет 80% специальной продукции, 20% – гражданской. В 2017 г. по предварительным подсчетам – 70% на 30%. К 2030 г. соотношение

гражданской и военной продукции должно быть 50% на 50%. Перед предприятием стоит задача восстановить производство дорожно-строительной и коммунальной техники. В связи с этими стратегическими задачами для данного предприятия важно наладить управление процессом командообразования.

Выводы по первой главе

Объединение работников в единое целое и создание системы управления, отличающейся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов возможно только на основе эффективной командной организации.

Выявлены следующие проблемы:

1) Отсутствие локальных нормативных актов, регламентирующих управление процессом командообразования.

2) Отсутствие обратной связи.

3) Отсутствие ключевых функций управления процессом командообразования (диагностики, оценки командообразования, тренинги и в целом деятельности по командообразованию).

4) Наличие проблем в социально-психологическом климате коллектива цеха, которая препятствует реализации группового потенциала сотрудников. Социально-психологический климат напряженный, в целом неблагоприятный, нестабильный. Выявлен низкий уровень сплоченности. Степень ценностно-ориентационного единства ниже среднего. Руководители недостаточно используют методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы с учетом психологической совместимости работников. На предприятии не проводится мониторинг взаимоотношений в коллективе.

Следовательно, для благополучного существования коллектива цеха и повышения эффективности деятельности необходима сплоченная

команда, которая будет способствовать развитию и совершенствованию деятельности.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЦЕССОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЦЕХЕ 590 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1. Разработка мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии

Как было выяснено, в цехе 590 АО «НПК «Уралвагонзавод» требуется управление процессом командообразования, т.к. выявлены определенные проблемы.

Задачами управления процессом командообразования в нашем случае станут:

- 1) развитие навыков работы в команде, распределение ролей, установление внутригрупповых связей, постановка общекомандных целей, мотивация сотрудников на совместную деятельность и достижение поставленных целей;
- 2) сплочение коллектива с целью более результативного обмена информацией, объединения усилий для достижения целей предприятия в целом;
- 3) выработка доверия у участников друг к другу.

Мероприятия по управлению процессом командообразования в цехе 590 представим в табл. 11.

Таблица 11 – Мероприятия по управлению процессом
командообразования в цехе 590

Проблемы	Мероприятия	Затраты	Ответственные	Сроки
1	2	3	4	5
Отсутствие локальных нормативных актов, регламентирующих управление процессом командообразования	Подготовить проекты локальных нормативных актов	≈ 300 р. (канц. товары)	Начальник цеха	Январь - февраль 2018 г.

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
-	Реализация предварительной образовательной программы для менеджеров, включающая, в первую очередь, курсы, связанные с базовыми знаниями и навыками в сфере управления процессом командообразования	≈ 60000 р.	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Март - май 2018 г.
Отсутствие обратной связи	Проведение тематических лекций, бесед и дискуссий на заданную тему (формирование командного стиля работы). Обеспечение эффективной обратной связи результатов работы и реакцией руководителя.	Входят в размер оплаты труда	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Июнь - июль 2018 г.
Отсутствие ключевых функций управления процессом командообразования (диагностики, оценки командообразования, тренинги и в целом деятельности по	Диагностика групповой динамики в цехе. Определение этапа развития предприятия.	Входят в размер оплаты труда	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Август - октябрь 2018 г.

командообразованию)	Стимулировать максимальную включенность членов коллектива в совместную деятельность, ведущую к общим целям.			
---------------------	---	--	--	--

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Отсутствие ключевых функций управления процессом командообразования (диагностики, оценки командообразования, тренинги и в целом деятельности по командообразованию)	Работа по командообразованию: 1) Формирование образа желаемого будущего. 2) Позиционирование. Определение позиций в своей организации и соответствие членов организации этим позициям. 3) Составление плана.	Входят в размер оплаты труда	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Ноябрь 2018 г. - март 2019 г.
Наличие проблем в социально-психологическом климате коллектива цеха, которая препятствует реализации группового потенциала сотрудников. Социально-психологический климат напряженный, в целом неблагоприятный, нестабильный.	Мониторинг взаимоотношений в коллективе. Организация совместной деятельности (посещение культурных мероприятий, организация праздников и т.д.). Внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации.	≈ 100000 р.	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам (помощник по кадрам)	Ноябрь 2018 г. - март 2019 г.
-	Мониторинг и оценивание достигнутых результатов. Методика экспертных мнений	Входят в размер оплаты труда	Начальник цеха. Заместитель начальника цеха по кадрам	Апрель - июнь 2019 г.

	и сравнительные данные анкетирования позволит сравнить уровень развития командного взаимодействия до и после мероприятий, тренинга. Коррекция действий и мероприятий.		(помощник по кадрам)	
--	---	--	----------------------	--

Для того чтобы добиться правильной и слаженной работы команды, необходимо всесторонне понимать процессы, происходящие в ней.

При этом основную роль в сплочении подчиненных в команду единомышленников должен играть непосредственный руководитель коллектива, именно это, в конечном счете, является его главной задачей. Руководитель должен помочь подчиненным выработать единую систему ценностей как фундаментальную основу организационной культуры, поставить вдохновляющие цели, воодушевить на получение выдающихся результатов, создав необходимые условия и обеспечив средствами достижения.

Поэтому есть необходимость организации обучения руководителя (начальника цеха).

Руководителю также необходимо уделять внимание созданию командного духа, а также формированию доверительных, побуждающих к совместной деятельности взаимоотношений между членами команды. Это приведет к более продуктивной и эффективной деятельности все членов команды.

Руководитель должен обеспечивать поддержание командного духа, установление системы контроля и поощрение самоконтроля, замену членов команды в случае, если они не захотят или не смогут действовать в соответствии с принятыми стандартами и нормами.

Наличие и исправное функционирование обратной связи играют огромную роль в деятельности команды, ведь именно получая отзывы от

сотрудников, непосредственно вовлеченных в процесс той или иной деятельности, входящей в их компетенцию, руководитель получает возможность верно идентифицировать проблему, а значит – принять наиболее точные и соответствующие ситуации меры по ее решению.

Формальному руководителю команды необходимо с самого начала позиционировать себя так, что бы подчиненные не испытывали страха по отношению к нему и были способны высказывать свою конструктивную критику относительно рабочего процесса. Сформированные таким образом взаимоотношения приведут к установке эффективно функционирующей обратной связи, наличие которого является одним из необходимых условий успешной деятельности команды.

Проведение тематических лекций, бесед и дискуссий на заданную тему (формирование командного стиля работы в цехе) предназначена для расширения и углубления знаний о командной работе. Понимание сотрудниками механизмов командного взаимодействия приведет к формированию благоприятной «почвы» для проведения в дальнейшем тренинговой работы. Дискуссии в данном случае будут служить механизмом обратной связи, можно проследить, правильно ли полученная информация понимается сотрудниками цеха, как они настроены на проведение данной работы.

Для формирования и поддержания эффективности команды должны предприниматься такие организационные методы, как совместное профессиональное обучение членов команды, регулярные проблемные совещания. Эти меры позволят улучшить процесс обмена информацией.

Роль процесса обучения не ограничивается только повышением профессионального уровня работников и качества их работы. Процесс обучения должен рассматриваться как важный мотивационный фактор.

Большую роль играют образовательные курсы, связанные с работой в коллективе. Разрешение конфликтов, достижение консенсуса, создание благоприятного психологического климата в команде, умение вести диалог,

знания и умения в этих областях, как показывают результаты исследований, существенным образом влияют на эффективность команды.

В образовательной программе акцент должен быть сделан на межличностных знаниях и навыках, так как одной из основных целей команды менеджеров будет координация команд исполнителей и контакты с внешней средой. Естественно, что образовательные курсы для команд менеджеров будут во многом отличаться от образовательных программ команд исполнителей в части административных, технических и специальных знаний и навыков. Тогда как курсы, связанные с базовыми и командными знаниями и навыками, могут быть идентичными.

Непосредственно работа по командообразованию будет состоять из нескольких этапов:

- 1) Формирование образа желаемого будущего. На этом этапе достигается согласованность между всеми участниками, группа расписывает миссию своего цеха как составную часть миссии организации «Уралвагонзавод», определяет направления движения, цели и задачи деятельности цеха.

Миссия АО НПК «Уралвагонзавод» заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного комплекса.

Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусированно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.

- 2) Позиционирование. Участники определяют позиции в своей организации и соответствие членов организации этим позициям.

3) Составление плана. В ходе групповой дискуссии участники приходят к общему мнению относительно планирования деятельности организации и осуществления непосредственно первого шага.

Кроме того, важно развивать вовлеченность персонала. Необходимо активно развивать у сотрудников чувство сопричастности и ответственности. Сотрудники должны быть наделены правами, необходимыми полномочиями, инициативой и возможностями управлять собственным рабочим процессом.

Корпоративные мероприятия - это неотъемлемая часть управления социально-психологическим климатом, один из важнейших и мощных инструментов его поддержания. Корпоративные мероприятия позволяют устранить множество проблем внутри коллектива и непосредственно между коллективом и самой организацией, улучшить, наладить командообразование, повысить лояльность сотрудников, наладить отношения коллектива и руководства и др. Также корпоративные мероприятия - это возможность неформального общения, где трудовой коллектив будет чувствовать себя непринужденно, свободно и спокойно.

Поводами для любого корпоративного мероприятия могут быть календарные праздники, важные даты для организации (день рождения компании и т.п.), профессиональные праздники и др.

Наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день являются активные тренинги с элементами ролевых игр. Технику командообразования часто реализуют в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга группа может пройти все стадии групповой динамики, включая агрессию и обратную связь. Задача психолога-тренера состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации. Результатом тренингов становится повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов.

Повышается уровень доверия в коллективе, появляется команда, сплоченная вокруг общей цели, с настоящим лидером. Новый тип отношений внутри команды, основанный на глубоком принятии и понимании друг друга, способствует повышению личной ответственности членов команды за достижение общей цели. Снижается уровень конфликтности, возрастают конструктивность работников и творческая активность команды, что создает условия для личностного развития.

Основной регулирующей функцией, поддерживающей состояние внутреннего равновесия, будет благоприятный социально-психологический климат, который обеспечит понимание своей значимости и роли в команде. Управлять социально-психологическим климатом – это значит управлять человеком в коллективе, его отношениями с другими сотрудниками, создавать для каждого благоприятные условия на работе и в быту, воздействовать на факторы, которые этот климат формируют.

Отметим, что командообразование как искусственный процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе требует социально-психологического обеспечения или сопровождения, иными словами, применения системы формирующих и поддерживающих видов социально-психологической, социокультурной и другой деятельности, обеспечивающих удовлетворение основных потребностей членов команды и направленных на успешное функционирование команды в целом.

Вместе с тем, невозможно определить жесткую схему формирования команды. Процесс командообразования зависит от многих факторов в организации, среди которых можно выделить такие, как:

- готовность менеджмента к делегированию полномочий и ответственности;
- опыт работы с командами (для менеджеров) и в командах (для исполнителей);
- подбор членов команды;

- специфика производства;
- система мотивации и компенсации в организации и др.

Таким образом, процесс создания команд – это больше, чем организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Организовать работу команды – это значит создать эффективную работоспособную команду, избрать оптимальный для данной команды и ситуации стиль руководства, активизировать творческий потенциал команды, умело управлять возникающими конфликтами. Для этого необходимо с учетом специфики организации разработать адекватный механизм командообразования.

Процесс управления командообразованием и формирования команд в организации является трудоемким, длительным и требует значительных усилий как со стороны менеджмента, так и со стороны рядовых исполнителей. Данный процесс является комплексным и требует индивидуального подхода в каждом отдельном случае. Мы определили мероприятия для начального этапа управления процессом командообразования. От полученных результатов, проведенной диагностики по окончании этих мероприятий, будет возможность разработки дальнейших шагов.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

Основными задачами правового обеспечения системы управления

персоналом является:

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

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

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются: Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях», Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» и другие нормативно-правовые акты.

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

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для

эффективного процесса управления персоналом. Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся следующие документы:

1) Тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик;

2) общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров;

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Функции нормативно-правового обеспечения управления процессом командообразования на уровне предприятия выполняются:

- руководителем организации (начальником цеха);
- линейными руководителями;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня являются: Трудовой кодекс РФ; локальные нормативные акты.

К нормативно-правовым документам по управлению процессом командообразования и социально-психологическим климатом (влияющим на этот процесс) можно отнести:

1) Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением

внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

2) Положение о персонале (документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы);

3) Должностная инструкция (документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность). Должностная инструкция позволяет рационально распределить функциональные обязанности; повысить своевременность и надежность выполнения задач; улучшить социально-психологический климат в коллективе и устранить конфликты; четко определить функциональные связи работника и его взаимоотношения с другими специалистами; конкретизировать права работника; повысить личную и коллективную ответственность; повысить эффективность морального и материального стимулирования работников; организовать равномерную загрузку работников.

4) Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность.

5) Правила внутреннего трудового распорядка – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

6) Штатное расписание – организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных

окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

На организационном уровне должны быть разработаны регламентирующие (инструктивные) документы. Нами разработано Руководство по управлению социально-психологическим климатом коллектива, текст которого представлен в Приложении 2.

Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования (тренинга) представляет собой комплекс материалов (и оборудования), который последовательно используется для преобразования команды через побуждение ведущего и участников к совершению каких-либо действий и поступков. Информационно-методическое обеспечение позволяет решить вопрос технологии проведения командообразования.

Вопрос технологии проведения командообразования решается посредством разработанного информационно-методического обеспечения. Информационно-методическое обеспечение представляет собой мощный инструмент управления процессом командообразования, оно обеспечивает преемственность технологии через контроль содержания, структурирование группового процесса, формирование у начинающих ведущих когнитивной схемы реализации программы проведения командообразования.

Используются различные формы информационно-методических материалов:

- 1) рабочая тетрадь для участника;
- 2) раздаточный материал для участника;
- 3) блокнот ведущего;
- 4) методическое руководство для ведущего;
- 5) визуальный ряд.

В группах проведение семинаров по технологии командной работы с опорой на разработанное информационно-методическое обеспечение позволит активизировать у отдельных участников индивидуальную мотивацию, вскрыть проблему реального поведения (командная организация

деятельности) и объективировать природу функционирования психологических механизмов (методы убеждения, активное слушание и т.д.) в командном взаимодействии. Кроме этого, отработать на поведенческом уровне определенные навыки и умения, необходимые в командной работе. И наконец, сформировать у сотрудника некоторую когнитивную схему технологии проведения командообразования, подготовить участников для самостоятельного осуществления определенных видов работ при проведении командообразования.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели экономичности самой системы.

Стоимость затрат на мероприятия по управлению процессом командообразования составит ориентировочно 160300 р.

Если планируемые затраты покрыть посредством доходов, то можно рассчитать процент от этой суммы.

Если доходы составляют 1098707000 руб., а затраты на предложенные мероприятия составляют 160300 руб., то в процентном отношении затраты составят 0,007%, этот показатель можно назвать невысоким.

$$1098707000 / 160300 * 100\% = 0,007\%$$

Социальная эффективность заключается в нескольких моментах.

Отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов, взаимная ответственность за действия каждого из них. При этом возникает синергетический эффект, при котором физические и интеллектуальные усилия одного работника умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Разделение труда в команде осуществляется в зависимости от складывающихся условий деятельности: в каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Наличие команды помогает упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной.

Коллектив приобретет следующие качества: конструктивное межличностное взаимодействие, профессионализм каждого сотрудника, положительное мышление, а, следовательно, – ориентация на общий успех: способность согласованно работать на общий результат; нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Возможность работать в команде дает человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Это не группа людей, которой можно руководить, а сообщество специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в ней место,

соответствующее его потенциалу, ощущает себя значимым и незаменимым. А это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Развитие команды заключается в создании возможности для людей быть вместе, делиться своими концепциями, опытом, решать общие проблемы и стремиться к достижению единых целей. Навыки работы в команде формируют у сотрудников качества – взаимную поддержку, увеличение потенциала каждого и пр., – которые способствуют поступательному росту организации и становятся одной из ключевых задач управления.

Правильная организация и управление командой приводит к максимальной активизации человеческих ресурсов, к более эффективной деятельности, и успеху всей организации.

Преимущества работы в команде:

- создание команды предполагает объединение нескольких профессионалов в разных областях, а это обеспечивает полный охват и видение проблемы с различных точек зрения;

- при работе в команде происходит наиболее полная реализация потенциала каждого ее члена. Если в обычном режиме работы сотрудник замкнут в рамках своей должности, то в команде происходит интеграция различных сфер (посредством объединения людей) и у каждого человека появляется возможность выразить свои идеи на ту или иную область деятельности;

- в условиях командной работы увеличивается вероятность принятия наиболее уместного решения, т.к. в команде учитывается мнение всех участников, каждый из которых компетентен в той или иной области;

- команда способствует развитию индивидуальности каждого отдельного человека. Каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а для сотрудника это является обязательным

условием удовлетворения своей профессиональной деятельности. Работа в команде способствует реализации творческого потенциала сотрудника;

– работа сотрудника в команде, увеличенная вовлеченность, обеспечивают сотрудника наиболее ясным и четким осознанием целей и задач, поставленных перед компанией. А это осознание, в свою очередь, мотивирует и увеличивает производительность.

Результатом внедрения мероприятий по управлению процессом командообразования на предприятии предположительно будут:

1) Рост качества и скорости принятия решений. Повышение уровня взаимодействия между сотрудниками. Усиление креативности в области командных взаимодействий.

2) Формирование понимания общих целей и задач предприятия и соотнесения их с личными целями и задачами сотрудников.

3) Осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия и удовлетворения личных потребностей сотрудников.

4) Улучшение социально-психологического климата.

5) Повышение уровня дисциплины.

6) Усиление лояльности сотрудников.

7) Увеличение согласованности действий. Устранение барьеров при прохождении информационных потоков, уменьшение искажения информации.

8) Улучшение личных взаимоотношений между сотрудниками.

9) Расширение навыков решения нестандартных ситуаций. Проявление и разрешение конфликтных ситуаций. Рост конструктивности работников и творческой активности команды, что создаст условия для личностного развития.

10) Появление новых форм мотивации персонала.

11) Понимание друг друга с полуслова, сработанность, согласованность, появляющееся в ходе совместной работы и комплектования команды.

12) Способность быстро реагировать на изменения, большая гибкость, адаптивность и стремление к инновациям.

13) Повышение личной ответственности членов команды за достижение общей цели за счет глубокого принятия и понимания друг друга членами команда.

Показателями эффективности команды будут:

– способность к нововведениям, развитию, причем не в качестве самоцели, а как способ выживания в динамической среде, возможность достижения успеха;

– непрерывное обучение, постоянный приток новых знаний;

– ориентация на оперативное выявление и качественное удовлетворение запросов своей группы потребителей (целевой аудитории). Тонкое реагирование на изменение потребностей и ожиданий конкретной группы клиентов (лично ориентированный подход);

– рациональное и эффективное распоряжение имеющимися ресурсами;

– умение работать как единое целое, создавая условия для реализации потенциала каждого сотрудника;

– возможность для каждого члена коллектива проявлять инициативу, побуждение его к участию в выявлении и решении проблем организации;

– способность лидера организации к стратегическому лидерству (достоверному прогнозированию, позитивному мышлению и пр.);

– обучение персонала этике деловых взаимоотношений, соблюдению правил корпоративной культуры.

Результаты деятельности команды намного превосходят результаты деятельности отдельного сотрудника за счет возникновения синергетического эффекта. Именно эффективная команда обеспечивает организации конкурентное преимущество на рынке труда.

С помощью командообразования можно обеспечить лучшее качество услуг и в то же время сохранить здоровую конкуренцию.

Согласование общего видения в ходе организационного консультирования будет способствовать принятию более осмысленных решений на уровне управленческой концепции, маркетинговой стратегии, кадровой политики. Проведение командообразования в более общей системе организационного консультирования позволит в целом оптимизировать систему управления организацией, а именно: максимально эффективно и с пользой для организации реализовать имеющийся кадровый потенциал, обеспечить приток свежих и творческих идей со стороны сотрудников.

Следует отметить, что феномен командообразования – это управленческий процесс, который носит творческий, созидательный и конструктивный характер. Если руководителю-лидеру удалось создать команду, то эта организация обладает командным духом, который способствует индивидуальному и коллективному творчеству, сплоченности, самоопределению личности в коллективе, удовлетворенности межличностными отношениями, командной идентификации и развитию качеств социально-партнерских отношений.

В условиях современной экономики командный метод работы (в отличие от жесткого административного управления) является более эффективным в управлении организацией, поэтому вопросу командообразования в организациях уделяется все большее внимание. Те предприятия, которые занимаются командной работой, работой по сплочению коллектива, мотивацией сотрудников, формированием благоприятного психологического климата, являются более успешными по сравнению с теми, которые такую работу не проводят.

Выводы по второй главе

Мы определили мероприятия для начального этапа управления процессом командообразования в цехе 590, поскольку командообразование – достаточно длительный процесс. Затраты составят ориентировочно 160300 р. От полученных результатов, проведенной диагностики по окончании этих мероприятий, будет возможность разработки дальнейших шагов.

Команды, прошедшие процесс формирования с прохождением всех стадий развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и навыков командной работы с разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют ставить цели, творчески достигать их, раскрывая личностный потенциал каждого участника.

Результатом станет повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повысится уровень доверия в коллективе, появится команда, сплоченная вокруг общей цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы над исследованием и проблемой командообразования был сделан анализ теоретического материала в направлениях: аспекты психологии групповой деятельности, процесс командообразования, его понятие и этапы.

По результатам проведенного исследования сделаем ряд выводов и обобщений.

Повышение эффективности управленческого труда зависит от умения менеджера любого ранга создавать коллективный продукт труда.

Современные предприятия исчерпали лимит своей конкурентоспособности в области качеств и цен на товары и услуги. Остается значимый ресурс – повышение квалификации персонала в области деловой эффективности. И очень важным в этом ресурсе является управление предприятием через командообразование.

Команда – это высшая форма развития совместной деятельности.

Командообразование рассматривается как процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы сообразно стратегическим целям организации.

Командообразование можно рассматривать в двух аспектах. Во-первых, как естественное социально-психологическое развитие команды, развернутое во времени и включенное в более широкий процесс жизни группы. Во-вторых, как специально организованные социально-психологические технологии формирования коллективного субъекта деятельности – команды.

Командный дух в коллективе, благоприятный социально-психологический климат, творческая атмосфера, взаимопонимание, доверие,

согласие и взаимопомощь достигаются при выполнении ряда условий. Главное из них – отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. При выполнении данного условия возникает так называемый синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Другое важное условие успешности командообразования – конгруэнтность структур коллектива, т.е. совпадение канонической организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером.

В области командообразования выявлены следующие проблемы в цехе 590: отсутствие локальных нормативных актов, регламентирующих управление процессом командообразования; отсутствие обратной связи; отсутствие ключевых функций управления процессом командообразования (диагностики, оценки командообразования, тренинги и в целом деятельности по командообразованию). Кроме того, выявлено наличие проблем в социально-психологическом климате коллектива цеха, что препятствует реализации группового потенциала сотрудников. Социально-психологический климат напряженный, в целом неблагоприятный, нестабильный. Выявлен низкий уровень сплоченности. Степень ценностно-ориентационного единства ниже среднего. Руководители недостаточно используют методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы с учетом психологической совместимости работников. На предприятии не проводится мониторинг взаимоотношений в коллективе.

Помимо необходимости устранения выявленных проблем как таковых, повышения эффективности деятельности, актуальность управления

процессом командообразования на данном предприятии объясняется следующими факторами.

Растущая конкуренция и радикальные изменения на рынке неизбежно приводят к необходимости динамических изменений внутри предприятий. Во многом успешность бизнеса зависит от готовности сотрудников принимать эти изменения и участвовать в них. В связи с этим существенно меняются требования к уровню знаний и навыков сотрудников предприятия. Если говорить об анализируемом предприятии, то стратегически важные задачи Уралвагонзавода связаны как с производством спецтехники, так и с развитием гражданского сектора. По итогам 2016 г. структура выпуска составляет 80% специальной продукции, 20% – гражданской. В 2017 г. по предварительным подсчетам – 70% на 30%. К 2030 г. соотношение гражданской и военной продукции должно быть 50% на 50%. Перед предприятием стоит задача восстановить производство дорожно-строительной и коммунальной техники. В связи с этими стратегическими задачами для данного предприятия важно наладить управление процессом командообразования.

Следовательно, для благополучного существования коллектива цеха и повышения эффективности деятельности необходима сплоченная команда, которая будет способствовать развитию и совершенствованию деятельности.

Мы определили мероприятия для начального этапа управления процессом командообразования в цехе 590, поскольку командообразование – достаточно длительный процесс. Затраты составят ориентировочно 160300 р. От полученных результатов, проведенной диагностики по окончании этих мероприятий, будет возможность разработки дальнейших шагов.

Команды, прошедшие процесс формирования с прохождением всех стадий развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и навыков командной работы с разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют

ставить цели, творчески достигать их, раскрывая личностный потенциал каждого участника.

Результатом станет повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повысится уровень доверия в коллективе, появится команда, сплоченная вокруг общей цели.

Правильная организация и управление командой приводит к максимальной активизации человеческих ресурсов, к более эффективной деятельности, и успеху всей организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 544 с.
2. Акимова, М.К. Психологическая диагностика [Текст]: Учебное пособие / М.К. Акимова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 185 с.
3. Армстронг-Смит, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг-Смит. – СПб.: Питер, 2014. – 831 с.
4. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
5. Безрукова, Е.Ю. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие / Е.Ю. Безрукова, И.В. Бухтиярова, Ю.В. Синягин. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 131 с.
6. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2015. – 287 с.
7. Бодров, В.А. Психология профессиональной пригодности [Текст]: Учебное пособие / В.А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ, 2014. – 511 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
9. Введение в практическую социальную психологию [Текст] / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М.: Смысл, 2014. – 377 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 502 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.

12. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
13. Волков, Ю.Г. Социология [Текст]: Учебник / Ю.Г. Волков, И.В. Мостовая, Под ред. проф. В.И. Добренькова. – М.: Гардарика, 2014. – 244 с.
14. Геллерт, М. Все о командообразовании: руководство для тренеров [Текст] / М. Геллерт, К. Новак. – М.: Вершина, 2016. – 352 с.
15. Гидденс, Э. Социология [Текст] / Э. Гидденс. – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 704 с.
16. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. – 291 с.
17. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 359 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 546 с.
19. Донцов, А.И. Группа – коллектив – команда: Модели группового развития / А.И. Донцов, Е.М. Дубовская, Ю.М. Жуков // Социальная психология в современном мире. М. 2002. – С. 96-114.
20. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера [Текст] / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2014. – 576 с.
21. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 320 с.
22. Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2014. – 360 с.

23. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2014. – 287 с.
24. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Технология создания команды [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 216 с.
25. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева. – СПб.: Речь, 2015. – 128 с.
26. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
27. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Изд-во ГУУ, 2014. – 38 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 301 с.
29. Коломинский, Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах [Текст]: Учебное пособие / Я.Л. Коломинский. – Минск: TerraСистемс, 2014. – 432 с.
30. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: Изд-во МАУП, 2015. – 752 с.
31. Кравченко, А.И. Социология [Текст]: Общий курс: Учебное пособие / А.И. Кравченко. – М.: Логос, 2014. – 640 с.
32. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы [Текст]: Учебное пособие / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 318 с.
33. Купер, Д. Психология в отборе персонала [Текст] / Д. Купер, И.Т. Робертсон. – СПб.: Питер, 2014. – 240 с.

34. Куликова, Т.И. Технология командообразования в современной организации / Т.И. Куликова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 9. – С. 31-35.
35. Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверка персонала [Текст] / Н.А. Литвинцева. – М.: «Интел-Синтез», 2014. – 400 с.
36. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
37. Майерс, Д. Социальная психология [Текст] / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2015. – 794 с.
38. Маклаков, А.Г. Общая психология [Текст]: Учебник / А.Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2014. – 583 с.
39. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 560 с.
40. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 752 с.
41. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием организации [Текст]: Учебное пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 160 с.
42. Попов, Ю.Н. Современная экономика и социология труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М.: Изд-во Академии народного хозяйства при пр-ве РФ, 2014. – 230 с.
43. Почебут, Л.Г. Организационная социальная психология [Текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб.: Изд-во «Речь», 2014. – 298 с.
44. Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 608 с.

45. Психология профессиональной деятельности [Текст]: Лекции / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 342 с.
46. Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция [Текст] / В.М. Ржехин, Д.А. Алеканд, Н.В. Коваленко. – М.: Вершина, 2015. – 224 с.
47. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования [Текст] / Г.Н. Сартан. – СПб.: Речь, 2015. – 187 с.
48. Семечкин, Н.И. Социальная психология [Текст]. Часть 2 / Н.И. Семечкин. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2014. – 133 с.
49. Скопылатов, И.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного университета, 2014. – 400 с.
50. Социальная психология [Текст]: Хрестоматия: Учебное пособие / Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 475с.
51. Социология. Основы общей теории: Учебник / Отв. ред. академик РАН Г.В. Осипов, действ. член РАЕН Л.Н. Москвичев. – М.: Норма, 2015. – 912 с.
52. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
53. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
54. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
55. Фернхем, А. Личность и социальное поведение [Текст] / А. Фернхем, П. Хейвен. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
56. Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2015. – 496 с.

57. Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. – 580 с.
58. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 310 с.
59. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2015. – 592 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросный лист методики «СПСК» О. Немова

№	Суждения	Оценка
1	Свои слова подтверждают делом	
2	Осуждают проявления индивидуализма	
3	Имеют сходные убеждения	
4	Радуются успехам друг друга	
5	Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений	
6	Умело взаимодействуют друг с другом	
7	Знают задачи, стоящие перед коллективом	
8	Требовательны друг к другу	
9	Все вопросы решают сообща	
10	Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом	
11	Доверяют друг другу	
12	Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений	
13	Бесконфликтно распределяют обязанности между собой	
14	Знают итоги работы коллектива	
15	Никогда и ни в чем не ошибаются	
16	Объективно оценивают свои успехи и неудачи	
17	Личные интересы подчиняют интересам коллектива	
18	Одному и тому же посвящают свой досуг	
19	Защищают друг друга	
20	Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений	
21	Взаимно дополняют друг друга в работе	
22	Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива	
23	Работают над решением задач и проблем с полной отдачей	
24	Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива	
25	Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей	
26	Помогают друг другу	
27	К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования	
28	Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе	
29	Знают правила поведения в коллективе	
30	Никогда и ни в чем не сомневаются	
31	Не бросают начатое дело на полпути	
32	Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения	
33	Одинаково оценивают интересы коллектива	
34	Искренне огорчаются при неудачах коллег	
35	Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений	
36	Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач	
37	Хорошо знают свои обязанности	
38	Сознательно подчиняются дисциплине	
39	Верят в свой коллектив	
40	Одинаково оценивают неудачи коллектива	
41	Тактично ведут себя в отношении друг друга	
42	Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений	

43	Быстро находят между собой общий язык	
44	Хорошо знают приемы и методы совместной работы	
45	Всегда и во всем правы	
46	Общественные интересы ставят выше личных	
47	Поддерживают полезные для коллектива начинания	
48	Имеют одинаковые представления о нормах нравственности	
49	Доброжелательно относятся друг к другу	
50	Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений	
51	Берут на себя руководство коллективом, если потребуется	
52	Хорошо знают работу товарищей по коллективу	
53	По-хозяйски относятся к имуществу фирмы	
54	Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции	
55	Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности	
56	Уважают друг друга	
57	Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов	
58	Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости	
59	Знают черты характера друг друга	
60	Все умеют делать	
61	Ответственно выполняют любую работу	
62	Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив	
63	Одинаково оценивают правильность распределения поощрений	
64	Поддерживают друг друга в трудные минуты	
65	Радуются успехам новичков и представителей других подразделений	
66	Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях	
67	Хорошо знают привычки и склонности друг друга	
68	Активно участвуют в общественной работе	
69	Постоянно заботятся об успехах коллектива	
70	Одинаково оценивают справедливость наказаний	
71	Взаимно относятся друг к другу	
72	Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений	
73	Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех	
74	Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга	

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Проект Руководства по управлению социально-психологическим климатом коллектива цеха 590

1) Общие положения

Социально-психологический климат трудового коллектива можно понимать как качественную характеристику межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности нравственных и психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности сотрудника в коллективе (группе).

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе характеризуется: правильным пониманием сотрудниками целей деятельности организации и своего подразделения; способностью и готовностью совместными усилиями добиваться выполнения поставленных задач; степенью комфортности работы, социального самочувствия коллектива; уровнем развития взаимоотношений, основанных на честности и принципиальности в сочетании с товарищеской взаимопомощью и уважением; позитивными традициями, сплачивающими коллектив.

Положительный (здоровый, созидательный) социально-психологический климат определяется такими качественными характеристиками, как: доверие, справедливость, требовательность членов коллектива друг к другу; развитая культура межличностного общения и взаимодействия, преобладание уважительного отношения и проявление взаимопомощи; профессиональная подготовленность персонала; свободное выражение собственного мнения и возможности любого сотрудника участвовать в выработке коллективных решений; удовлетворенность принадлежностью к коллективу.

Руководитель несет личную ответственность за состояние социально-психологического климата в коллективе и обязан проводить работу по его формированию.

Изучение, анализ и оценка состояния социально-психологического климата, процессов и явлений в коллективах зафиксировано в Руководстве как направление психологической работы, а обеспечение формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе как одна из ее основных задач. Таким образом, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе цеха рассматривается как важная составляющая морально-психологического обеспечения.

Значимость управления социально-психологическим климатом.

Функция обратной связи реализуется в группе за счет аккумуляции информации о психическом состоянии каждого её члена, о его отношениях с окружающими, в преобладающем настроении людей. Но социально-моральный климат коллектива – не простая сумма психических состояний составляющих его индивидов. Известно, что общность является мощным фактором умножения, усиления психического настроения его членов. И в этом также один из секретов значимости данного явления.

Через социально-психологический климат коллектива опосредуется любая деятельность подразделения. Преобладающий психический настрой той или иной группы людей определяет собой не только меру включенности каждого индивида в деятельность, но и характер ее направленности, ее эффективность. Известно, например, что от настроения людей, от их психического состояния зависит производительность труда, не только количество, но и качество получаемых результатов.

2) Проведение мониторинга, оценки и прогноза управления социально-психологическим климатом трудового коллектива

Мониторинг социально-психологического климата может быть предметом социального заказа руководителя подразделения менеджеру по персоналу с психологическим образованием и дополнительной подготовкой в области тестирования или психологу организации. Даже при отсутствии специальных показаний (например,

затянувшихся внутригрупповых конфликтов, случаев систематического нарушения дисциплины, существенной кадровой ротации в подразделении и т.п.), руководитель может использовать этот диагностический инструментарий для получения психологически значимой информации о процессах внутри коллектива, а также для получения обратной связи о результатах осуществлявшихся управленческих воздействий.

Для успешного проведения мониторинга социально-психологического климата подразделения перед менеджером по персоналу или психологом должны быть четко сформулированы диагностические цели и задачи. Психолог также должен владеть информацией об особенностях сложившейся обстановки, целях, планах руководителя в отношении коллектива, эффективности деятельности, как отдельных членов коллектива, так и подразделения в целом, о состоянии дисциплинарной практики в подразделении, познакомится с социально-демографическими характеристиками его членов. Кроме того, психологу желательно располагать специальной информацией об индивидуально-психологических особенностях сотрудников, их эмоциональном состоянии, имеющихся психологических проблемах.

Во время социально-психологического обследования чаще всего требуется оценить: факторы, положительно или отрицательно влияющие на состояние социально-психологического климата подразделения; проблемы социально-психологического характера, оказывающего влияние на результативность деятельности подразделения и состояние дисциплины; характер межличностных взаимоотношений членов коллектива; отдельные параметры групповой динамики и особенности распределения социальных ролей; стиль руководства и уровень социально-психологической компетентности руководителя подразделения.

Перед началом социально-психологического обследования менеджеру по персоналу или психологу следует провести беседу с членами коллектива, разъясняющую цели мониторинга, а также проинструктировать при необходимости о правилах заполнения бланков.

Более точную картину социально-психологического климата можно получить при использовании комплекса социально-психологических методов исследования (тестирования, анкетирования, опроса, наблюдения, экспертного оценивания и др.). Выбор методов исследования, а также подбор конкретных диагностических методик определяется целями и задачами мониторинга социально-психологического климата, объемом работы, временными, техническими, квалификационными ресурсами и прочими условиями обследования.

Полученная в ходе мониторинга информация анализируется только психологом. Комплексный анализ по всему набору методик и в результате применения различных методов исследования позволяют вскрыть детерминанты выявленных социально-психологических явлений, особенности социального статуса сотрудников в группе и другую информацию, значимую для практики управления коллективом.

Результаты исследования доводятся до руководителя в виде специального отчета (справки), содержащего не только обобщенную (или, при необходимости, персонифицированную) психологически значимую информацию, но и определенные рекомендации руководителю по оптимизации социально-психологического климата. При доведении результатов мониторинга социально-психологического климата до всех остальных членов коллектива следует соблюдать определенную деликатность. В этой связи коллективу предоставляется только обобщенная или позитивно-персонифицированная информация.

По итогам социально-психологического обследования коллектива строится прогноз развития ситуации, предлагается оптимальный вариант кадровой политики, выявляются неформальные лидеры, сотрудники, требующие индивидуальной психологической помощи, а также прорабатываются необходимые групповые социально-психологические мероприятия.

Подобные результаты мониторинга позволяют решать, каким образом оптимизировать социально-психологический климат. Данная оптимизация осуществляется на основе задействования различных социально-психологических факторов, позволяющих последовательно влиять на его качественное состояние.

3) Функции и задачи руководителя по управлению социально-психологическим климатом

Руководитель обязан поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, выражающийся в позитивном эмоционально-нравственном состоянии, высоком моральном духе сотрудников, их отношении к нравственным ценностям и степени мотивационной готовности к выполнению должностных обязанностей и достижению целей организации.

В целях управления социально-психологическим климатом в коллективе руководителю следует: способствовать установлению в коллективе деловых, товарищеских взаимоотношений; поддерживать обстановку взаимной требовательности и нетерпимости к нарушениям дисциплины; обладать морально-психологической устойчивостью, выдержанностью.

Создание единства целей коллектива является следствием принятия ценностно-целевой ориентации управления. Анализ проблемных вопросов социально-психологического климата, а также иных характеристик управленческой ситуации подчас создает необходимость постановки и последовательного достижения отдельных целей, которые объединяют сотрудников в один, согласованно действующий коллектив. Это могут быть такие цели, как: повышение организованности деятельности коллектива, снижение непроизводительных затрат сил и времени; совершенствование профессионализма сотрудников, их профессионального роста; подготовка совместно с коллективом каких-либо нововведений, улучшающих показатели деятельности и уровень поощрения сотрудников.

Под избранную общую цель формулируются требования к деятельности сотрудников, устанавливается контроль и стимулирование их поведения. Подобные меры призваны приводить планы и образ действия персонала в соответствие с решаемой общеколлективной проблемой.

Стиль управления должен не только соответствовать складу личности руководителя, но быть адекватным организационной и социально-психологической ситуации, имеющейся в коллективе. Последнее означает, что управленцу нужно максимально опираться на все позитивные и сравнительно нейтральные моменты, характеризующие обстановку в подразделении, и одновременно вносить в его профессиональную жизнь новые созидательные начала. Например, полезно поддерживать увлечение спортом, проявляющееся у части сотрудников, давать им возможность вместе проводить досуг, способствовать вовлечению в спорт других членов коллектива. Вероятны и другие группы мер, связанные со стилем управления, улучшающие социально-психологический климат.

Для обеспечения необходимого качества отношений руководитель может использовать два основных механизма. Первый – создание практики более или менее активной оценки этических сторон взаимоотношений и общения сотрудников, воздействие на нарушителей этических норм. Второе – поддержка позитивных образцов и стандартов морального поведения персонала. Последнее предполагает постоянное проявления управленцем справедливости, порядочности, заботы о сотрудниках и т.п., в качестве примеров соблюдения моральных требований.